



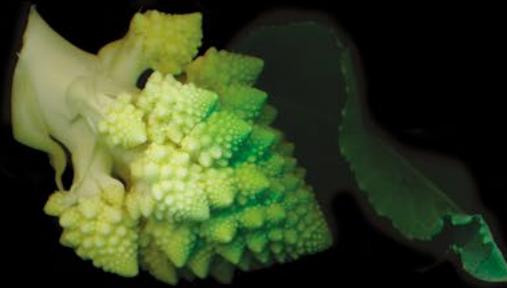
UNE INITIATIVE

frenchfood
capital

NURTURE



N° 4 2025



S'OUVRIR

POUR RETROUVER DE LA VALEUR
DANS UN MONDE EN CONSTANTE ÉVOLUTION

EN PARTENARIAT AVEC

KÉA

MANAGERIA

MONCEY
AVOCATS

PICTET

AVEC LE SOUTIEN DE

bpi**france**

FEEF
FEDERATION EUROPEENNE
DES ECONOMISTES ET FINANCIERS



Redonner de la valeur à notre alimentation



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

On l'entend partout : notre modèle alimentaire serait en crise, fragilisé, en perte de vitesse. Pourtant, lorsque l'on regarde de près les dynamiques du secteur, une autre réalité s'impose : celle d'un écosystème incroyablement résilient, innovant et en pleine transformation.

L'alimentation est bien plus qu'un simple marché : elle est au cœur de notre modèle de société et de notre économie. Elle façonne notre santé, nos liens sociaux, nos territoires agricoles et notre industrie agroalimentaire, qui représente à elle seule plus de 19 000 entreprises et près de 465 000 emplois, soit plus de 15 % de l'emploi industriel en France. C'est un secteur clé pour notre souveraineté alimentaire et un moteur pour nos exportations. L'agroalimentaire joue un rôle majeur dans l'aménagement et la vitalité du territoire, puisqu'il transforme 70 % de la production agricole française*.

Face aux crises successives, ce n'est pas le déclin que l'on observe, mais une capacité d'adaptation hors du commun. Partout en France, des initiatives émergent pour valoriser nos filières agricoles, soutenir des modèles durables, réinventer des secteurs comme la boulangerie artisanale et moderniser nos modèles alimentaires. Ces projets sont la preuve qu'il est possible de réconcilier souveraineté et création de valeur, impact positif et développement économique.

Avec ce quatrième numéro de *Nurture*, produit par et pour les membres du Réseau FrenchFood, nous vous proposons de prendre de la hauteur sur les grands défis mondiaux qui impactent notre secteur (p. 7), de mettre en lumière les initiatives qui recréent de la valeur (p. 24) et de célébrer l'optimisme et l'esprit d'entreprendre qui font avancer la FrenchFood (p. 47).

Notre rôle, au sein du Réseau FrenchFood, est de faire résonner ces réussites, de les partager et d'inspirer. Plus nous mettons en lumière les forces vives de notre filière, plus nous contribuerons à revaloriser notre alimentation et à lui redonner la place stratégique qu'elle mérite dans notre économie et notre société. Nous remercions chaleureusement nos partenaires, qui soutiennent cette dynamique et contribuent à faire grandir notre réseau.

Notre pays valorise sa production agricole et ses savoir-faire grâce à des entrepreneurs engagés, une industrie solide et une innovation constante. Continuons à avancer ensemble, avec ambition et optimisme, car nous avons en France la meilleure alimentation au monde!

Pour partager vos contenus et actualités avec les autres membres du Réseau FrenchFood, écrivez-nous :
contact@reseaufrenchfood.fr

* <https://agriculture.gouv.fr/le-panorama-des-industries-agroalimentaires>

Le Réseau FrenchFood

UN RÉSEAU POUR S'OUVRI

Le Réseau FrenchFood, c'est un groupe de femmes et d'hommes, entrepreneurs et décideurs de l'alimentaire et de secteurs connexes, pleinement investis dans les transitions en cours. Par leurs actions, ils contribuent au rayonnement de l'entrepreneuriat alimentaire en France et à l'international. C'est un réseau à taille humaine, à la fois sélectif et convivial, destiné à fédérer les décideurs autour d'enjeux communs et à faire rayonner le secteur.

UN RÉSEAU POUR AGIR

Notre mission : nourrir les dirigeants en contenus et en rencontres pour accélérer la transition alimentaire. Intelligence sectorielle, partage d'expérience et promotion de l'entrepreneuriat « Food » en France et à l'international créent de l'émulation positive, parce que la force d'accélération vient du réseau !

Le Réseau FrenchFood a désormais la capacité de faire bouger les lignes, en s'emparant de sujets économiques, mais aussi sociétaux, et en s'ouvrant à tous les acteurs qui redonnent de la valeur à notre modèle alimentaire. Ainsi, c'est la première fois que Les Restos du Cœur ont participé à un événement regroupant autant de décideurs de ce secteur.



Ce réseau est le vôtre, aidez-nous à le faire grandir !

« Nous avons fait le choix de faire grandir ce réseau par cooptation pour assurer sa qualité, mais aussi sa diversité. Notre objectif est de réunir tous les dirigeants de l'agroalimentaire pour générer des rencontres, mais aussi pour agir ensemble et faire reconnaître le dynamisme du secteur. »

Perrine Bismuth,
Réseau FrenchFood

ÉCRIVEZ-NOUS POUR PROPOSER DES ACTIONS, VISITES ET IDÉES AUX MEMBRES :

contact@reseaufrenchfood.fr

CONNECTEZ-VOUS À VOTRE ESPACE PERSONNEL POUR :

- bénéficier du réseau en mettant à jour votre profil dans l'annuaire ;
- parrainer d'autres dirigeants et entrepreneurs ;
- partager vos actualités et contenus qui pourraient intéresser les autres membres, afin que nos équipes les relaient auprès de la communauté ;
- découvrir les prochains événements organisés par le Réseau.

REJOIGNEZ LA PAGE LINKEDIN DU RÉSEAU FRENCHFOOD ET PARTAGEZ VOS ACTUALITÉS ET INITIATIVES AVEC SES MEMBRES

[reseaufrenchfood.fr](https://www.linkedin.com/company/reseaufrenchfood)



FoodCamp 2024

En seulement quatre éditions, le FoodCamp, organisé par le Réseau FrenchFood, à l'initiative de FrenchFood Capital, est devenu l'événement phare du monde de l'alimentaire.

Pendant deux jours, ce sont près de 200 entrepreneurs, acteurs de l'alimentation, de l'agriculture et de l'entrepreneuriat qui se sont réunis autour du thème « S'ouvrir ». Dans un monde en perpétuelle mutation, le FoodCamp 2024 a exploré les stratégies pour conjuguer compétitivité et impact, valorisant innovation, résilience et collaboration. Dans une période marquée par l'incertitude, cet événement s'est imposé comme un espace de réflexion et d'action pour repenser les modèles alimentaires et économiques, une source d'inspiration pour transformer l'industrie en conjuguant performance et responsabilité.

Ce sont les participants qui en parlent le mieux :

“ Le FoodCamp est une opportunité incroyable de se ressourcer, de s'ouvrir à de nouvelles idées, de côtoyer des gens extraordinaires. ”

“ On sort de notre quotidien en croisant des personnes de profils très différents. ”

“ Le FoodCamp, c'est la pause inspirante, le bol d'air qui fait réfléchir. ”

“ L'événement nous donne une capacité collective à nous interroger, avec des contenus de qualité et de la convivialité. ”



Le prochain FoodCamp aura lieu les 10 et 11 mars 2026.



Ouverture, partage d'expérience... et gastronomie

Parmi les nouveautés de cette édition 2024, les participants ont particulièrement apprécié l'organisation d'ateliers de partage d'expérience, dans un format « sans filtre », pour aborder des problématiques concrètes avec sincérité et pragmatisme. Ces échanges, animés par des dirigeants reconnus, ont permis d'évoquer des sujets variés tels que la mobilisation des équipes, l'ouverture de la gouvernance, la stratégie internationale, la levée de fonds ou la cession d'entreprise.

Un FoodCamp ne serait pas complet sans ses moments de convivialité et de dégustation. Les participants ont pu découvrir des produits d'exception, fournis par des partenaires tels que **Caviar Prunier, Le Chocolat Alain Ducasse, Tempera, la conserverie Sept Collines, Pif à Papa, JC David, La Brasserie Parisienne**. Le chef **Édouard Chouteau**, du restaurant gastronomique La Laiterie à Lille, a sublimé le terroir de sa région avec un dîner végétal.

Les équipes du Réseau FrenchFood remercient les partenaires **Kéa, Manageria, Moncey Avocats, Pictet Wealth Management**, ainsi que **Bpifrance et la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF)** pour leur soutien.

REVIVEZ LES TEMPS FORTS DU FOODCAMP EN VIDÉO

[Voir la vidéo](#)





S'OUVRIR

au monde pour répondre à ses bouleversements

Le premier secteur industriel français, composé d'entreprises extrêmement diverses, traverse les bouleversements qui se succèdent en faisant preuve d'une extraordinaire résilience et d'une grande capacité d'adaptation. Dans une économie mondialisée où la crise semble être devenue la norme, c'est cette ouverture aux enjeux géopolitiques, à de nouveaux modèles et aux nouvelles attentes de la société qui permet de s'inscrire dans la transition alimentaire, et d'en faire une source de création de valeur partagée.



“C'est l'entreprise, pas le politique, qui détient les clés de la transition.”

François Gemenne, spécialiste des questions d'environnement, de migrations et de géopolitique, est un universitaire de renom engagé dans les enjeux climatiques et sociaux. Professeur à HEC Paris et chercheur à l'université de Liège, il dirige des programmes pionniers comme le master « Sustainability and Social Innovation » et l'Observatoire Hugo.



Auteur principal du 6^e rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec) et codirecteur de l'Observatoire Défense et Climat du ministère des Armées, il concentre ses recherches sur la gouvernance internationale du climat, les migrations liées à l'environnement et les politiques d'adaptation. Fort d'une expérience internationale, il coordonne des projets européens d'envergure, a publié des ouvrages de référence et s'implique activement dans des initiatives scientifiques, associatives et éditoriales.

Invité au FoodCamp, il a délivré aux dirigeants du secteur de l'agroalimentaire un plaidoyer pour une économie décarbonée et profitable.

POURQUOI LA HAUSSE DU CLIMATOSCEPTICISME ?

Nous vivons dans une période paradoxale, dont l'échec relatif de la récente COP29 a été une illustration. Plus les impacts du changement climatique s'accroissent, plus on constate une hausse du climatisme ou du déni climatique, qui tient à trois facteurs. Le premier, c'est la montée du complotisme. Un nombre croissant de gens s'enferment dans une bulle de réalités alternatives sur lesquelles le monde réel n'a plus de prise. Le deuxième type de déni consiste à considérer les politiques climatiques comme des contraintes, entraînant une lassitude, voire un rejet de tout ce qui concerne le climat, y compris la science du climat elle-même. Enfin, on assiste à une idéologisation croissante des questions climatiques, avec une surreprésentation de la parole militante sur le sujet qui relie la question du climat à celles de la lutte anticapitaliste et de la lutte des classes. Le résultat est sans équivoque : on peut se faire élire président des États-Unis ou être le premier parti de France avec un programme climatiste. L'autre paradoxe, c'est que sept personnes sur dix pensent que ce sont aux gouvernements d'agir face au changement climatique, or on ne donne guère à nos dirigeants le mandat d'agir. Je pense donc qu'il est illusoire de compter sur le politique, et je compte davantage sur les entreprises pour agir résolument face au changement climatique.

En tant qu'enseignant, je suis désormais convaincu que face au changement climatique, il est plus efficace de former de futurs dirigeants économiques que de futurs dirigeants politiques. Il y a un aspect fondamental que nous avons oublié dans la question du climat, c'est qu'on a pensé que nous allions agir collectivement par conviction, au nom de valeurs.

La réalité, c'est que nous avons des intérêts qui nous guident, et que ceux-ci sont parfois en contradiction avec nos valeurs.

Le discours actuel insiste davantage sur les mauvaises nouvelles et les risques de notre inaction plutôt que sur les intérêts que nous aurions à agir. C'est donc l'entreprise, le secteur privé, qui détient maintenant les clés de la transition. Pourquoi ? Parce que ça va dans son intérêt.

La réalité, c'est que nous avons des intérêts qui nous guident, et que ceux-ci sont parfois en contradiction avec nos valeurs.



TRAVAILLER SUR L'OFFRE PLUTÔT QUE SUR LA DEMANDE

Notre erreur collective a été de vouloir régenter les comportements des consommateurs, en interdisant, en les faisant culpabiliser, plutôt que travailler sur l'offre, c'est-à-dire les solutions proposées pour faire évoluer les pratiques en matière de transport, de logement, d'alimentation. Or, en insistant sur ces risques associés à l'inaction plutôt que sur les bénéfices liés à l'action, nous avons oublié une donnée physique fondamentale du problème climatique, c'est qu'il y a un décalage gigantesque, et dans le temps et dans l'espace, entre le niveau d'émission d'un individu, d'une entreprise, d'un État et le niveau d'impact

du changement climatique auquel nous allons être confrontés. Le niveau d'impact et de catastrophes annoncé n'étant pas lié au niveau d'émissions personnelles, un discours basé sur la peur, tel que ceux qui fonctionnent en santé publique du type « si vous fumez, vous risquez d'en mourir », ne peut fonctionner efficacement.

TRANSFORMER UNE CONTRAINTE EN UN PROJET

L'enjeu, c'est de transformer ces contraintes en un projet, et ce sont à mon sens les entreprises qui peuvent incarner cet intérêt à la transition. Pour illustrer le propos, nous pouvons comparer notre état d'esprit vis-à-vis de la transition à celui des Parisiens début juillet 2024 à l'approche des Jeux olympiques. Une majorité regrettait amèrement que leur ville se soit portée candidate à l'organisation des Jeux, et une partie de ces Parisiens avaient d'ailleurs décidé de se retrancher en région, ne voulant pas assister au fiasco annoncé. Et c'est la cérémonie d'ouverture qui a fait basculer les mentalités. Il a fallu que le projet se matérialise pour que le public adhère avec ferveur à ce qui a été vécu ensuite comme un flamboyant succès.

Nous sommes dans la même situation pour la transition écologique, car nous sommes assaillis de doutes, de protestations, de visions d'écologie punitive contraignante sans solutions claires. C'est précisément là que se situe la responsabilité des entreprises : montrer concrètement à quoi peuvent ressembler les solutions. Dans le cadre du secteur agro-alimentaire, il s'agit de prouver aux consommateurs qu'une alimentation décarbonée, c'est aussi et avant tout une alimentation plus saine et meilleure pour la santé, qui répond directement à leur intérêt. C'est aussi dans l'intérêt des entreprises, qui sont de plus en plus nombreuses à comprendre que, grâce à cette transition, elles vont pouvoir réduire leurs coûts, recruter de nouveaux collaborateurs et de nouveaux clients.

VERS UNE ÉCONOMIE DÉCARBONÉE

Face aux contraintes administratives, à des processus de reporting fastidieux, des appellations peu engageantes (comme CSRD ou Corporate Sustainability Reporting Directive), des entreprises hésitent encore sauter le pas. Pourtant, la question de savoir si une entreprise est concernée ou non appelle une réponse claire : tout le monde va être concerné, quels que soient sa taille ou son secteur d'activité. Un ou plusieurs éléments de la chaîne de valeur vont être impactés par le changement climatique. De plus, les entreprises ne vont plus seulement être jugées à l'aune de leur seule performance financière, mais à celui de leur impact social et environnemental. Aux critères purement quantitatifs vont s'ajouter des critères qualitatifs. L'économie va être

circulaire, plus décarbonée, et les entreprises qui hésitent à s'engager dans la locomotive ou les wagons de tête risquent de voir le train passer, comme Kodak au moment de l'arrivée de la photo numérique! L'effet d'entraînement va être considérable, avec des entreprises qui vont se tourner vers de nouveaux fournisseurs pour ne pas voir leur note dégradée, des candidats à l'embauche qui vont prendre en compte ces nouveaux critères, des clients qui vont se tourner vers d'autres entreprises.

L'EFFET D'ENTRAÎNEMENT DES PREMIÈRES INNOVATIONS

Attendre que les autres soient embarqués dans la transition est une erreur. Comme toutes les grandes transformations politiques, sociales, économiques, la transition va d'abord être le fait d'une minorité d'environ 30 % qui va ouvrir la voie dans laquelle la majorité va s'engager. Des transformations du modèle d'affaires, des chaînes de production, qui paraissent révolutionnaires, vont devenir de nouveaux standards. Prenons pour exemple celui de la transformation de la mobilité urbaine : qui aurait pu penser qu'une innovation poussée, malgré les obstacles, par la Ville de La Rochelle dans les années 1970 — des vélos en libre-service — serait aujourd'hui la norme dans les grandes villes mondialisées, de Paris à Shanghai! Une innovation à petite échelle, si on lui donne de la publicité, peut devenir un nouveau standard par cet effet d'entraînement.

DES COÛTS QUI SONT EN RÉALITÉ DES INVESTISSEMENTS... RENTABLES!

Le montant total de l'investissement dans les énergies décarbonées dans le monde est de 2000 milliards d'euros, dont 1300 milliards en Chine, 400 en Europe et 300 aux États-Unis. Cela signifie que la Chine investit deux fois plus dans la transition énergétique que la totalité des autres pays du monde! Certes, c'est en partie le rattrapage d'un retard à marche forcée, mais c'est aussi une vraie menace pour la compétitivité de nos entreprises, dont le levier va être leur accès à une énergie décarbonée, bon marché et abondante. Ne nous laissons pas dépasser dans certains secteurs comme cela a été le cas pour les panneaux solaires ou les véhicules électriques, et considérons collectivement qu'investir dans ces secteurs est source de profitabilité. Une entreprise n'est pas une organisation philanthropique, elle doit avoir conscience que les investissements à impact sont aujourd'hui autant sinon plus



rentables que des investissements classiques. Investir dans la transition, c'est se transformer pour capter de nouveaux clients, pour investir de nouveaux marchés, pour répondre à de nouvelles commandes publiques et, globalement, pour anticiper les prochaines évolutions réglementaires.

COMMENT FINANCER CETTE TRANSITION ?

À l'échelle planétaire, on a récemment vu que le défi de la COP29 à Bakou était de trouver de l'argent, mais l'événement s'est attardé sur des enjeux symboliques de justice climatique, avec la négociation d'une somme à verser par les pays du Nord aux pays du Sud. Or, ce montant global est une fiction juridique, la question est de savoir comment on va concrètement pouvoir mobiliser de l'argent et pour financer quels projets. Une solution pourrait être de fournir des garanties d'État pour les investissements privés dans les pays du Sud, afin de les « dérisquer », et donc de rassurer les investisseurs.

Il est possible d'imaginer des solutions pour lever de l'argent auprès de particuliers. Il faut s'ouvrir davantage à l'épargne des Français et à leur désir de financer la décarbonation. En France, il y a plus de 6 000 milliards d'euros d'épargne, dont 1800 milliards sur des contrats d'assurance-vie. C'est à peu près l'équivalent de la somme des investissements totaux dans les énergies décarbonées en 2023, pour le monde entier. La plupart de ces épargnants n'ont aucune idée de ce que finance leur épargne et seraient sans doute plus séduits par des projets en faveur de la transition qu'en faveur de la déforestation! La néobanque Green-Got a réussi à lever 6 millions d'euros en deux heures auprès de particuliers désireux de donner un sens à leur investissement. Ces investissements agissent en faveur du bien commun, mais là encore, ils sont très rentables, il faut le dire davantage! Les banques traditionnelles ont une responsabilité dans cette communication et doivent pousser davantage ces produits d'épargne, profitables à tous les titres.

Il faut créer de la confiance dans ces investissements. Beaucoup des grosses fondations, qui remplissent des missions d'utilité publique, des fondations caritatives par exemple, ont des placements financiers qui ne sont pas du tout alignés avec leurs missions. Ces fondations financent des investissements qui sont contraires à leur objet social. Les

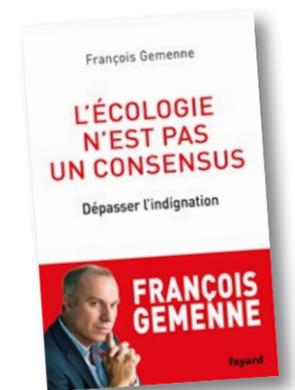
actifs qui intègrent les enjeux climatiques ne représentent qu'environ un quart des portefeuilles!

Les choses avancent certes trop lentement, et le doute est propagé par des personnes et publications défaitistes, sceptiques, qui proclament que « La transition n'aura pas lieu », mais le mouvement est en marche, grâce à des décisions courageuses et parfois révolutionnaires. J'en veux pour preuve que les chiffres des émissions de gaz à effet de serre sont à la baisse en France et en Europe. Consacrons notre énergie à encourager et valoriser ceux qui avancent plutôt que de vilipender ceux qui ne vont pas assez vite, et créons ensemble cet effet d'entraînement pour engager fournisseurs, clients, et même concurrents dans une dynamique positive!

POUR ALLER PLUS LOIN :

L'Écologie n'est pas un consensus. Dépasser l'indignation.
Fayard, Paris 2022

Alors que les circonstances devraient y conduire, l'écologie ne parvient pas à s'imposer comme la force politique dominante du XXI^e siècle. L'ouvrage explique les raisons de cette apparente contradiction et pointe les limites de la démocratie représentative dans sa capacité à mener des politiques transformatrices pour la protection du climat ou de la biodiversité.





« L'engagement de l'entreprise pour la cité est source de performance »

Ancien élève de l'École nationale d'administration, **Pascal Demurger** quitte la direction du Budget pour rejoindre la Maif en 2002, qu'il dirige depuis 2009.

Convaincu que l'entreprise doit jouer un rôle clé dans les défis écologiques et sociaux, il expose sa vision dans son ouvrage *L'Entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus* (2019).

Il prolonge cet engagement à travers la coprésidence du Mouvement Impact France depuis 2023. Sous son impulsion, la Maif devient société à mission en 2020 et suit une stratégie dans laquelle engagement et performance se nourrissent. Il a partagé sa vision avec les entrepreneurs et dirigeants de l'alimentaire présents lors du dernier FoodCamp.

QUEL EST LE RÔLE DE L'ENTREPRISE DANS LA CITÉ ?

Toute entreprise se doit d'être performante économiquement. Mais aujourd'hui, ce prérequis ne peut plus être vu que par le prisme financier. La pérennité d'une entreprise se joue aussi sur d'autres terrains. Il est de la responsabilité des dirigeants et des entrepreneurs de prendre en compte les enjeux extra-financiers et de mettre leur organisation en position de s'adapter aux évolutions sociétales en cours, précisément parce que cela construit leur performance. Si les entreprises ne vont pas vers une conception plus large de leur réussite et n'intègrent pas la transition écologique et sociale dans leurs logiciels, elles se mettent en situation de risque. Celui d'attirer moins de talents ou de clients, celui de continuer des pratiques commerciales qui deviendront rapidement obsolètes, celui de se placer en contradiction avec la réglementation. Je pense que tous les dirigeants ont conscience des enjeux et défis qui s'imposent, mais nous sommes parfois englués dans une forme d'inertie ambiante.

EST-IL POSSIBLE DE CONCILIER PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET BIEN COMMUN ?

C'est même à mon sens la seule voie possible, dans un contexte de changement climatique et de tension sur les échanges mondiaux. Or, il ne peut tout simplement plus y avoir de business dans une situation de chaos écologique et social ! Avec l'élection de Donald Trump, nous sommes entrés dans une nouvelle étape du commerce international, avec des pays qui vont imposer des droits de douane ou d'autres barrières à l'entrée de façon

brutale. Je suis toutefois convaincu que ces moments d'intenses bouleversements sont une opportunité, pour l'Europe et pour la France, celle de réconcilier souveraineté, réindustrialisation et transition écologique et sociale. Si les normes européennes en matière sociale et écologique sont plus exigeantes que sur d'autres continents, elles doivent s'appliquer aux produits que nous importons : il y a une occasion historique d'affirmer nos valeurs et nos spécificités.

Je crois fondamentalement à la puissance de l'alignement des intérêts « éthiques » et économiques. La Maif, devenue société à mission, s'inscrit dans ce mouvement à travers des actions concrètes telles que le remboursement des primes d'assurance automobile lors de la crise sanitaire ou la création d'un dividende écologique. Le temps des arbitrages bancals aboutissant à des situations, ni totalement satisfaisantes sur le plan de la performance ni sur celui des engagements, est révolu.

QUELS CHANGEMENTS ONT ÉTÉ CONCRÈTEMENT OPÉRÉS À LA MAIF ?

Nous avons décidé de commencer notre transformation par la question du management, qui est l'une, si ce n'est la première responsabilité du dirigeant. En instaurant ce que nous avons appelé le « management par la confiance », nous avons aligné les intérêts des collaborateurs et ceux de l'entreprise.

La finalité est simple : faire en sorte que chacun de nos salariés n'ait aucun doute sur son rôle et sa contribution au projet de l'entreprise. Concrètement, nous avons redonné des marges de manœuvre aux employés.

Par exemple, nos conseillers ne sont pas tenus de diminuer le temps de leurs appels à des fins de performance. Ils prennent le temps nécessaire pour gérer chaque situation, sans script ou commission, avec leur intelligence émotionnelle.

L'effet est doublement positif : des salariés responsabilisés, en maîtrise, qui sont bien dans leur travail, ce qui par ricochet améliore la qualité du service et la satisfaction de nos sociétaires.

Cette relation, nous la retrouvons dans le deuxième grand volet de changements opérés depuis une quinzaine d'années à la Maif : la priorité donnée à l'excellence de la relation avec nos sociétaires. Une ambition qui est incarnée à la fois par

Pour peser dans le débat et sur les pouvoirs publics, nous croyons en la force du collectif.

l'attention que portent nos conseillers à leurs besoins et par notre philosophie commerciale : notre but n'est pas de vendre un contrat d'assurance à tout prix, mais bien de le vendre parce qu'un besoin existe. Cette forme de sobriété commerciale est aussi un élément qui fait que nous connaissons aujourd'hui un développement assez exceptionnel.

Cette même croissance économique est aussi portée par la défense d'un modèle qui fait notre singularité. Celui qui nous a amenés, très tôt, à avoir une politique d'investissement responsable, en sortant du pétrole et du charbon, ou à nous engager dans le réemploi de pièces automobiles. Celui aussi qui nous pousse à consacrer chaque année 10 % de nos résultats à des actions de régénération de la biodiversité et à aider nos sociétaires les plus exposés au risque climatique en finançant des moyens de les prévenir. En matière de transition, il y a des investissements à consentir, certains diront des renoncements, mais ces choix vont dans le sens d'une amélioration de nos performances.

CE MODÈLE EST-IL TENABLE QUAND ON A DES ENJEUX COURT TERME À RELEVER ?

Ce que nous avons mis en place à la Maif en matière de management, de relation client ou d'engagement écologique est transposable à d'autres secteurs. Des dirigeants de PME qui enchaînent les crises, bien que convaincus par les changements à opérer, n'ont pas toujours les moyens de passer ce

cap du « court terme ». C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de créer un cadre réglementaire et fiscal qui soit véritablement incitatif et accorde un bénéfice concret aux entreprises qui s'engagent, avec sincérité, dans cette démarche de transition.

Pour peser dans le débat et sur les pouvoirs publics, nous croyons en la force du collectif. Je coprésidé avec Julie Faure (Loom) le Mouvement Impact France, qui rassemble des entreprises engagées de toute forme, de toute taille, de tout secteur. Nous portons avec les 15 000 entreprises adhérentes un plaidoyer qui vise à montrer que l'intégration des enjeux en-

vironnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) au cœur du modèle des entreprises est l'une, si ce n'est la réponse, pour faire de la transition écologique et sociale

une réalité. Au-delà des prises de parole, Impact France a aussi une mission d'accompagnement et de formation, notamment des PME. Ainsi, l'Impact Score, créé par Impact France, permet à des PME d'avoir, en quelques heures, un regard d'ensemble sur toutes leurs actions sur les volets E, S et G avec une méthode de reporting plus souple que la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) tout en rendant visible sa progression. C'est un référentiel commun, construit par les entrepreneurs et les dirigeants.

COMMENT EMBARQUER PLUS LARGEMENT LES ENTREPRISES ?

L'outil le plus puissant, c'est l'incitation des entreprises à orienter leur modèle vers le long terme. À ce titre, les pouvoirs publics ont un rôle crucial, pour non pas alourdir la fiscalité ou couper toute aide publique, mais pour les moduler en fonction des efforts qui sont faits. Des entreprises vertueuses sur le plan de la décarbonation ne devraient pas percevoir les mêmes aides que des entreprises qui polluent. Il est aussi possible d'imaginer une modulation des exonérations de charges selon un certain nombre de critères sociaux, tels que les accidents du travail, la parité, le recours aux contrats courts. Il me paraît légitime de demander aux entreprises de faire des efforts en matière sociale si on les aide d'un point de vue financier. Ce serait un bénéfice immédiat pour les entreprises qui s'engagent et qui investissent dans la transition, et ce serait, collectivement, une véritable avancée sociale, et même démocratique.

La première responsabilité d'un dirigeant est d'assurer à ses salariés un cadre de travail sain, dans lequel ils peuvent à la fois s'exprimer et vivre leur singularité. Elle revêt un caractère encore plus important aujourd'hui : nous savons que le sentiment de mal-être au travail et la perte de sens sont de puissantes variables du comportement électoral. Si bien que le sujet de la qualité du travail devient un enjeu démocratique. Dirigeants politiques comme économiques doivent se saisir de cette question.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Rapport : L'Urgence du temps long. Un nouveau rapport État/entreprises pour une prospérité durable

Fondation Jean Jaurès



L'Entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus L'Aube

Mouvement Impact France

Le premier mouvement des dirigeantes et dirigeants français qui mettent l'impact écologique et social au cœur de leur entreprise.

impactscore.fr

« Les consommateurs ont besoin de prescripteurs de confiance pour opérer la transition alimentaire »

Bruno Vaquette est président et directeur général de Sodexo France depuis 2022. Ce leader mondial du secteur des services s'engage à proposer une alimentation durable et des expériences de qualité à tous les moments de la vie, en délivrant des services de restauration aux entreprises, aux hôpitaux, aux écoles, aux Ehpad, aux universités et au sein des lieux destinés à l'hospitalité. Avec près de 30 000 sites à gérer dans le monde, la mission du groupe va au-delà de la fourniture de repas. À la fois vitrine et influenceur de la société, il a un rôle à jouer dans la transition alimentaire, en s'appuyant sur un corps social de plus de 400 000 salariés dans le monde.

GARDER LE CAP DANS UN MONDE QUI VA DE CRISE EN CRISE

Le chaos est en effet devenu la norme, mais la situation est aussi un test de la solidité de notre modèle et une opportunité pour se réinventer. Les crises comme la pandémie de Covid-19, puis l'augmentation des prix de l'énergie et des matières premières nous obligent à être flexibles et réactifs, en nous appuyant sur nos collaborateurs, en première ligne pour continuer à délivrer des repas.

Dans ce contexte sans cesse bousculé, nous devons gérer les risques, tout en gardant une vision de long terme sur des mouvements de fond qui se sont, certes, accentués, mais qui étaient antérieurs à ces crises. Pour accélérer la transition alimentaire, nous travaillons à la fois sur les produits, les recettes, les menus et la formation.

LA RESTAURATION COLLECTIVE, REFLET DE L'ÉVOLUTION DU MONDE DU TRAVAIL ?

On a beaucoup parlé du télétravail, mais le phénomène perd du terrain. Nos clients souhaitent faire revenir leurs équipes au bureau, et ces dernières expriment aussi un manque de lien social. Nous accompagnons ce mouvement en faisant de la restauration d'entreprise un élément encore plus central de l'expérience collaborateurs, afin que les moments passés au bureau soient un temps à grande valeur ajoutée. Le travail hybride est une réalité et il est accompagné d'une déstructuration du

repas. Nous avons retravaillé nos cartes, car le menu à la française » (entrée-plat-dessert) n'est plus la norme. On voit se développer le snacking, avec une envie de personnaliser ses menus « à la carte », ainsi qu'une plus grande flexibilité dans les horaires de dégustation. L'alimentation est à la croisée de nombreux enjeux publics : changement climatique, préservation de la biodiversité, souveraineté alimentaire, mais aussi santé et réduction des inégalités sociales. Nous jouons un rôle clé dans la transition alimentaire auprès de nos millions de consommateurs : celui d'une entreprise de restauration au plus près de la population dans toutes ses composantes.

ANTICIPER LES ATTENTES DE LA SOCIÉTÉ POUR MIEUX Y RÉPONDRE

La clé, c'est de travailler sur la proximité. Sodexo est par nature une entreprise proche de la société, sur tout le territoire. Nous intervenons au cœur de la vie des consommateurs, dans leur quotidien, dans les écoles, les établissements de santé, les entreprises... Cette proximité avec le terrain nous permet d'anticiper des tendances de fond et de répondre aux attentes de nos clients et des consommateurs, qui sont de plus en plus conscients du lien entre alimentation durable et santé.

Nous avons travaillé en ce sens avec nos équipes et nos chefs sur une végétalisation des assiettes. C'est un succès, car le taux de prise d'assiettes végétalisées est passé dans nos restaurants de 8 % à 25 % en quelques années. On y mange moins de viande, mais celle-ci est de meilleure qualité. Nous n'utilisons que des œufs de poules élevées en plein air, 93 % de notre volaille et 97 % de notre viande rouge sont d'origine française. Il a été nécessaire de former les équipes à une nouvelle culture culinaire, en rompant avec l'idée que la cuisine végétale est secondaire. Nos formations ont stimulé la créativité de nos chefs qui doivent créer des recettes et menus pour s'adapter aux nouvelles tendances de consommation. Concilier qualité nutritionnelle, goût, faible impact environnemental et viabilité économique reste un défi collectif. Cela demande de collaborer avec tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de repenser nos pratiques à chaque étape.

LA TRANSITION ALIMENTAIRE PASSE D'ABORD PAR L'AMONT AGRICOLE

Là encore, le fait d'être proche de nos fournisseurs marque la différence. Nous jouons un rôle d'interface entre agriculteurs,



collectivités locales et consommateurs. Nous nous efforçons de localiser au maximum nos achats, dans un rayon de 100 km, pour utiliser des produits locaux, de saison, avec des méthodes de culture qui auront un plus faible impact carbone, tout en soutenant la filière agricole. Cette approche va jusqu'à la création de filières pour répondre à nos engagements. Ainsi, nous avons travaillé avec un producteur des Yvelines pour relocaliser une production de lentilles en Île-de-France, en nous engageant à acheter tous ses volumes pendant dix ans. Relocaliser la production de cette légumineuse — souvent importée du Canada —, qui n'a pas besoin de beaucoup d'eau pour pousser et capte l'azote dans l'air, là où la majorité des autres cultures ont besoin d'engrais spécifiques, est une stratégie gagnante.

Les lois EGalim* de 2018, antigaspillage pour une économie circulaire (Agec) de 2020 et Climat et résilience de 2021 ont également marqué un coup d'accélérateur en faveur de la « ferme France ».

UN RÔLE SOCIAL ET SOCIÉTAL

Les consommateurs ont besoin de prescripteurs de confiance pour opérer la transition alimentaire. Notre baromètre Sustainable Food montre que 46 % des consommateurs sont désireux de s'alimenter de manière plus durable, mais incertains sur la manière de s'y prendre. Ils ont besoin d'être accompagnés. C'est particulièrement vrai dans les cantines scolaires, où l'on participe vraiment à l'éducation culinaire des enfants. Quand ils rentrent chez eux et qu'ils disent « ce n'est pas bon », c'est plutôt, en réalité, qu'ils ont mangé des produits qu'ils ne mangent jamais et qu'ils vont apprendre à aimer ! La cantine scolaire est une école du goût, qui rend acteur le jeune consommateur.

La restauration collective est un levier puissant pour agir sur les habitudes de consommation et réduire les fractures alimentaires. Le rapport récent de l'Institut Montaigne, auquel j'ai participé, montre qu'un Français sur trois est en insécurité alimentaire, et qu'un enfant sur cinq arrive à l'école le ventre vide. Au sein de Sodexo, nous avons fait de cette lutte contre la précarité alimentaire une priorité. Avec notre initiative La Passerelle, nous avons créé des tiers-lieux



dans des quartiers défavorisés, comme à Clichy-sous-Bois, pour promouvoir l'employabilité et la santé via l'alimentation. Nous collaborons aussi depuis vingt ans avec les Restos du Cœur, à qui nous fournissons des plateaux-repas équilibrés. Au niveau mondial, c'est avec Stop Hunger, un réseau mondial d'organisations à but non lucratif, lancé par les salariés de Sodexo en 1996 aux États-Unis, que nous agissons.

AU SERVICE DU CORPS SOCIAL DE NOTRE ENTREPRISE

Pour avoir un vrai impact, notre entreprise doit être à l'image de la société tout entière dans sa diversité, et nous devons prendre en compte les besoins de chacune de ses composantes. Mon souhait, c'est que l'entreprise ressemble à la France. Nous avons lancé le mouvement collectif Élan pour la diversité avec, à nos côtés, des entreprises,

des écoles et des universités. Notre objectif : promouvoir et développer davantage la diversité et l'inclusion en entreprise, afin que chacun puisse accéder à des postes à responsabilités, quels que soient son parcours, son origine sociale ou économique, son lieu d'habitation, sa nationalité. Tous, nous partageons cette même conviction que, dans nos organisations, la diversité participe à l'innovation, au dynamisme, à l'ouverture d'esprit et à la performance.

Le fondateur du groupe Pierre Bellon mettait déjà en avant en 1977 la nécessité pour les responsables de l'entreprise de faire participer le personnel aux décisions qui le concernent, de développer l'attitude d'écoute et de faire circuler l'information à tous les niveaux, dans une approche humaniste.

En 2022, Sodexo France a défini les contours d'un programme de lutte contre l'illettrisme visant à offrir un jour de formation par semaine pendant six mois aux collaborateurs ne maîtrisant pas suffisamment certains savoirs de base. Le programme s'appuie sur un organisme partenaire, doté d'un réseau

national, pour délivrer les formations au plus près des collaborateurs. Pour les managers, nous avons créé un programme de « leadership empathique et collectif », suivi par plus de 5000 managers en France, avec pour objectif de promouvoir une meilleure connaissance de soi, pour ensuite mieux appréhender la relation à l'autre, la rendre plus efficace et au service du collectif.

SODEXO ET LA TRANSITION ALIMENTAIRE

La transition alimentaire est un défi global qui exige une mobilisation de tous, et la restauration collective y joue un rôle essentiel en luttant contre les inégalités alimentaires. Elle offre à chacun — des crèches aux maisons de retraite — un accès à une alimentation saine et équilibrée à moindre coût. Il est de notre responsabilité de créer un environnement qui guide les consommateurs vers des choix durables. Cet engagement passe par l'innovation, la pédagogie et des partenariats solides avec les agriculteurs, les institutions et les associations.

En chiffres

+ de 1 Français sur 3

se trouve en situation d'insécurité alimentaire — définie comme la situation de ceux qui n'arrivent pas à se nourrir correctement tous les jours, en France,

dont 41 % chez les jeunes de 18 à 24 ans.

1 enfant sur 5 arrive à l'école le ventre vide.

Près de 50 %

des adultes en France sont aujourd'hui en surpoids, un chiffre en augmentation constante.

Environ 30 %

de l'apport énergétique des Français provient des aliments ultratransformés, avec des niveaux allant jusqu'à 40 % en Allemagne et 50 % aux États-Unis.

87 % des enfants et 47 % des adultes consomment davantage de sucre que les recommandations de l'Organisation mondiale de la santé.

« Un enfant de 8 ans a déjà consommé plus de sucre que son grand-père en a mangé toute sa vie. »

Chez Sodexo, nous croyons profondément qu'il est possible de réconcilier les enjeux écologiques, sociaux et économiques, en assumant pleinement notre rôle sociétal. Soutenir la transition alimentaire durable, bénéfique pour la santé de tous et pour la planète, n'est pas seulement un choix stratégique : c'est un véritable choix de société et un service d'intérêt général.

POUR ALLER PLUS LOIN :

Rapport de L'Institut Montaigne « Fracture alimentaire. Maux communs, remède collectif »



* Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.



Face à la pauvreté alimentaire, mobilisons-nous !

« Si des fois il y a des marques qui m'entendent... ». Il y a quarante ans, Coluche lançait un appel pour créer des cantines gratuites destinées aux personnes vivant dans la plus grande précarité. Invités au FoodCamp par le Réseau FrenchFood, les Restos du Cœur ont lancé un appel aux dirigeants et entrepreneurs présents qui souhaitent agir pour « qu'au pays de la bouffe, il n'y ait plus de gens qui crèvent de faim ». **Patrice Douret**, président bénévole de l'association, a répondu à leurs questions.



POURQUOI EST-IL AUSSI URGENT D'AGIR ?

L'inflation a été d'une violence inouïe. Il y a en France 9,2 millions de personnes pauvres. Nous avons distribué 163 millions de repas lors de notre dernière campagne 2023-2024, mais nous ne sommes pas voués à absorber continuellement l'augmentation de ce flux de personnes qui ont besoin d'aide alimentaire. Nous avons été contraints en 2023 de réduire le nombre de personnes à accompagner et de lancer une alerte forte au sujet de l'augmentation massive de la précarité en quelques mois, appelant à un soutien exceptionnel de l'État et des entreprises qui ont la capacité de le faire. Ce qui a changé depuis l'appel de Coluche, ce ne sont pas les nouveaux pauvres, qui ne sont plus nouveaux, mais le fait qu'ils soient beaucoup plus nombreux, et qu'il y ait toujours autant de travailleurs, de jeunes, d'enfants, de retraités. Nous avons accueilli 1,3 million de personnes, dont 128 000 bébés de moins de 3 ans. Près de 50 % de nos personnes accueillies sont des jeunes de moins de 25 ans.

La précarité alimentaire est une réalité qui touche au minimum près de 3,5 millions de personnes en France. Ces chiffres terribles ne cessent d'augmenter. C'est pourquoi faire appel aux entreprises, qui plus est du secteur alimentaire, est aujourd'hui une nécessité.

EN QUOI LE MODÈLE DES RESTOS DU COEUR EST-IL UNIQUE ?

Les Restos du Cœur représentent environ 35 % de l'aide alimentaire en France. Nos ressources proviennent de trois piliers complémentaires : nos 75000 bénévoles réguliers, les dons en

nature et les dons financiers. Nous avons la capacité de recevoir des produits en grande quantité, et nous attachons une importance à la qualité des repas et de nos approvisionnements. Nous achetons pour près de 80 à 100 millions de marchandises chaque année, et environ 80 % de nos achats sont effectués en France. La viande et les produits laitiers sont des postes très importants, avec un cahier des charges exigeant en termes de qualité et d'origine. Nous essayons d'acheter des produits sous label afin d'introduire cette notion de qualité alimentaire.

Je tiens à souligner que nous avons des frais de fonctionnement très bas : ils représentent seulement 3,6 % des sommes que nous récoltons ! Enfin, nous avons un maillage territorial qui nous permet d'agir partout en France, avec de fortes capacités logistiques pour assurer la collecte et le stockage de produits frais, notamment, qui manquent cruellement aux personnes en situation de précarité alimentaire.

QUELS SONT VOS BESOINS ?

Les dons, en nature ou financiers, restent la priorité, mais nous pouvons imaginer ensemble d'autres actions qui feront appel à vos expertises en tant que professionnel de l'agroalimentaire. Vous avez la possibilité d'agir en proximité avec nos relais locaux et 2348 lieux d'accueil, de prêter ou louer des équipements, des entrepôts, des salles à prix coûtant, de mettre à disposition des ressources sous forme de mécénat de compétence ou, comme la loi l'autorise maintenant, de monétariser jusqu'à trois jours de congé, abandonnés par vos collaborateurs chaque année.

Nous fonctionnons comme une PME et avons à ce titre autant besoin de fonds que de compétences, pour stimuler les dons et déployer nos actions sur tout le territoire. Marketing, logistique, informatique, levée de fonds, achats alimentaires : nous avons en permanence des besoins à pourvoir, partout en France.

Réseau FrenchFood, à nous d'agir !

ENTENDU AU FOODCAMP :

« En tant que professionnels de l'alimentaire, nous avons un rôle à jouer pour redonner de la valeur à notre alimentation et introduire cette notion de qualité alimentaire auprès des personnes en situation de précarité. »

« Nous donnons chaque semaine des surplus de production aux Restos du Cœur — salades, sandwiches, plats cuisinés — et bénéficions à ce titre d'une réduction d'impôts significative. Ce n'est pas un calcul uniquement économique, mais un investissement social. »

« On peut voir nos actions avec les Restos du Cœur uniquement comme du mécénat, mais en leur vendant des produits, il y a une relation commerciale qui nous a fait progresser sur les notions de « prix juste » et de contrat de filière. »

« Ancien dirigeant chez Danone France, j'ai entretenu une longue collaboration avec les Restos du Cœur, et je peux affirmer que nos actions ont été très profitables pour nos équipes, fières de s'impliquer et de toucher du doigt la réalité de nos entreprises et de notre mission, celle de bien nourrir les gens. Ces opérations sont bénéfiques pour les Restos, mais aussi pour les entreprises qui y participent, elles s'intègrent à leur stratégie. »



Vous avez été nombreux à manifester votre envie de soutenir les Restos du Cœur, et nous vous en remercions. Tenez-nous informés de vos démarches afin de centraliser et suivre l'effort collectif du Réseau FrenchFood en nous écrivant à : contact@reseaufrenchfood.fr

Pour ceux qui souhaiteraient se mettre en contact avec l'association, ou pour toute information complémentaire, veuillez-vous adresser à :

Véronique LINARES
Responsable du pôle Développement de la collecte de fonds
veronique.linaires@restosducoeur.org
01 53 32 23 13
42, rue de Clichy - 75009 PARIS

reseaufrenchfood.fr/resto





CRÉER DE LA VALEUR

pour notre alimentation

Notre modèle alimentaire français est unique par sa diversité, sa richesse et sa capacité à innover, mais la valeur accordée collectivement à notre alimentation baisse, année après année.

Comment retrouver cette valeur ?
Et quel sens veut-on lui donner ?



Résister aux crises en s'inscrivant dans un temps long

Président de Barilla pour l'Europe de l'Ouest depuis 2018, **Miloud Benaouda** a pu présenter, lors du FoodCamp, la vision long-termiste d'un groupe aujourd'hui leader mondial sur le marché des pâtes, des sauces prêtes à l'emploi et des produits de boulangerie, avec 4,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Face aux crises successives, il défend une approche fondée sur l'anticipation, l'investissement et la résilience, et livre ses conseils aux entrepreneurs et dirigeants de l'agroalimentaire.



UNE CRISE A TOUJOURS UN DÉBUT ET UNE FIN

Barilla tire son identité et sa résistance de la dimension familiale du groupe. Dans la tradition des entreprises familiales italiennes, quatre générations se sont succédé depuis 1877 et ont traversé rien de moins que deux guerres mondiales. Plus récemment, la pandémie de Covid-19, la guerre en Ukraine et la crise inflationniste ont à nouveau souligné l'importance de s'inscrire dans une vision de long terme pour garder le cap.

Cela fait près de cent cinquante ans que nous existons, et notre rôle est de piloter le groupe au gré des crises, tout en le projetant dans l'avenir. Nous devons donc imaginer ce à quoi il va ressembler dans cinquante ans. Pour cela, nous préparons et ajustons sans cesse nos plans stratégiques pour anticiper

au mieux les grandes transformations à venir. C'est cette vision « long terme » qui nous permet d'être aujourd'hui en situation de croissance.

NE JAMAIS HÉSITER À INVESTIR, SURTOUT PENDANT LES CRISES

Pendant la crise du Covid, nous avons validé un investissement industriel de 28 millions d'euros alors que nous étions en pleine incertitude. Pourquoi? Parce qu'une crise a toujours un début et une fin. Il faut tenir le cap, continuer à investir et accepter une baisse temporaire de rentabilité. Investir dans ses capacités de production est crucial pour conserver ses parts de marché au moment du rebond. Maintenir sa compétitivité suppose aussi d'agir pendant les crises. Ainsi, nous

avons pris une grande part de l'inflation à notre charge, sans tout répercuter sur les prix. Mais, en maintenant nos investissements, nous en sortons aujourd'hui renforcés.

APPRENDRE À VIVRE EN « CRISE PERMANENTE »

Nos hypothèses stratégiques ne tiennent parfois qu'un trimestre, nous avons donc l'obligation d'être agiles! Ainsi, la guerre en Ukraine a bouleversé le marché des matières grasses végétales : nous avons dû reformuler toutes nos sauces à base d'huile de tournesol avec de l'huile d'olive en quelques semaines. C'était un défi industriel, mais nous n'avions pas le choix. Autre exemple concret : au plus fort de la crise, nous avons manqué de carton pour nos emballages en

Nous nous préparons au pire, en espérant le meilleur.

raison d'une pénurie généralisée. Pendant trois mois, nous avons dû vendre nos pâtes Barilla dans des paquets en plastique, ce qui allait totalement à l'encontre de nos engagements environnementaux. Certains pensaient que nous faisons une promotion, mais non : nous n'avions simplement plus de carton, ce qui était inimaginable! Cette succession d'événements a mis fin à une certaine forme de naïveté : nous savons maintenant que les crises sont permanentes et que nous devons sans cesse ajuster nos plans stratégiques et adapter nos organisations. Nous nous préparons au pire, en espérant le meilleur. Nos manuels de crise sont vivants, révisés régulièrement et testés avec des scénarios extrêmes : fermeture d'une usine, rupture d'approvisionnement, catastrophe climatique...

TRAVAILLER EN FILIÈRE POUR PRÉSERVER LES RESSOURCES

Ces expériences ont renforcé notre conviction que le travail en filière est essentiel. Nous avons retravaillé notre stratégie d'approvisionnement en ce sens, en nous approvisionnant auprès de nouveaux fournisseurs. Nous avons toujours eu des contrats de longue durée avec nos partenaires agricoles, en leur garantissant les meilleurs prix. Au départ, cette démarche visait à soutenir le secteur agricole. Aujourd'hui, elle est devenue une question de sécurité d'approvisionnement. En période de crise, nos partenaires nous livrent en priorité, ce qui nous permet de continuer à produire alors que d'autres sont à l'arrêt. L'eau est l'une de nos plus grandes préoccupations. Nous avons déjà eu deux sites en alerte orange l'été dernier. Nous savons que si la situation se détériore encore, nous devons réduire notre consommation de 15 à 25 %, ce qui est tout simplement impossible sans fermer nos usines. Nos investissements Capex en réduction de la consommation d'eau et d'énergie sont désormais prioritaires. Nous avons mis en place des pompes à chaleur, récupéré l'eau utilisée, appliqué des peintures blanches sur nos toits pour limiter la chaleur... Mais ce n'est pas suffisant : la gestion et le partage de l'eau vont devenir des enjeux industriels majeurs.

FAVORISER LA DIVERSITÉ POUR ÊTRE PLUS PERFORMANTS

En vendant des produits alimentaires tels que des pâtes et du pain, c'est à l'ensemble de la société que nous nous adressons. Pour mieux comprendre les attentes des consommateurs,

nous avons donc besoin d'une organisation qui leur ressemble. Chez Barilla, l'ancienneté moyenne est de dix-sept ans et demi. C'est le signe que nos collaborateurs se sentent bien, car ils peuvent se projeter dans le temps long. Nous avons aussi mis en place des mesures telles que le congé de coparentalité pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et encourager la diversité et l'inclusion. Mon comité de direction est composé à 60 % de femmes, et nous avons aujourd'hui un index de parité de 100/100. Nous devons continuer à casser certaines barrières dans le recrutement, en embauchant des personnes ayant suivi des cursus plus courts ou issues de la restauration et de la grande distribution, en reconversion.

REDONNER ENSEMBLE DE LA VALEUR À NOTRE ALIMENTATION

Nous devons accepter collectivement que produire une alimentation de qualité ait un coût. La catégorie « pâtes » perd des consommateurs, principalement les jeunes, au profit de préparation de nouilles instantanées. Ce n'est pas une question de prix, mais une question de valeur. Il est possible, en France, de bien se nourrir à prix juste. La valeur que l'on donne à l'alimentation ne cesse de baisser. Aujourd'hui, la part du budget des ménages consacrée à l'alimentation est tombée sous les 13 %, contre 40 % à l'époque de nos parents. Notre responsabilité est d'encourager au « mieux manger », en rappelant qu'alimentation et santé sont liées et en préservant nos patrimoines culinaires ainsi que la transmission d'un savoir essentiel, celui de la cuisine. L'ensemble de la chaîne alimentaire doit y collaborer, de l'amont agricole à la distribution, avec une posture claire : celle du prix juste. Ce prix juste, c'est celui qui permet à l'ensemble de la filière de vivre. Produire une alimentation de qualité, c'est une question de paix civile, de santé publique et de survie du monde agricole.



Les PME, un maillon essentiel de la croissance et de la transition du secteur agroalimentaire en France

Associée fondatrice de FrenchFood Capital, **Perrine Bismuth** partage sa conviction sur la nécessité d'accompagner les PME du secteur agroalimentaire dans leur changement de taille pour développer notre souveraineté alimentaire.



QUELLE PLACE OCCUPENT LES PME DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS ?

L'agroalimentaire est le premier secteur économique français, tant en matière de chiffre d'affaires que d'emplois. Avec 212 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de 460 000 emplois, il représente une force majeure de l'économie nationale. Pourtant, il demeure le plus fragmenté d'Europe. Sur les 19 000 entreprises du secteur, 98 % sont des TPE et PME qui réalisent moins de la moitié du chiffre d'affaires global et seulement un tiers des exportations. 43 % de ce chiffre d'affaires est ainsi concentré sur les 23 plus grandes entreprises. Ces PME sont pourtant essentielles : elles constituent un vivier d'innovation et de savoir-faire, en lien direct avec l'amont agricole.

POURQUOI ACCOMPAGNER LES PME ?

Pour renforcer la souveraineté et accélérer la transition alimentaire, il est essentiel d'aider les PME à atteindre une taille critique, pour structurer un segment d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) solide sur le marché français et à l'international.

Cela passe par :

- **la consolidation du secteur** : selon une étude Bpifrance de 2023, une PME familiale sur deux devra être transmise dans les dix prochaines années, soit trois fois plus que lors de la décennie précédente ;
- **la modernisation des outils de production** : aujourd'hui, le secteur agroalimentaire compte 60 robots pour 10 000 salariés, contre 132 pour le reste de l'industrie française ;
- **le développement en France et à l'export** : les PME doivent diversifier leurs canaux de distribution pour sortir de la dépendance à la grande distribution, très concentrée en France. Avec une marge moyenne d'Ebitda de 7 %, elles doivent retrouver de la valeur pour financer leurs investissements en faveur de l'efficacité industrielle et de la transition agroécologique.

FRENCHFOOD CAPITAL S'EST SPÉCIALISÉ DANS LE DÉVELOPPEMENT DES PME DE L'AGROALIMENTAIRE, QUEL EST VOTRE RETOUR D'EXPÉRIENCE ?

Avec 450 M€ sous gestion, FrenchFood Capital a accompagné depuis huit ans 33 PME de l'agroalimentaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur, générant en 2023 une empreinte de :

- 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires, soit + 40 % de croissance sur la période d'investissement ;
- 4 626 emplois équivalents temps plein, avec 1092 créations nettes ;
- 65 % des achats réalisés auprès de fournisseurs français ;
- 37 % des achats de matières premières alimentaires d'origine française.

En tant qu'entrepreneurs et investisseurs, nous sommes bien décidés à développer nos actifs sous gestion pour accompagner toujours plus de PME françaises à grandir et à réussir leur transition et ce, tout au long de la chaîne de valeur.



LES PME ONT-ELLES LA TAILLE ET LES MOYENS DE S'ENGAGER DANS LA TRANSITION ALIMENTAIRE ?

Structurer l'engagement de ces 98 % de TPE et PME en faveur de la transition alimentaire est une nécessité. Pour ces entreprises, souvent très dépendantes de leur dirigeant, il est crucial de transformer cet enjeu RSE en un levier stratégique de création de valeur qui mobilise les équipes à tous les niveaux : sécurisation de l'amont, valorisation de la marque, ouverture de nouveaux marchés, attractivité des talents, efficacité énergétique, etc.

Nous sommes convaincus que des engagements mesurables et concrets constituent un levier clé de différenciation et de valorisation pour les entreprises.

Chez FrenchFood Capital, nous accompagnons la transformation des PME dans lesquelles nous investissons à travers un business plan d'impact, intégré aux objectifs de création de valeur à cinq ans autour de quatre piliers :

- **environnemental** : pour formaliser la contribution de l'entreprise à la préservation des ressources (trajectoire de décarbonation, biodiversité, énergie et eau) ;
- **nutrition et santé** : pour promouvoir une alimentation avec un meilleur impact sur la santé des consommateurs ;

Un mot incarne parfaitement notre vision : **NURTURE**. Un mot anglais qui nous ressemble autant qu'il nous rassemble.

To nurture, c'est nourrir, faire grandir, soutenir, inspirer, valoriser, partager. C'est un élan tourné vers les autres. À travers notre Réseau FrenchFood — formidable collectif de décideurs et d'acteurs engagés du secteur — et nos événements comme le FoodCamp, nous faisons converger les énergies, les expériences autant que les savoir-faire, vers un même but : faire de la transition alimentaire une richesse pour tous.

- **social** : pour une empreinte positive sur l'emploi et pour favoriser l'employabilité ;
- **économique** : pour contribuer au développement de toute la chaîne de valeur (en particulier l'amont agricole) des territoires d'implantation de l'entreprise.

Cette approche est au cœur de notre accompagnement stratégique et de nos dispositifs de partage de la valeur avec les équipes.

JOUER COLLECTIF, UN FACTEUR ESSENTIEL DU DÉVELOPPEMENT DES PME ?

Les PME françaises sont très ancrées dans leur territoire, ce qui les rend souvent proches de leurs bassins de production et d'emploi. Du fait de l'éparpillement de leurs entreprises dans tout l'Hexagone et sur tous les maillons de la chaîne de valeur, les dirigeants ont encore trop peu d'occasions d'échanger et de partager sur les enjeux liés aux évolutions du secteur, à leur activité et à leur développement. Convaincus que la mise en réseau du secteur agroalimentaire aura un impact sur son développement par le partage d'expériences, d'opportunités et d'idées nouvelles, nous avons créé le Réseau FrenchFood.

DÉCOUVRIR LES PARTICIPATIONS DE FRENCHFOOD CAPITAL

frenchfoodcapital.com



Les clés d'un modèle de création de valeur qui s'exporte de l'amont agricole au consommateur

Jean-Philippe Puig est directeur général d'Avril, l'acteur industriel et financier leader de la filière des huiles et protéines végétales. Il partage avec nous sa vision optimiste et la stratégie du groupe, qui crée de la valeur pour tous les maillons de la chaîne, de la graine aux produits élaborés.

QUELS ONT ÉTÉ LES PRINCIPAUX MOUVEMENTS DE VALORISATION DE L'AMONT AGRICOLE POUR AVRIL ?

À sa naissance, en 1983, l'objectif de Sofiprotéol — aujourd'hui Avril — était de créer de la valeur pour les huiles et protéines végétales afin de réduire la dépendance de la France aux importations de soja en provenance des États-Unis. La mission de « nourrir les hommes et protéger la planète » était à l'époque novatrice, mais elle a connu plusieurs mouvements en quarante ans. Notre action a favorisé l'augmentation de la production d'oléagineux et de protéagineux, et a permis

de développer la recherche autour de la filière. Les besoins en huile pour la consommation alimentaire étant largement couverts, nous sommes passés dans un premier mouvement de la souveraineté alimentaire à la transition énergétique, en inventant le biodiesel.

Le second mouvement, à mi-chemin de notre parcours, a été d'investir dans la fabrication et la distribution de produits alimentaires en rachetant notamment Lesieur, puis Puget. Nous avons ensuite développé nos activités dans le secteur de la chimie verte, dont nous sommes aujourd'hui le numéro un en Europe. Le dernier mouvement en date est celui de la production de la protéine végétale pour notre propre alimentation et non plus uniquement pour celle des animaux d'élevage. Cela découle d'un constat : quelle que soit la croissance démographique, le monde ne va pas manquer d'huile, mais de protéines. Nous nous développons donc dans l'alimentaire protéinique et nous sommes devenus le leader français des légumineuses.

Ce qu'il faut retenir de ces évolutions, c'est que notre mission est restée la même, mais avec des enjeux encore plus vastes et un objectif clair : continuer à créer de la valeur et des débouchés innovants au bénéfice de l'amont agricole et de l'intérêt général. Avril a récemment prolongé sa mission historique par une raison d'être qui réaffirme son pouvoir d'agir : « Servir la Terre ». Elle guide les orientations stratégiques du groupe et nourrit sa nouvelle ambition : être le leader

des solutions issues de la transformation végétale, au service des transitions agricole, alimentaire et environnementale.

COMMENT CRÉER CETTE VALEUR PARTAGÉE ?

D'abord, par constitution, nous avons un modèle économique engagé unique au monde : le Groupe ne distribue pas de dividendes à ses actionnaires, tous issus du monde agricole, et réinvestit la valeur qu'il crée dans son développement et celui des filières agricoles et de transformation. Pensé à l'origine pour assurer des débouchés à la filière des huiles et des protéines, le Groupe s'est construit selon une organisation dans laquelle chaque métier crée de la valeur pour tous les maillons de la chaîne et leurs acteurs, partout où il est implanté. Ce modèle nous permet d'agir avec audace et sur le temps long dans de multiples activités en trouvant ou en imaginant des débouchés pour les produits agricoles de la filière : première transformation, énergies renouvelables, grande consommation, solutions pour l'agriculture, matériaux biosourcés...

Chaque maillon de notre chaîne de valeur est respecté. Cette valeur, nous la partageons avec l'amont agricole, mais aussi avec nos clients, sans qui nous n'existerions pas ! Notre base de clients est très large : ce sont nos consommateurs finaux, qui souhaitent une alimentation plus végétale, mais aussi des entreprises de tous les secteurs qui peuvent agir sur leur propre décarbonation en achetant nos produits, ou encore des éleveurs qui peuvent désormais trouver en France une grande partie des produits nécessaires pour mieux nourrir leurs animaux.

Notre taille est évidemment un atout. Être un grand acteur du marché n'est pas une fin en soi, mais cela nous donne la capacité de nous développer. Nos actionnaires ont rapidement compris que pour croître et innover, il fallait atteindre une taille critique, en nous déployant à l'international. Notre modèle est certes unique, mais il peut s'exporter. Ainsi, nous sommes présents au Maroc depuis 2012. Nous y avons d'abord produit des huiles de consommation courante, dans un pays qui importait la totalité de ses besoins. Mais nous sommes allés plus loin en participant récemment à la création d'un centre technique régional pour le développement de la production d'oléagineux au Maroc. Quand nous investissons dans un pays, nous y développons notre modèle de création de valeur de l'amont au consommateur.



COMMENT CONCILIER INNOVATION ET TEMPS LONG DE L'AGRICULTURE ?

Cette agilité nous rend ouverts aux opportunités de marché, à d'autres secteurs que l'alimentaire, et à l'innovation qui est le moteur du développement d'Avril. Nous misons sur le temps long : l'innovation, surtout en matière agricole, prend du temps. Il faut patienter jusqu'à dix ans pour en observer les premières retombées financières. Nous innovons pour offrir des débouchés à valeur ajoutée aux filières agricoles, tout en développant une culture de l'agilité.

Nous hébergeons deux incubateurs, qui reçoivent de jeunes entreprises innovantes à fort potentiel, en leur laissant le temps de se

développer. Quand, par exemple, nous avons investi dans la société Evertree, il y a dix ans, nous l'avons fait avec une vision à moyen terme. L'entreprise révolutionne aujourd'hui l'univers des adhésifs en intervenant sur le marché des panneaux de bois, où les colles sont encore majoritairement à base de produits pétroliers. Cela pose des problèmes en termes de bilan carbone, mais aussi de santé en raison de la présence de composés organiques volatils. Un cuisiniste, Morel, a lancé récemment une gamme entièrement fabriquée avec cette colle biosourcée, durable et bénéfique pour la santé publique. C'est une illustration de notre démarche consistant à offrir des débouchés innovants à nos filières agricoles et au bénéfice de l'intérêt général.

L'innovation, surtout en matière agricole, prend du temps.

Cette ouverture et cette agilité nous rendent attentifs à toutes les transitions en cours et à venir, notamment alimentaires. Quand nous nous associons à FrenchFood Capital, nous élargissons notre périmètre d'action. Forts de nos missions convergentes, « servir la terre » pour Avril, « investir pour faire de la transition alimentaire une richesse pour tous » pour FrenchFood Capital, nous mettons en commun, nos expertises et nos réseaux pour accélérer la croissance et la transition des PME de l'alimentaire et en faire les champions de demain.

Pour innover, il faut de l'agilité en interne. Nous la mettons en place grâce au partage de valeur avec nos collaborateurs, tout d'abord en leur ouvrant le capital du Groupe. En France, plus de 70 % d'entre eux ont investi dans notre plan d'actionnariat salariés : c'est la preuve qu'ils croient en notre modèle, à cette « autre voie » que nous proposons à nos candidats et à nos talents. Performance et partage de la valeur, audace et humilité, collectif et singularités... En réconciliant des priorités apparemment contradictoires, Avril prouve qu'une autre voie est possible, et les jeunes générations qui nous rejoignent sont en phase avec cette approche.

CELA SUPPOSE-T-IL DES INVESTISSEMENTS MASSIFS ?

En effet, pour innover il faut investir, et donc s'appuyer sur une société solide et résiliente. On n'investit pas dans le vert quand on est dans le rouge. Notre modèle nous permet de mobiliser plus de capitaux que d'autres pour notre développement et de faire des paris au long cours, avec une vraie exigence financière. En 2024, avec le soutien de Bpifrance, nous avons ainsi repris les activités d'Eurolysine, dont l'usine d'Amiens est aujourd'hui l'unique site européen de fabrication d'acides aminés de fermentation, une activité essentielle en matière de nutrition animale. Ce projet industriel ambitieux, tant pour la préservation de l'emploi que pour la sauvegarde de notre souveraineté alimentaire, représente un investissement de 130 millions d'euros d'ici 2030, dont 20 millions en 2025. Là encore, nous créons de la valeur partagée car l'usine offre des débouchés à la filière sucrière : 4 % du sucre produit en France est utilisé par le site de production amiénois.

L'investissement fait partie de nos activités. Sofiprotéol, notre société d'investissement et de développement, porte le métier financier d'Avril. À travers des prises de participations minoritaires, elle soutient la croissance des acteurs des filières agricoles et alimentaires, végétales et animales, de l'amont à l'aval. Cela représente près de 100 millions d'euros investis en 2024. Nous misons également sur la recherche : notre fonds Faso, géré pour le compte des interprofessions des oléo-protéagineux, finance des projets de recherche innovants destinés à améliorer la compétitivité des productions et à développer les débouchés de ces filières.

ÊTES-VOUS OPTIMISTE QUANT À NOTRE CAPACITÉ À RECONQUÉRIR NOTRE PLACE DANS L'AGROALIMENTAIRE EUROPÉEN ET MONDIAL ?

Nous avons, en France, la meilleure alimentation au monde, les meilleurs produits, la meilleure qualité, la plus grande diversité. Mais cette culture du « bien manger », enviée dans le monde entier, a une valeur qui ne cesse de baisser. Or, si nous partageons la valeur créée, avec notre amont agricole, nos clients, il faut en partager collectivement le coût. La France fait partie des pays les plus innovants dans l'agroalimentaire et dans l'agriculture.

Nos activités sont au cœur des attentes de la société et au carrefour des grandes transitions en cours :

alimentaire, énergétique, végétale avec la chimie verte. Nous avons donc toutes les raisons d'être optimistes pour notre avenir, en poursuivant notre stratégie d'investissement pour l'innovation, tout en ayant la volonté de créer un impact positif pour nos filières et notre planète.

On n'investit pas dans le vert quand on est dans le rouge.



Un modèle unique et engagé pour...



Soutenir la souveraineté alimentaire et énergétique

Un modèle économique qui rémunère les agriculteurs tout en répondant aux enjeux de transitions agricole, alimentaire et environnementale.

ÉVOLUTION DES SURFACES OLÉAGINEUSES CULTIVÉES EN FRANCE DEPUIS 1980

Totale	Colza
x 4	x 3
Soja	Tournesol
x 16	x 8



Créer de la valeur pour le monde agricole



LA DÉMARCHE LESIEUR « HUILES ENGAGÉES »
+ de 850 agricultures partenaires en France
+ de 8 coopératives et organismes stockeurs engagés dans la démarche

Une charte des bonnes pratiques pour accompagner les agriculteurs dans leur transition vers plus de durabilité.

OLEO100, UN NOUVEAU DÉBOUCHÉ POUR LE COLZA FRANÇAIS
60 % de gaz à effet de serre (GES) en moins que le gazole minimum
1500 clients transporteurs

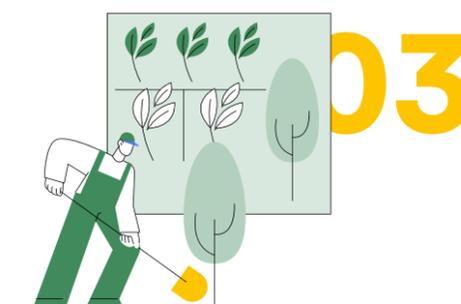
Oleo100, l'énergie durable de type B100 produite par Saipol et issue de colza 100 % origine France.

SAIPOL RÉMUNÈRE LES BONNES PRATIQUES
+ 29 € par tonne de graines
20 M€ reversés à l'amont agricole

Valoriser les économies de GES, issues des pratiques culturales vertueuses, et accompagner la filière vers la décarbonation

SOUTIEN CONTINU À L'ÉLEVAGE AVEC SANDERS
3 plans d'aides
16 M€ investis

Soutenir l'installation des éleveuses et des éleveurs ; accompagner la décarbonation des élevages.



Investir pour la structuration de filières agricoles et agroalimentaires

580 M€ investis par SOFIPROTÉOL dans plus de 80 entreprises de l'amont à l'aval
63 % pour l'amont agricole
220 M€ investis depuis 5 ans dans les filières d'élevage
5 M€ investis par an pour l'innovation de la filière à travers le fonds interprofessionnel pour l'innovation (Faso)

7 enjeux clés des dirigeants en 2025

Forte de trente ans d'expérience dans le secteur, l'équipe Kéa partage les sujets stratégiques au cœur des préoccupations des dirigeants agroalimentaires en 2025.

01. FILIÈRES DURABLES

77 % des directions achats ont des objectifs de gestion des risques fournisseurs en 2024¹

Quelques thèmes de travail :

- Sécurisation des approvisionnements (volume-prix-qualité)
- Dé-risquage de la chaîne de valeur
- Innovation responsable

02. EXCELLENCE INDUSTRIELLE

64 % des industriels alimentaires ont terminé 2024 avec une hausse de leur coût de revient²

Quelques thèmes de travail :

- Saut de performance industrielle
- Plan d'investissement dans l'outil industriel
- Impact durable du modèle industriel
- Transition du *footprint* industriel face aux baisses de volume

03. CIRCULARITÉ

64 % des consommateurs font régulièrement leurs choix d'achats selon le mode de production³

Quelques thèmes de travail :

- Réponses aux pressions réglementaires
- Anticipation de la raréfaction des ressources
- Nouveaux business models

04. COMPÉTITIVITÉ

1746 défaillances d'entreprises de l'industrie agroalimentaire ont eu lieu en 2024⁴

Quelques thèmes de travail :

- Plan d'économie
- Performance opérationnelle
- Simplification des structures
- Réallocation des ressources et investissements au bon endroit

05. NOUVEAUX GO TO MARKET

- 3 points de part de marché de la GMS entre 2019 et 2024⁵

Quelques thèmes de travail :

- Diversification des canaux de distribution
- *Direct to consumer*
- Activation client augmentée
- Alliances stratégiques

06. SYNERGIES & RAPPROCHEMENTS

Seules **40 %** des M&A européennes réalisent les synergies espérées en 2023⁶

Quelques thèmes de travail :

- Gestion des risques et continuité de l'activité
- Maximisation des synergies
- Mitigation des écarts de culture

07. EFFICACITÉ COMMERCIALE PAR LA DATA

+8 à 10 % d'EBIT grâce à la méthode Velyts (Groupe Kéa)

Quelques thèmes de travail :

- Diag 360° par la data
- Prédiction des ventes en fonction d'actions ciblées
- Mix marketing optimal
- Aide à la négociation

KÉA

VOUS ACCOMPAGNE

Cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation.

POUR EN SAVOIR PLUS :

kea-partners.com



1. « Tendances et priorités des départements achats en 2024 », AgileBuyer.
2. Baromètre économique 2024, Ania.
3. Baromètre GreenFlex-Ademe de la consommation responsable 2024.
4. « Étude de défaillances et sauvegardes des entreprises en France T4 et bilan 2024 », Altares.
5. Circana.
6. « Post Merger Integration Survey 2023 », Eight Advisory.

Le dialogue stratégique au service de CARAMBAR & CO



Christophe Burtin, Senior Partner Food & Retail, accompagne depuis près de trente ans les acteurs de la grande consommation, du champ à l'assiette, dans leurs mutations stratégiques, opérationnelles et managériales. Convaincu que l'application systématique de méthodes « classiques » de stratégie ne convient plus dans un environnement commercial complexe et incertain, il a accompagné Carambar & Co dans ses récentes transformations avec l'équipe de Kéa & Partners.



COMMENT DÉFINIR UN DIALOGUE STRATÉGIQUE ?

Les approches strictement descendantes, ou excessivement participatives, s'avèrent souvent inefficaces, freinant la créativité tout en limitant l'adhésion des collaborateurs. Pour y répondre, nous développons des approches de dialogue stratégique innovantes pour définir la vision ou réaliser la planification stratégique, en dépassant les limites des approches traditionnelles. Début 2023, Carambar & Co était dans une situation complexe, avec deux sujets principaux à traiter. Comment améliorer la rentabilité à court terme et attirer des investisseurs (y compris de nouveaux)? Comment fédérer les collaborateurs sur le long terme, autour d'un projet d'entreprise à la fois inspirant et concret? Nous avons conduit une réflexion participative, combinant approches stratégiques classiques et méthodes créatives. Cette réflexion a porté sur des objectifs à la fois court et long terme, abordant en premier lieu la rentabilité. Cette approche a été doublement bénéfique : elle a renforcé la pertinence du projet stratégique tout en créant les conditions de sa réussite, en fédérant un collectif engagé soutenant le projet.

QUELLES ACTIONS CONCRÈTES ?

Nous avons commencé par réaliser pour Carambar & Co un diagnostic éclairant permettant au groupe de comprendre les marchés actuels et leur dynamique. Nous avons apporté au groupe une méthode et des éclairages externes, pour impliquer et coconstruire avec les équipes en place. Ensemble, nous avons étudié et analysé les macro-tendances et apporté des idées prospectives, en encourageant les équipes à les explorer de manière interactive. Nous

avons enfin réalisé le diagnostic stratégique interne de Carambar & Co des parties prenantes extérieures (autres cadres supérieurs, fournisseurs, partenaires, clients...) dans le processus pour être plus proche de la réalité. Dans un second temps, nous avons travaillé sur une vision prospective, en nous appuyant sur la construction de scénarios stratégiques « extrêmes » à partir de différents paramètres. C'est ainsi que nous accompagnons les sous-groupes des équipes dans la préparation et la réalisation autonome de leurs scénarios. Nous avons identifié les éléments clés à conserver pour ensuite reconstituer « le scénario cible » final. En troisième lieu, nous avons déployé une planification stratégique. Tout d'abord, l'élaboration du business plan a permis de promouvoir les regards croisés, d'évaluer chaque initiative, de planifier les impacts financiers et les investissements annuels. Nous avons rapidement formé un responsable en interne sur celui-ci pour assurer sa pérennité. Enfin, la construction de la feuille de route nous a amenés à identifier et à travailler les leviers de succès pendant le processus, notamment les leviers immatériels.

QUELS RÉSULTATS POUR CARAMBAR & CO ?

Nous avons initié ensemble une transformation stratégique à la fois ambitieuse et réaliste portée par l'implication active de plus de 20 managers, mobilisés à tous les niveaux de l'organisation. Ce travail porte déjà ses fruits : c'est une véritable dynamique de transformation qui a été impulsée et concrétisée en interne.

Retrouver le lien entre le produit et le territoire, la quête d'un entrepreneur utopiste

Olivier Baussan, fondateur de l'Occitane en Provence et président du groupe agroalimentaire Territoire de Provence, est un entrepreneur passionné par la nature et les traditions rurales. Son entreprise, initialement destinée à vendre des huiles essentielles sur les marchés, a connu un succès international.

Si son nom est associé à des marques telles que Le Petit Marseillais, Le Roy René ou Brémond Fils, il est engagé depuis ses débuts dans une démarche de création et de structuration de filières agricoles durables. Avec le Groupe Territoire de Provence, il applique la même philosophie de proximité et de respect du temps long dans le secteur alimentaire.

COMMENT DEVIENT-ON UN « ENTREPRENEUR UTOPISTE » ?

J'ai grandi en Haute-Provence, entouré de champs de lavande et d'oliviers, dans un cadre qui respirait la simplicité et la richesse des traditions agricoles, avec des paysans heureux de travailler. Le fil rouge de mon parcours, de L'Occitane à Territoire de Provence, vient d'une forme de nostalgie de cette campagne heureuse, qui s'est transformée en désir poétique d'abord, puis militant ensuite. Après le premier choc pétrolier, j'ai observé de près le déclin de ce monde agricole de ma jeunesse, et c'est ce qui m'a donné l'envie de m'engager. On ne parlait pas vraiment d'écologie politique à cette époque, mais ce constat m'a poussé à abandonner la carrière de professeur de lettres qui m'attendait pour devenir un « entrepreneur utopiste ». Je promenais un vieil alambic ambulante dans les campagnes, distillant de la lavande et du romarin. C'est en 1976, à 23 ans, que j'ai créé L'Occitane. À l'époque, il ne s'agissait pas de bâtir une multinationale, mais de préserver les gestes de la terre, de retrouver le lien entre le produit et le territoire. Ce sont ensuite des rencontres, des voyages, des opportunités, qui ont façonné mon parcours et mon approche entrepreneuriale.

COMMENT CRÉER ET MAINTENIR DES FILIÈRES DURABLES ?

Tout est lié au temps long. Je crois profondément que ce qui vaut la peine d'être fait pour créer de la valeur demande de la patience. Prenez l'exemple du beurre de karité. En 1984, lors d'un voyage au Burkina Faso, j'ai rencontré des femmes qui barattaient ce produit incroyable, à la fois aliment et soin pour la peau. À l'époque, personne ne connaissait le karité, mais j'ai senti son potentiel, pas seulement en tant qu'ingrédient cosmétique, mais comme moyen de donner aux femmes une autonomie économique. Nous avons monté les premières coopératives, avec une rémunération équitable couvrant les coûts de production et laissant une marge pour investir dans l'avenir. Aujourd'hui, cette filière fait vivre plus de 20 000 femmes. C'est la preuve que miser sur le long terme peut transformer des vies, tout en créant de la valeur pour l'entreprise. Le tube métal renfermant la crème pour les mains de la gamme Beurre de karité raconte l'histoire vraie d'un engagement sur le long terme. L'important, au-delà de ses ventes qui perdurent, c'est qu'il contienne toujours 20 % de beurre de karité et que la filière soit toujours en place. Ce modèle m'a marqué, et je l'ai reproduit avec d'autres projets, que ce soit avec la lavande en Provence, les amandiers sur le plateau de Valensole ou, plus récemment, les pistachiers.

CE TEMPS LONG, C'EST UNE RÉPONSE AUX PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LE MONDE AGRICOLE ?

Oui, parce que c'est le temps long qui permet de construire des filières durables. Dans l'agriculture, il faut accepter que rien ne se fasse en un jour. Planter un amandier, un olivier ou un pistachier, c'est un pari sur plusieurs décennies. Les projets agricoles que nous portons ne sont pas pour nous, mais pour nos petits-enfants. Le temps long, c'est aussi ce qui permet de recréer des équilibres dans des territoires fragilisés. La Provence est confrontée au réchauffement climatique. Les monocultures intensives ne suffisent plus. Il faut diversifier l'agriculture, réintroduire des espèces adaptées aux nouvelles conditions climatiques, comme le pistachier, qui nécessite peu d'eau et

Les projets agricoles que nous portons ne sont pas pour nous, mais pour nos petits-enfants.

peut prospérer sur des sols arides. Valoriser la production agricole est un élément clé dans la transformation de notre agriculture. Ce qui compte ensuite, c'est la proximité : il faut travailler à la racine, avec les gens qui cultivent et qui fabriquent, pour mieux valoriser le produit par la suite.

COMMENT SE TRADUIT CETTE PROXIMITÉ ?

Prenons l'exemple de la pistache. L'idée de relancer la pistache est née d'une question posée par la chambre d'agriculture du Vaucluse. La filière cerise était en difficulté, et il fallait trouver une solution. En me penchant sur son histoire, j'ai découvert que la pistache était cultivée en Provence jusqu'au XVIII^e siècle. Cézanne a peint un pistachier en 1903 au Château Noir, à Aix-en-Provence, et il est toujours là ! Pourquoi ne pas réintroduire cet arbre, adapté au réchauffement climatique ?

En six ans, nous avons encouragé la plantation de plus de 500 hectares de pistachiers en Provence, en Occitanie et en Corse. Mais il ne s'agit pas seulement de planter des arbres. Nous construisons une filière complète, en impliquant des agriculteurs, des chambres d'agriculture et des transformateurs, en allant jusqu'au réseau de distribution local. C'est



ce contact direct avec le public qui crée, *in fine*, cette fierté régionale. C'est tout le sens du circuit écotouristique que nous avons créé avec Territoire de Provence, pour faire découvrir des manufactures et des musées vivants, en partenariat avec Act for Planet, une association qui agit pour le vivant. Cet écosystème participe à cette valorisation de la production agricole, de l'amont à l'aval.

COMMENT, CONCRÈTEMENT, PEUT-ON RECRÉER DES FILIÈRES ?

D'abord, il faut écouter les territoires et regarder en arrière. Chaque région a ses spécificités, son histoire agricole. Il est possible d'exhumer des cultures traditionnelles pour les remettre au goût du jour, en cherchant à comprendre ce qui a fonctionné dans le passé et les raisons de la disparition de certaines d'entre elles. Ensuite, il est nécessaire d'impliquer tous les acteurs : producteurs, consommateurs, institutions, réseaux de distribution. Le succès d'une filière repose sur une vision collective. Cela passe aussi par l'éducation : les artisans et les consommateurs doivent comprendre d'où viennent les produits, comme pour la pistache, trop souvent perçue comme un simple ingrédient. Or derrière un tel produit, il n'y a pas qu'un goût, une couleur, il a des histoires de filières, d'hommes et de femmes. Enfin, soyons patients et persévérants. Le développement durable ne peut être qu'une démarche à long terme, basée sur la valorisation des producteurs et la création d'un équilibre économique.

QUE SOUHAITEZ-VOUS TRANSMETTRE ?

Quand je crée un produit ou que je relance une filière, ce qui m'intéresse, c'est ce que cela va apporter aux générations futures, aux territoires, aux communautés. Ce qui me rend fier, c'est d'avoir construit quelque chose il y a cinquante ans et de voir que cela fonctionne toujours. Je crois aussi que l'entrepreneur doit savoir donner du sens à ses actions. Ce qui me motive aujourd'hui, c'est de transmettre des savoirs, des gestes, des valeurs. Ce n'est pas une question d'héritage financier, mais de continuité, de respect pour la terre et pour ceux qui la cultivent.



— GROUPE —
TERRITOIRE
DE PROVENCE

LE GROUPE TERRITOIRE DE PROVENCE, C'EST AUJOURD'HUI :

8 manufactures et lieux de visite en Provence



31 M€ de chiffre d'affaires

53 boutiques

240 salariés en France et 60 en Norvège

Des produits vendus dans **15** pays

territoire-provence.com



LES LIVRES QUI L'INSPIRENT :

- Haikus*, Matsuo Bashô (XVII^e siècle)
- Walden ou la Vie dans les bois*, Henry David Thoreau (1854)
- Que ma joie demeure*, Jean Giono (1935)
- Cabane*, Abel Quentin (2024)

Des initiatives concrètes pour relancer des filières agricoles

L'AMANDE

Depuis 2014, Olivier Baussan est à l'initiative du plan de relance de l'amande, avec l'appui de la chambre régionale d'agriculture Paca. Parmi les entreprises du Groupe Territoire de Provence, la Confiserie du Roy René, membre fondateur du comité de pilotage sur le projet de relance, a joué un rôle crucial dans la structuration de cette filière, qui a permis de quadrupler la production française d'amandes en dix ans, avec la plantation de 1000 hectares d'amandiers, grâce à un effort collectif sans précédent. Son engagement a mené à la création du Syndicat des producteurs d'amandes de Provence des amandiculteurs de Provence et aussi à l'interprofession France Amande. Le réseau de boutiques Brémont Fils et Le Roy René participent à la diffusion de ce produit d'exception.

LA PISTACHE

Olivier Baussan a porté le plan de réintroduction du pistachier, accompagné par un collectif très fort, regroupé autour de l'association Pistache en Provence et du syndicat France Pistache, et qui a permis la plantation de plus de 500 hectares en Provence, en Occitanie et en Corse depuis 2018. La création en 2024 de la Maison de la pistache, implantée à Valensole, a consacré cette approche visant à redonner l'excellence au produit par sa traçabilité et son histoire exceptionnelle, visible en boutique et sur le Web. Des ouvertures de boutiques Maison de la pistache sont prévues en 2025 à Aix-en-Provence, Lyon, Paris et Oslo.



« Nous sommes le plus grand des petits brasseurs »



À 38 ans, **Édouard Haag** incarne la huitième génération à la tête des brasseries Meteor, la plus ancienne brasserie indépendante de France. Depuis sa prise de fonctions, en 2018, il a su insuffler une dynamique nouvelle à cette maison, fondée en 1640 en Alsace, tout en restant fidèle au patrimoine historique de l'entreprise. Dans un secteur à la fois dominé par des géants internationaux et dynamisé par l'essor des microbrasseries locales, Meteor se distingue en misant sur la qualité, l'innovation et un modèle économique durable.

Rencontre avec un dirigeant passionné, attaché à son histoire et résolument tourné vers le futur.

UNE VISION QUI A TRAVERSÉ PLUSIEURS SIÈCLES

Meteor a connu des crises majeures, des guerres, des épidémies. Mon grand-père a changé cinq fois de nationalité au cours de sa vie ! La brasserie, elle aussi, a changé plusieurs fois de nationalité : tantôt française, tantôt allemande, suivant l'histoire mouvementée de l'Alsace. La crise Covid a évidemment été un coup dur : on a vu nos clients du secteur CHR (cafés, hôtels, restaurants) fermer du jour au lendemain. Mais quand vous avez connu des effondrements de marché bien plus longs, vous gardez une forme de recul. Des crises, il y en aura toujours. Ce qui compte, c'est d'avoir un socle humain, industriel et commercial solide pour les encaisser. Quand vous êtes à la tête

d'une entreprise qui a 380 ans, vous ne voyez pas les crises de la même manière.

Entre 1980 et 2010, la consommation de bière en France a baissé d'environ 1 % par an. À la fin des années 1970, il existait encore une trentaine de brasseries indépendantes comme nous. Aujourd'hui, il en reste à peine trois ou quatre. Toutes les autres ont disparu, rachetées par des multinationales ou mises en faillite. C'est la septième génération, celle de mes parents, qui a tenu la barre pendant cette période extrêmement difficile. Ceux-ci ont vu leurs confrères fermer les uns après les autres, mais ils ont tenu bon afin de défendre la pérennité de l'entreprise, le savoir-faire et les emplois. Depuis dix ans, la tendance s'est inversée : le marché retrouve de la valeur,

porté par l'essor des microbrasseries et l'engouement des consommateurs pour des bières de qualité. Mais si Meteor est toujours là, c'est parce qu'on a traversé cette période de tempête avec une vision à long terme.

Notre culture, c'est celle d'un « capitalisme rhénan » familial, ancré dans les territoires, avec une forte proximité entre les dirigeants et les salariés. Concrètement, quand vous habitez dans la même ville que les employés de votre entreprise, que vos enfants vont dans la même école, vous vous battez pour préserver les emplois et cet héritage commun ! Durant cette période, des choix stratégiques audacieux ont été faits pour préserver notre indépendance, comme celui de réinvestir systématiquement nos bénéfices dans l'outil de production.

ENTRE ARTISANAT ET INDUSTRIE, UNE PLACE POUR INNOVER

Les petits brasseurs font en moyenne 1000 à 3000 hectolitres par an. Nous en produisons 500 000, soit 100 fois plus. Mais à côté des géants comme Carlsberg, qui brasse 5 millions d'hectolitres en France, nous restons une petite structure. Nous devons jouer sur notre différence. Nous avons toujours été inclassables, dans un entre-deux, ni petit brasseur artisanal, ni géant industriel. Aujourd'hui, j'assume pleinement notre positionnement : nous sommes « le plus grand des petits brasseurs ». Cela signifie que nous gardons l'état d'esprit d'un brasseur artisanal, avec une production ancrée en Alsace et un engagement fort pour la qualité, tout en ayant la capacité d'innover et de produire à plus grande échelle, pour coller aux tendances de notre époque. La consommation d'alcool baisse en France, et la bière n'échappe pas à cette tendance. Pour nous adapter, nous devons innover sans renier notre ADN. La bière sans alcool est un levier clé : nous avons mis plus d'un an à développer notre propre recette, car une bonne bière sans alcool ne doit pas être une bière sans goût. Nous explorons aussi d'autres boissons pour élargir notre offre. L'enjeu est clair : rester attractif dans un marché en mutation, tout en conservant la qualité et l'authenticité qui font la réputation de Meteor.

UN HÉRITAGE DU PASSÉ AU SERVICE DE LA DÉCARBONATION

Nous n'avons jamais arrêté de faire de la consigne, même quand tout le monde nous disait

que c'était dépassé. En Alsace, les bouteilles consignées ont toujours existé. À l'origine, ce n'était pas une démarche écologique, mais simplement économique : les bouteilles coûtaient cher, alors on les réutilisait. Aujourd'hui, on a compris collectivement que ce modèle est l'avenir. Il est intéressant de constater que des solutions ou des technologies anciennes sont aujourd'hui considérées comme des innovations durables ! Une bouteille réutilisée, c'est 79 % d'émissions de CO₂ en moins par rapport

au recyclage, qui nécessite de refondre des bouteilles, et donc de produire de l'énergie pour générer des températures supérieures à 1000 °C. Et contrairement à ce qu'on pourrait croire, c'est aussi plus économique pour le consommateur. Nos bières en bouteilles consignées coûtent environ 20 % de moins que celles en verre perdu. Nous faisons partie des rares brasseries à avoir conservé ce modèle et nous travaillons avec des distributeurs pour l'étendre au niveau national. Il faut simplement faire en sorte que ce geste redevienne une habitude. Enfin, ce modèle nous a permis de résister à la crise du verre, qui a frappé de plein fouet l'industrie brassicole en 2022, avec des pénuries et des hausses de coûts importantes. Contrairement à beaucoup de brasseries, Meteor n'a pas été touchée grâce à un système venu de loin : la consigne, qui représente plus de 70 % de nos bouteilles. En récupérant, lavant et réutilisant ses propres contenants, l'entreprise a pu maintenir son approvisionnement sans dépendre des fluctuations du marché.

LE DÉFI MAJEUR DU SECTEUR : LA RESSOURCE EN EAU

Dans notre métier, l'eau est essentielle : c'est 90 % de la composition de la bière. Mais elle est aussi une ressource précieuse et de plus en plus menacée. Il y a quelques décennies, une brasserie comme la nôtre consommait 15 litres d'eau pour produire un litre de bière. Aujourd'hui, nous sommes descendus à 4,2 litres, et nous visons les 3 litres grâce à des investissements dans nos équipements et à l'économie circulaire. Mais au-delà de la quantité, il y a aussi la question de la qualité : les nappes phréatiques sont de plus en plus polluées par des résidus de pesticides datant de vingt ou trente ans. C'est un enjeu majeur pour nous. La question que nous devons nous

poser, c'est : comment continuer à brasser de la bière de qualité dans un monde où l'eau devient une ressource sous tension ? Nous avons aussi notre propre station d'épuration et explorons le réemploi des eaux industrielles pour certains processus, comme le refroidissement et le nettoyage. Pour garantir une eau de qualité, nous utilisons un système de filtration qui retient les impuretés tels que les pesticides. Enfin, nous anticipons les sécheresses en optimisant chaque étape de production.

Il est intéressant de constater que des solutions ou des technologies anciennes sont aujourd'hui considérées comme des innovations durables !

UNE GOUVERNANCE FAMILIALE, MAIS PAS FIGÉE

Meteor est une entreprise familiale, mais cela ne signifie pas que la transmission est automatique. Dans notre famille, reprendre l'entreprise n'est ni une obligation ni un droit : il faut en avoir l'envie. Sur six actionnaires de ma génération, je suis le seul à avoir choisi cette voie. J'ai racheté une partie des actions de mes frères, sœurs et cousins pour stabiliser l'actionariat et garantir une vision à long terme. À chaque génération, nous concentrons la gouvernance sur ceux qui sont impliqués dans l'opérationnel. Cette indépendance est essentielle pour éviter les blocages et préserver notre agilité. Mais je suis conscient que la transmission ne s'improvise pas. Mon rôle est aussi de préparer l'avenir avec une équipe engagée qui partage nos valeurs, que Meteor soit reprise par un membre de la famille ou non.

« Bad buzz » : les idées reçues sur le miel

Installé à Gan (Pyrénées-Atlantiques), le groupe Famille Michaud Apiculteurs conditionne du miel principalement vendu en grandes et moyennes surfaces (GMS) sous ses marques propres, et minoritairement pour quelques marques de distributeur (MDD). **Marie Lecal-Michaud** dirige depuis 2020 ce premier acheteur de miel en France, fondé en 1920 par son arrière-grand-père apiculteur. Elle milite pour une plus grande transparence sur les volumes produits sur le territoire qui permettrait une valorisation au plus juste du travail des apiculteurs professionnels, tout en garantissant un prix adéquat pour les consommateurs.



En chiffres

Le miel en France

29 857 t de miel en France produit en 2023 (Source : France Agrimer)

≈ **48 000 t** de miel consommé en France

62 744 apiculteurs déclarés en 2024 (Source : France Agrimer)

Famille Michaud Apiculteurs

17 000 t conditionnées en 2024 — 1 pot sur 3 est du miel français

80 % du chiffre d'affaires miel réalisé à nos marques, 20 % en MDD

47,1 % Part de marché miel en GMS France, réalisé à nos marques (P1 2025, Nielsen HMSM + PROXI)

Près de 250 collaborateurs, dont 80 % sont actionnaires du groupe

21 % du chiffre d'affaires à l'export en 2024

600 apiculteurs partenaires, gérant chacun 400 ruches en moyenne

IDÉE REÇUE N° 1 : LA FRANCE POURRAIT SUBVENIR À SES BESOINS EN MIEL

Le miel importé fait l'objet de critiques virulentes, or ni la France, ni l'Union européenne ne produisent assez de miel pour satisfaire leur consommation. Sans recourir à l'importation, il serait impossible de satisfaire la demande. En France, si l'on fait une moyenne sur dix ans, il y a environ 25 000 tonnes de production pour 50 000 tonnes de consommation sur le territoire national. C'est cet écart entre l'offre et la demande qui fait de l'importation une nécessité, notre objectif étant de proposer un produit de qualité au meilleur prix et pas de faire du miel un produit réservé aux plus aisés.

La réalité, c'est qu'on ne sait pas aujourd'hui quels sont les volumes réellement produits en France.

Notre filière apicole est la seule pour laquelle nous ne disposons pas de données fiables sur la production. Celle-ci est calculée sur la base d'une déclaration non obligatoire, avec un taux de réponse tournant autour de 3 % et des résultats connus un an après. France Agrimer, qui fournit les chiffres officiels, admet que la marge d'erreur peut atteindre 10 000 tonnes, sur une production annuelle moyenne de 25 000 tonnes !

Chaque année, dès le mois de septembre, les syndicats et les médias fournissent des chiffres très différents. On ne sait jamais vraiment si les récoltes sont bonnes ou mauvaises, car si toutes les ruches doivent être déclarées, il n'y a aucune obligation de déclaration pour les volumes de miel produits. Il est indispensable que les pouvoirs publics incitent les apiculteurs à déclarer leurs volumes, en revoyant par exemple la fiscalité qui y est liée. Cela permettrait d'éviter le développement d'un circuit parallèle hors de contrôle, et c'est indispensable pour disposer de données fiables qui bénéficieraient à toute la filière, et donc au consommateur.

IDÉE REÇUE N° 2 : UN MIEL ÉTRANGER EST DE MOINS BONNE QUALITÉ QU'UN MIEL FRANÇAIS

Culpabiliser le consommateur qui achète un miel venant de l'étranger nous paraît contre-productif, car ce qui compte avant tout, c'est la qualité du produit. Or, payer un miel plus cher n'assure en rien une meilleure



qualité. L'apiculture n'est pas une science exacte : que la récolte provienne de France, d'Espagne ou d'Argentine, on ne peut pas savoir ce que les abeilles ont butiné avant de procéder à des analyses rigoureuses. La qualité du miel que nous conditionnons est notre premier combat. Depuis 1973, notre groupe s'est doté de son propre laboratoire. Avant même la livraison des fûts de miel, des échantillons sont analysés pour vérifier leurs origines géographique et florale et, bien sûr, le fait que ce miel ne soit pas adultéré. Si l'origine géographique ne fait pas la qualité d'un miel, c'est elle qui fixe son prix !

Notre objectif, c'est que les amateurs se professionnalisent (aujourd'hui seulement 4 % des apiculteurs sont professionnels, pour 94 % d'amateurs), car plus nous pourrions disposer de volumes de miel français, meilleur sera l'équilibre entre l'offre et la demande, et plus les prix seront accessibles pour les consommateurs. Nous faisons profiter nos partenaires apiculteurs français de nos outils, en prenant en charge l'analyse de leur production, en leur vendant du matériel à prix préférentiel, en payant à trente jours, en stockant le miel ou en assurant la collecte directement dans leur exploitation.

IDÉE REÇUE N° 3 : LE PRIX DU MIEL EST FIXÉ PAR LES TRANSFORMATEURS ET LES DISTRIBUTEURS

Plus de 75 % du prix de revient d'un pot de miel est lié à la matière première. Le manque

d'information sur ces volumes produits en France rend difficile la fixation d'un prix de marché juste, à la fois pour la filière apicole professionnelle et le consommateur. La France reste pour autant le pays dont le miel est le plus cher d'Europe. Il y a naturellement une discussion avec nos partenaires fournisseurs mais, dans ce contexte où la demande en miel français est supérieure à l'offre, c'est bien l'apiculteur qui décide de nous vendre ou pas sa production.

Nous pensons que plus de transparence en sortie de récolte, sur les volumes produits, permettrait à l'ensemble des acteurs une meilleure gestion des stocks à proposer à la grande distribution, mais également des prix en anticipation des négociations commerciales. Nous sommes dans une réelle démarche collaborative entre l'aval et l'amont, autour de plus de transparence.

IDÉE REÇUE N° 4 : ON NE SAIT PAS D'OÙ PROVIENT LE MIEL VENDU EN GMS

C'est l'idée reçue la plus courante, or le miel est sans doute le produit le plus transparent vendu en GMS, dans la catégorie petits déjeuners. On ne peut vendre en GMS un produit appelé miel s'il n'est pas pur et naturel à 100 %, sans rien y ajouter, sans rien enlever. Les GMS restent le circuit de distribution le plus contrôlé.

Contrairement aux confitures ou pâtes à tartiner, il est de plus obligatoire d'indiquer l'origine géographique de nos miels en France

depuis juillet 2022. Ce sera le cas de façon encore plus visible en 2026, avec une nouvelle directive européenne imposant l'obligation de faire apparaître sur l'étiquette principale tous les pays d'origine ainsi que leur pourcentage.

IDÉE REÇUE N° 5 : LE MIEL ÉTANT CLASSÉ « D » AU NUTRI-SCORE, IL NE FAUT PAS EN ABUSER

Nous vendons une matière première naturelle, saine et délicieuse, qui constitue une excellente alternative au sucre blanc. Mais un soda qui améliore sa recette peut désormais être mieux classé qu'un pot de miel au regard du Nutri-Score ! Nous déplorons que l'indicateur ne permette pas de comparer des produits au sein de leur catégorie. Chaque filière, chaque produit a ses spécificités, et le Nutri-Score, dans notre cas, ne permet pas de faire un choix éclairé.

Faire renaître des marques alimentaires iconiques, un pari gagnant ?

C'est une équipe d'entrepreneurs marseillais, à l'origine de la marque responsable et ludo-éducative Krokola, qui s'est lancée dans l'aventure. Merveilles du Monde est devenue en seulement deux ans un cas d'école de relance d'une belle endormie, abandonnée par Nestlé au début des années 2000. Décryptage d'un succès fulgurant.

Amélie Coulombe et **Alexandre Kanar**

UN TRAVAIL DE FOND POUR RESPECTER L'ADN DE LA MARQUE

« Une fois la marque acquise par Krokola auprès de l'Alsacienne & Co qui l'a rachetée à Nestlé, nous avons effectué une véritable chasse au trésor avec un historien pour en retrouver les fondements : recette, processus de fabrication et fidélisation. Merveilles du Monde existe depuis près d'un siècle, nous avons puisé dans le passé les recettes de sa réussite. »

INNOVER POUR ANCRER LA MARQUE DANS SON ÉPOQUE

« Il était nécessaire de garder l'univers de la marque, en le rendant contemporain. Nous avons appliqué les valeurs de Krokola à Merveilles du Monde, avec un engagement pour la préservation de la biodiversité et

des espèces sauvages, du cacao issu du commerce équitable, un soutien du collectif 1% for the Planet. Nous reversons 1% de notre chiffre d'affaires annuel à des associations agréées, notamment Hisa, Jane Goodall Institute et WWF. Nous produisons en France, et les contenus ludo-éducatifs sont imaginés avec l'entreprise Bioviva, dans une démarche écoresponsable. »

UN SUCCÈS IMMÉDIAT, SANS ACHAT MÉDIA

« Nous nous sommes lancés sans média TV, uniquement avec des relations presse, les réseaux sociaux et des actions en magasin. Cela ne nous a pas empêchés de passer plusieurs fois au journal télévisé national ! Travailler sur une marque qui a déjà éprouvé son concept et qui a une forte notoriété auprès de la génération nourrie aux publicités des

Des chiffres qui font rugir

16 ans de sommeil avant la renaissance de la marque en 2023

50 000 produits vendus en précommande sur Ulule

5 millions de tablettes vendues depuis mars 2023

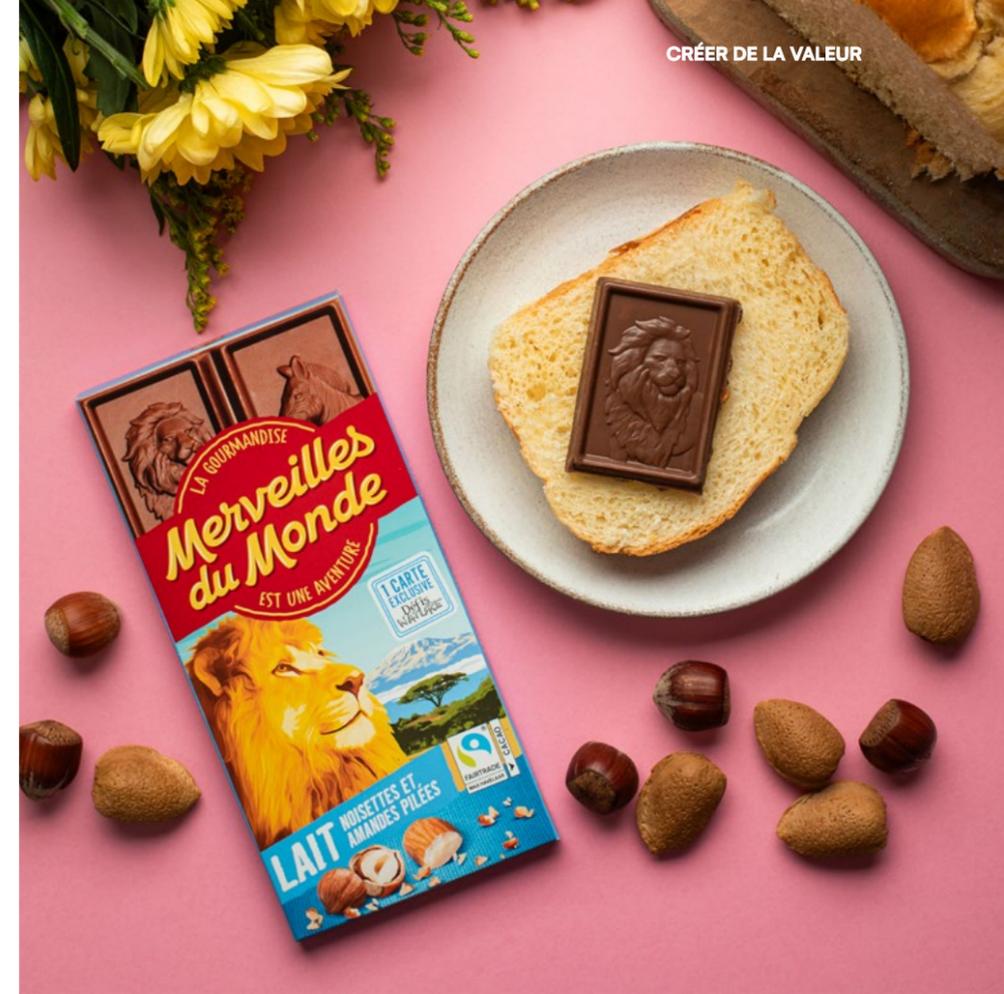
6 500 points de vente

30 % de notoriété en France, 43 % sur les plus de 35 ans

7 références de chocolat et une diversification sur les biscuits et la pâte à tartiner

Top 10 de la catégorie lait sur les tablettes

« Le succès a été tel que nous avons dû gérer des ruptures de stock, les clients achetaient les tablettes par quinzaine en pensant à une opération éphémère ! »



années 1980 a convaincu les distributeurs et nous a fait gagner des années de développement commercial. »

QUELLE SERA LA PROCHAINE PÉPITE ?

L'Alsacienne & Co dispose d'un portefeuille de marques alimentaires françaises et propose à des entrepreneurs de les faire renaître.

« Les atouts de la relance d'une marque iconique sont un accélérateur de référencement auprès des distributeurs, de rotation et de croissance pour un ROI optimal »

Emmanuel Katz, associé l'Alsacienne & Co

OLIDA
DEPUIS 1855



PICORETTE

Triscotte



INVESTIR & ENTREPRENDRE



avec optimisme

Le secteur de l'alimentaire est au cœur d'enjeux majeurs aux impacts économiques, environnementaux et sociétaux décisifs. Les choix que nous faisons en matière d'investissement ont un impact significatif sur la société de demain. À nous d'agir collectivement pour faire de la transition alimentaire une richesse pour tous.

Pascal Rigo, le boulanger qui voit les choses en « big »

« Serial entrepreneur » et boulanger passionné, **Pascal Rigo** a conquis les États-Unis avec son savoir-faire avant de revenir en France pour transmettre ses connaissances et continuer à innover. De son enfance en Gironde à son aventure américaine, en passant par son engagement pour la boulangerie artisanale, il partage ici son parcours inspirant et sa vision d'un secteur essentiel pour notre agriculture et pour une alimentation de qualité.

AUX ORIGINES DE LA RÉUSSITE, LA PASSION DU PAIN

J'ai eu la chance d'être attiré très tôt par ce secteur. À Paillet, mon petit village de Gironde, c'est moi qui allais chercher la baguette chaque jour. Les odeurs de fermentation, la chaleur du fournil, la magie de transformer des ingrédients bruts en produits nourrissants qui apportent du plaisir aux gens... tout cela m'a captivé dès mon plus jeune âge. J'ai ensuite rencontré un compagnon du Devoir, Bernard Contraire, qui m'a appris bien plus que des recettes : la puissance de la transmission d'un savoir-faire unique, reconnu dans le monde entier. Je reste convaincu que la boulangerie est un métier qui se construit grâce à l'apprentissage ET le partage.

« LE SEUL VRAI ENTREPRENEUR FRANÇAIS » EN BOULANGERIE AUX ÉTATS-UNIS ?

Cette formule du *New York Times* m'a suivi ! Le savoir-faire « à la française » m'a apporté une vraie crédibilité aux États-Unis. Après des expériences chez Paul et La Brioche Dorée, j'ai voulu voir plus grand. La France regorge d'excellents boulangers, mais en Californie, je voyais un marché de plus de 40 millions de consommateurs, en pleine effervescence, et une vraie ouverture à la nouveauté. Le consommateur américain, il essaie, il goûte, et quand il aime, il commande sans se poser plus de questions ! Je suis donc parti sur une idée simple : proposer du vrai pain à cette clientèle en recherche d'expériences et de nouveautés.

Partir à l'étranger, ce n'est pas simple : il faut s'y préparer — en commençant par savoir parler anglais ! —, bien connaître son marché... On y perd ses repères, mais il y a un potentiel extraordinaire pour entreprendre, à condition d'être réellement engagé. Cet engagement, c'est d'abord un investissement énorme, en termes de disponibilité plus qu'en argent. Il faut prendre le temps de préparer son projet personnel, de se fixer des objectifs clairs, de bien définir ses ambitions.

J'ai ensuite effectué un travail poussé sur le produit et son histoire. J'ai passé des jours et des jours à peaufiner les produits, à discuter avec des agriculteurs, des clients, pour trouver les meilleurs ingrédients possible, les meilleurs meuniers, les meilleurs industriels. Le simple fait de montrer aux agriculteurs le produit fini, créé avec leur blé, a permis



d'établir des relations extraordinaires avec eux. Faire le lien entre un produit cultivé en un produit fini, développer les circuits courts et raconter cette histoire au consommateur, c'était nouveau, il y a trente ans...

J'ai toujours travaillé en misant sur la proximité, la compétence et le savoir-faire, tout en étant à l'écoute des opportunités. Quand j'ai démarré en 1991 avec Bread Only, on ne vendait que du pain, décliné en quatre recettes, et uniquement aux hôtels et restaurants. En six mois, nous fournissions les 90 meilleurs établissements de Los Angeles. Notre croissance s'est faite de façon organique, en pensant à la façon de répliquer chacune de nos actions tout en maintenant la qualité de nos produits. Ainsi, pour répondre à nos besoins, nous avons participé à la création de la première filière de blé bio aux États-Unis, en définissant le cahier des charges qui n'existait pas alors. Ensuite, tout est allé très vite : La Boulangerie de San Francisco, Bay Bread, puis la création de La Boulange, qui a fini par être rachetée par Starbucks en 2012.

J'ai toujours travaillé en misant sur la proximité, la compétence et le savoir-faire, tout en étant à l'écoute des opportunités.

L'AVENTURE STARBUCKS

L'histoire a commencé par un coup de téléphone d'Howard Schultz, patron de Starbucks, qui souhaitait améliorer son offre alimentaire et m'a proposé de racheter ma société en me confiant la catégorie Food de ce géant du café. Dès notre rencontre, nous sommes immédiatement rentrés dans la stratégie opérationnelle qui, à notre sens, était un sujet bien plus important que la valorisation de mon entreprise. Une des questions primordiales que j'ai posée à Howard avant l'acquisition, le soir de notre rencontre, pour définir notre projet commun, c'est : « Est-ce que c'est très important que le produit soit le même à New York, à Denver, à Los Angeles ou à Houston, ou est-ce qu'il faut simplement qu'il soit délicieux ? ». C'est ce qui a guidé notre action, avec de très gros moyens — 400 millions de dollars pour améliorer l'approche et les process en allant très vite. Quand on veut changer les choses, le timing est essentiel. En quelques semaines, nous avons modifié méthodiquement beaucoup de protocoles ! Ma responsabilité, c'était d'offrir les meilleurs

ingrédients et produits à 75 millions de consommateurs hebdomadaires. C'est une mission avec un vrai impact sur la santé des gens. Nous avons repensé toute l'offre alimentaire, multipliant par cinq en quatre ans le chiffre d'affaires « Food » du groupe en Amérique du Nord (de 1 à pratiquement 5 milliards). De nouvelles références, des produits chauds, des ingrédients de qualité et des baristas engagés... c'était très pragmatique et puissant !

Le défi était de réduire les 80 millions de dollars de perte annuelle de produits. Nous avons donc introduit la température négative dans la chaîne logistique. Plus de conservateurs, plus de gaspillage... on a fait d'une pierre deux coups. Pendant deux ans, on a donc installé un congélateur par heure ! Pour résoudre la problématique des pertes et proposer une offre avec le plus de gourmandise possible, nous avons développé une gamme de sandwiches matinaux, des viennoiseries, du snacking sucré et salé, cuits surgelés et réchauffés à la demande afin d'offrir la meilleure expérience possible au consommateur. C'est un concept simple, rendu possible par l'implication d'un patron engagé dans le projet et de chaque responsable des 12 000 points de vente.

Pour maîtriser la qualité, nous sommes partis à la recherche des meilleurs fournisseurs, en cherchant toujours la proximité. Nous avons rapproché les lieux de production des matières premières : ainsi, les pommes n'étaient pas les mêmes sur la côte Est ou la côte Ouest. À mon arrivée, il y n'y avait que quatre-cinq gros industriels fournisseurs, quand je suis parti, ils étaient plus de 20, répartis au plus près des zones de consommation. L'aventure a duré plus de quatre ans. Deux cent soixante-dix jours par an hors de chez moi... J'ai souhaité passer à autre chose, en étant sans doute le seul cadre exécutif du groupe qui ait serré la main des 12 000 store managers !

DE RETOUR EN FRANCE POUR IMAGINER LA BOULANGERIE DE DEMAIN

Acheter sa baguette, c'est l'un des premiers actes de consommation quand on est enfant ! La boulangerie est un lieu de passage incontournable, avec plus de 35 000 boulangeries partout en France, 12 millions de transactions, 30 millions de consommateurs chaque jour et 6 milliards de baguettes achetées par an. Je suis convaincu qu'en France, nous avons

les meilleurs entrepreneurs et produisons les meilleurs aliments du monde, et que la boulangerie artisanale est l'écosystème qui peut avoir le plus d'impact sur la santé des Français.

Quand je suis revenu en France en 2016, j'avais la volonté de remettre l'artisan au cœur du point de vente. C'est ainsi qu'est née La P'tite Boulangerie, un concept de microboulangeries qui privilégie le fait main et le circuit court. Aujourd'hui, nous offrons la possibilité aux boulangers d'ouvrir leur second magasin en les aidant à le financer avec nos partenaires, en un mois, pour une fraction de l'investissement habituel. Ces fournils sont situés dans des supermarchés, avec des baux compris entre sept et douze ans. C'est l'enseignement de l'Artisan Boulanger.

Avec la Confédération nationale de la boulangerie-pâtisserie française, nous avons lancé en 2024 la plus grande consultation de la profession afin de la faire évoluer vers un modèle économique et responsable, pérenne et toujours plus rassembleur.

MA VISION POUR L'AVENIR DE L'AGRICULTURE ET DE LA BOULANGERIE

Se nourrir est le premier geste de santé au monde, c'est aussi le premier geste agricole. Sans une agriculture pérenne, le secteur de la boulangerie n'existerait pas. Ce sont des acteurs clés de l'alimentation essentielle du quotidien. Ces deux secteurs doivent évoluer ensemble.

L'alimentation est au cœur de nos sociétés, et je suis convaincu que nous avons un rôle fondamental à jouer pour la rendre plus juste et durable. Mon rêve ? Que 75 % des ingrédients utilisés par 75 % des boulangeries soient issus d'une agriculture la plus vertueuse, pérenne et équitable possible, sans pesticides, sans nitrites ni nourrissants, etc., d'ici à cinq ans. Que chaque boulanger puisse valoriser le travail des agriculteurs en racontant leur histoire au quotidien à des consommateurs toujours plus informés, exigeants et nombreux.

Une alimentation saine et pérenne, c'est simple. Des ingrédients les plus purs possible (ils existent), produits par des agriculteurs heureux, aux bonnes pratiques et qui gagnent leur vie (ils existent et on va les aider), transformés par des artisans passionnés et qualifiés (ils existent), consommés avec équilibre et modération (c'est

possible) par des consommateurs informés (ils existent de plus en plus). Nous avons tout ce qu'il faut pour impacter positivement et durablement la santé de 30 millions de Français. Il faut se mettre en route !

POUSSE : LA PREMIÈRE PLATEFORME GLOBALE ET DIGITALE POUR ALLER PLUS LOIN ET RÉUSSIR ENSEMBLE

Cocréée par une dizaine de partenaires privés qui partagent tous les mêmes valeurs et les mêmes intérêts, elle a pour but de simplifier la vie, innover, aider à recruter, former, mettre en relation, informer, inspirer, financer, accompagner, en un mot, de faire croître le secteur d'activité de la boulangerie/pâtisserie artisanale. Il s'agit de débarrasser les artisans des contraintes du quotidien en offrant des services toujours plus pertinents, afin qu'ils puissent se concentrer et améliorer leur savoir-faire et leurs revenus.

Pousse est également un moyen pour acquérir des diplômes français, qui représentent la certification incontournable de la boulangerie au niveau mondial. Cet outil sera duplicable aux différentes professions des métiers de bouche ainsi qu'aux autres métiers de différentes filières.

C'est un projet qui me tient énormément à cœur : donner à notre extraordinaire profession les moyens de ses ambitions !



Les dates clés d'un parcours hors norme

- 1960** Naissance à N'Djamena, au Tchad.
- 1982** Obtention de son CAP boulanger, qui sera complété par un diplôme de commerce international à l'université de Bordeaux.
- 1991** Ouverture de sa première boulangerie, Bread Only, à Los Angeles, destinée aux professionnels.
- 1996** Création de Panissimo Group, qui devient Bay Bread et exploite le plus vieux moulin à farine de San Francisco.
- 1997** Création de La Boulange, réseau de cafés-boulangeries alimenté par deux unités de production.
- 2000** Ouverture des restaurants Café du Soleil, Rigolo, Galette, La Table, Le Petit Robert, Chez Nous, Americano, Plantanos et Cortez qui obtient une étoile Michelin.

- 2001** Rachat d'Oh-La-La, l'une des plus anciennes chaînes de cafés de San Francisco.
- 2012** Pascal Rigo vend La Boulange Bakery à Starbucks pour un montant de 100 M\$. Son entreprise compte alors 1000 employés et réalise 65 M\$ de chiffre d'affaires. Il prend la responsabilité du développement de toute l'offre alimentaire.
- 2016** Ouverture du premier point de vente de La P'tite Boulangerie, au Cap Ferret.
- 2022** Lancement des initiatives environnementales Big Ensemble et Big Nature, tournées vers la biodiversité.
- 2024** Participation à la grande consultation des boulangers de France.
- 2025** Lancement du manifeste et de la plateforme digitale globale Pousse.

« Pour réussir à l'international, la culture du produit ne suffit pas »

En chiffres

40 M€ de chiffre d'affaires dont 55 % à l'étranger

3 filiales dont 2 à l'étranger : New York et Hong Kong

70 salariés à Puyméras

4 500 m² d'ateliers

1 500 clients dans le monde entier

Leader français de la truffe, l'entreprise familiale Plantin s'est imposée comme fournisseur des grandes tables de France avant de partir à la conquête du monde. Fondée en 1930 et désormais deuxième acteur à l'échelle européenne, l'entreprise familiale, située à Puyméras, dans le Vaucluse, distribue ses produits gourmets dans le monde entier et nourrit de fortes ambitions. **Laurent Plantier**, associé fondateur de FrenchFood Capital, s'investit aux côtés des dirigeants **Christopher Poron** et Nicolas Rouhier pour soutenir leur développement à l'export.

COMMENT UNE ENTREPRISE FRANÇAISE DEVIENT-ELLE LEADER MONDIAL DE LA TRUFFE ?

C. Poron : Exporter ses produits à l'étranger est un choix audacieux, souvent porté par un dirigeant qui, de façon très personnelle, est prêt à faire ce pari. Quand mon père a repris la maison Plantin en 1986, il y avait un très fort engouement pour la cuisine française aux États-Unis, où il a séjourné. Il a su faire rayonner un savoir-faire, au départ régional. Moi-même, j'ai eu très vite un pied aux États-Unis, où je suis parti faire mes études, tout en restant proche de notre territoire. J'ai

appris les rouages du métier sur le terrain, en allant sur les marchés, chez les paysans, les courtiers, tout en cultivant une ambition de développement international.

L. Plantier : Quand on parle de truffe, on pense naturellement à la France, qui demeure le pays de référence en particulier pour la truffe noire (*Tuber melanosporum*), la plus emblématique. Depuis Escoffier, les chefs français ont exporté notre cuisine dans le monde entier, et avec elle, nos produits d'exception. La truffe en fait naturellement partie. Par ailleurs, les cuisiniers les plus talentueux du monde viennent se former en France pendant leur parcours, et ils y apprennent à travailler nos produits. Les premiers ambassadeurs de la truffe, produit de haute gastronomie par excellence, ce sont donc les grands chefs.

SE DÉVELOPPER EN FRANCE OU À L'ÉTRANGER, QUELLE DIFFÉRENCE ?

C. Poron : Ce qui compte à l'étranger, c'est la connaissance du terrain, une certaine humilité et un réel sens de l'écoute. En France,

on connaît l'attrait pour la truffe et les usages de consommation. Mais on ne peut pas débarquer dans un pays avec un catalogue déjà établi et imposer sa vision, même s'il s'agit d'un produit de terroir estampillé « France » et « luxe ». C'est particulièrement le cas aux États-Unis, où il faut adopter une mentalité américaine si l'on veut réussir son implantation. Il faut réussir à se départir de ses préjugés et s'adapter aux goûts et usages locaux. Nous passons beaucoup de temps à analyser les habitudes de consommation pour proposer les bons produits, les bonnes variétés, dans des quantités adaptées.

L. Plantier : À l'étranger, dans les restaurants d'inspiration française, les chefs sont souvent locaux. Ainsi, à New York, la cuisine, et donc les produits, s'adapte aux « palais » américains. De même, ce n'est pas parce que l'on vend du fromage à la truffe en France que ce type de produit marchera à l'étranger. On découvre parfois des usages de la truffe insoupçonnés comme en Allemagne, où elle est utilisée dans des produits charcutiers dont nous avons moins l'habitude en France.

C. Poron : Il y a aussi des barrières à l'entrée qu'il faut connaître, des réglementations parfois contraignantes sur des produits frais, des ingrédients interdits... Plantin vend à la fois des truffes fraîches à des chefs et des restaurateurs, de New York à Hong Kong, mais aussi des produits secs, surgelés ou en verrine, destinés à d'autres types de clients (GMS, épicerie fines) ou encore des produits à l'attention d'industriels de l'agroalimentaire. Chaque client a ses attentes et ses contraintes. Notre expertise est d'y répondre, où qu'il soit.

SE DÉVELOPPER SANS PARTENAIRE LOCAL, C'EST POSSIBLE ?

C. Poron : Nous préférons d'abord trouver un partenaire, car il aura déjà une connaissance du marché, une gamme de produits, un réseau, et — élément très important — une capacité logistique. Il nous aide à choisir les produits à mettre en avant et à bien cibler nos clients. La réussite d'un développement à l'étranger tient beaucoup aux personnes avec qui l'on tisse des liens. Mais on ne peut pas totalement se reposer sur elles : il faut une présence continue sur le terrain, pour s'assurer que les produits sont mis en avant de la bonne façon et dans la continuité. Nous organisons des tournées, des animations et créons des liens de proximité avec les chefs. Nous travaillons dans une optique de long

terme, en ayant toujours à l'esprit que notre cible c'est le client final, pas l'intermédiaire.

L. Plantier : Ce qui est important, c'est également d'arriver le premier. C'est ce qui construit la légitimité dans des marchés émergents comme le Vietnam. Au-delà du Japon, qui apprécie particulièrement notre gastronomie et nos produits, l'Asie offre en effet un réel potentiel de développement, avec une bienveillance naturelle pour les produits français.

QU'APPORTE UN FONDS DANS LE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ?

C. Poron : Lors de l'étude du dossier Plantin, nous avons effectué un travail poussé sur les marchés étrangers pour comparer nos intuitions avec les tendances terrain. Le marché le plus prometteur étant les États-Unis, nous avons permis aux dirigeants d'avoir les moyens de s'y développer sereinement, en embauchant une équipe spécifique pour les États-Unis. C'est un investissement à moyen terme, le rendement ne sera sans doute pas immédiat, mais c'est justement ce qu'un fonds peut apporter pour assurer une présence durable.

C. Poron : Sans cette décision d'ouvrir notre capital, nous serions allés moins vite. Nous restons aux commandes, avec des ambitions de développement très fortes, mais il faut savoir prendre du recul et s'entourer. L'expertise entrepreneuriale de FrenchFood est très précieuse, au-delà des moyens qu'ils ont pu mettre à notre disposition.

VOUS CONSIDÉREZ-VOUS ENCORE COMME UNE ENTREPRISE FRANÇAISE ?

C. Poron : Plus que jamais, car c'est l'ancrage de Plantin au cœur du terroir français et son expertise du produit qui en font un acteur majeur de la gastronomie mondiale. Mais notre culture est désormais internationale, y compris sur notre siège à Puyméras, et c'est ce qui nous permet de nous adapter à chaque pays. Chaque marché est différent, avec une concurrence qui s'exprime de façon spécifique. La présence de Plantin dans l'hémisphère Sud permet de dépasser les problématiques de saisonnalité. Nous achetons de la truffe dans le monde entier, ce qui nous permet d'avoir une régularité, avec toujours une parfaite maîtrise de la traçabilité.

L. Plantier : L'erreur souvent commise par des PME Françaises voulant s'exporter, c'est de

rester trop franco-françaises. Il est nécessaire d'embaucher des collaborateurs étrangers. La culture du produit ne suffit pas, c'est la culture du pays qu'il faut comprendre, dans toutes ses composantes et ses subtilités. Cela ne veut cependant pas dire qu'il faut être coupé de son territoire d'origine, en particulier pour des produits qui font partie de notre patrimoine gastronomique. Ce qui nous a séduits avec Plantin, c'est ce caractère territorial, qui prouve qu'on peut rayonner à l'étranger sans être implanté à Paris. Dans notre secteur d'expertise qu'est l'agroalimentaire, c'est particulièrement présent : il y a de nombreuses pépites ayant un réel potentiel à l'export qui ne demande qu'à s'exprimer.



Laurent Plantier



Christopher Poron

Régime fiscal et social du « management package »

Quel avenir pour les dirigeants et salariés des sociétés sous LBO* ?



Face à l'insécurité juridique induite par les décisions du Conseil d'État du 13 juillet 2021, la loi de finances pour 2025 a instauré un nouveau cadre fiscal et social pour les *management packages* désormais prévisibles pour le contribuable. Néanmoins, ce nouveau régime ne manquera pas de faire beaucoup de déçus parmi les dirigeants et les salariés qui s'exposent, entre autres, à un taux marginal d'imposition de 59 % sur le gain de cession, traité comme du salaire, et à l'exclusion du PEA des titres acquis en considération de leurs fonctions. Le décryptage de **Frédéric Bosc**, avocat associé, Moncey Avocats.

ADOPTION D'UN NOUVEAU CADRE FISCAL ET SOCIAL POUR LES « MANAGEMENT PACKAGES »

Le nouveau dispositif introduit par la loi de finances 2025 à l'article 163 bis H du Code général des impôts s'appliquera aux gains nets réalisés par les salariés ou les dirigeants sur les titres qu'ils ont souscrits, acquis ou qui leur ont été attribués en contrepartie de leurs fonctions dans la société émettrice des titres ou dans toute société fille ou mère, que ces gains soient issus de titres légalement qualifiés (actions gratuites, bons de souscription de parts de créateur d'entreprise - BSPCE, stock-options) ou non qualifiés par la loi (actions ordinaires, actions de préférence, bons de souscription d'actions).

Sous réserve de remplir certaines conditions techniques, ce nouveau régime définit un seuil en deçà duquel le gain réalisé sera traité fiscalement comme une plus-value de cession sur valeur mobilière, et au-delà duquel il sera traité fiscalement comme une rémunération imposée en tant que traitements et salaires, de sorte que :

- jusqu'à trois fois la performance financière de l'entreprise appliquée sur le prix d'acquisition des titres, le gain de cession sera imposé comme une plus-value de cession de valeurs mobilières (imposition marginale globale de 34 % comprenant le prélèvement forfaitaire unique et la

contribution exceptionnelle sur les hauts revenus (CEHR) ;

- au-delà, le gain de cession sera imposé en traitements et salaires (barème progressif de l'impôt sur le revenu et de la CEHR, soit un taux marginal de 49 %, augmenté d'une contribution salariale libératoire de 10 %, soit 59 % de taux marginal d'imposition.

Ce seuil est, en pratique, réduit par la valeur de l'investissement initial.

De manière simplifiée, si la société a doublé sa valeur entre l'entrée et la sortie des managers, le salarié ou dirigeant pourra traiter le gain d'acquisition comme de la plus-value jusqu'à cinq fois ($3 \times 2 - 1$), le prix d'acquisition des titres, toute valeur au-delà étant traitée comme du salaire. Cette survalue sera soumise à une fiscalité lourde puisqu'elle se verra appliquer un taux marginal d'imposition de 59 % contre 34 % pour la partie traitée en plus-value de cession.

UNE FISCALITÉ LOURDE, MAIS DÉSORMAIS PRÉVISIBLE POUR LE CONTRIBUABLE

Ce nouveau régime d'imposition s'appliquera aux packages déjà en place et non encore débouclés à la promulgation de la loi, de sorte que ces packages pourront bénéficier d'un cadre fiscal et social défini et prévisible.

En pratique, cela permettra de limiter la requalification intégrale du gain de cession en traitements et salaires et d'assurer dans la limite d'un certain plafond le traitement du gain de cession en plus-value.

En revanche, le nouveau régime fiscal et social ne sera pas applicable aux packages déjà débouclés, de sorte que les packages débouclés entre 2022 et la promulgation de la loi restent soumis à un risque de requalification totale du gain de cession en traitements et salaires, conformément aux principes dégagés dans la jurisprudence du Conseil d'État du 13 juillet 2021 en cas de contrôle fiscal.

ET POUR LES TITRES INSCRITS EN PEA ?

S'agissant des plans d'épargne en actions (PEA), cette réforme sera sans nul doute source de déception pour les salariés et les dirigeants bénéficiaires d'un management package. Désormais, les titres acquis ou attribués aux salariés ou aux dirigeants en contrepartie de leurs fonctions ne pourront plus figurer sur un PEA, à compter de la promulgation de la loi. Les gestionnaires de PEA devront se prononcer sur la pratique qui sera adoptée pour définir les contours de cette exclusion, mais il faut s'attendre à ce que les banques refusent de façon systématique l'inscription des titres en PEA dès lors que les titres seraient reçus en contrepartie des fonctions de salariés ou de dirigeants.

Pour les titres déjà souscrits en PEA, avant la promulgation de la loi, s'il semble clairement établi à ce stade que le gain de nature salariale sera exclu du bénéfice du régime PEA, des clarifications devront être apportées s'agissant de la possibilité de bénéficier de l'exonération d'impôt sur le revenu sur la partie du gain qualifiée de plus-value.

DONATION-CESSION ET MÉCANISME DE SURSIS ET DE REPORT : LES GRANDS PERDANTS ?

Les mécanismes de donation-cession et de sursis ou report d'imposition seront en pratique impactés par ce nouveau régime dans la mesure où seul le gain de cession traité en plus-value pourra désormais pleinement bénéficier de ces dispositifs.

Plus particulièrement, s'agissant de la donation-cession, l'imposition du gain de cession analysée comme du salaire sera reportée à l'année où le donataire cédera les titres reçus en donation selon les mêmes modalités que si le donateur les avait cédés lui-même, ce

qui limite l'intérêt des opérations de donation-cession. La pratique de marché devra sûrement s'adapter sur ce sujet.

UNE RÉFORME INSATISFAISANTE POUR DE NOMBREUX SALARIÉS ET DIRIGEANTS

Il semble d'ores et déjà possible d'identifier certains types d'instruments utilisés pour construire les packages seront plus durement touchés d'un point de vue fiscal par cette réforme que d'autres.

À cet égard, cette réforme semble a priori plutôt défavorable aux souscripteurs en PEA quel que soit l'instrument souscrit, aux souscripteurs d'instruments de ratchet (instruments dont les droits financiers sont directement corrélés au multiple de performance de l'investisseur financier et/ou à son taux de rendement interne) payant ou gratuit dont la performance financière serait conséquente, ainsi qu'aux souscripteurs d'instruments présentant un fort effet sweet. Cette réforme ne prend pas en considération l'importance de la prise de risque attachée à ces différents instruments dans le calcul du seuil bénéficiant d'un traitement en plus-value.

De la même manière, cette réforme apparaît insatisfaisante pour les dirigeants et les salariés qui, dans le cadre d'un partenariat avec un investisseur, ont vocation à fortement monter au capital de la société dans une logique de transmission.

Concernant les BSPCE, leur régime fiscal a, lui aussi, été modifié par la loi de finances 2025 pour distinguer un gain ayant la nature d'un avantage salarial et celui ayant la nature d'un gain de cession.

Pour ces instruments, seul le gain de cession devrait en pratique être concerné par le nouveau régime fiscal et social des *management packages*, à l'exclusion du gain de nature salariale. Or, le gain de cession calculé selon la différence entre le prix de cession des titres souscrits en exercice des bons et la valeur des titres souscrits au jour de l'exercice de ces bons sera nécessairement faible, voire égal à 0, dans la mesure où la cession et l'exercice des bons interviennent dans un timing très rapproché.

ET APRÈS ?

Avec une fiscalité en définitive plus lourde et une capacité de réinvestissement nécessairement moindre pour les salariés et les dirigeants qui

devront s'acquitter de l'impôt sur la partie du gain de cession correspondant à du salaire, la pratique devra s'adapter pour permettre l'ouverture du capital aux salariés et aux dirigeants dans des conditions équilibrées pour l'ensemble des parties prenantes (fondateurs historiques, investisseurs financiers, salariés et dirigeants).

À cet égard, on pourrait voir réapparaître des outils délaissés suite aux décisions du Conseil d'État du 13 juillet 2021, tels que les clauses de *good and bad leaver* ou encore les instruments de ratchet payant.

En tout état de cause, des clarifications devront être apportées dans le futur sur les modalités d'application de cette loi, même si les contours de celle-ci semblent aujourd'hui globalement se dessiner. Ce dispositif pourrait en outre évoluer dans les mois à venir compte tenu de ses effets de bord dramatique pour certains dirigeants, ce qui induira inmanquablement une saisine du Conseil constitutionnel, voire une nouvelle intervention du législateur.



monceyavocats.com



* Leveraged Buy-Out ou reprise avec effet de levier.

Bpifrance, une banque pas comme les autres, experte du financement de l'innovation au service de la transition alimentaire

Bpifrance est depuis dix ans le partenaire de confiance des entrepreneurs. Elle s'engage à leurs côtés, sur le terrain, pour en faire les champions français de demain. Décryptage des tendances fortes de financement pour le secteur dans le contexte de France 2030 par **Nadia Sekher**, responsable sectorielle agriculture & agroalimentaire.

FRANCE 2030, UN PLAN D'INVESTISSEMENT EN FAVEUR DE LA TRANSITION AGRICOLE ET ALIMENTAIRE

Le programme France 2030 a été lancé, en octobre 2021, par le président Emmanuel Macron afin d'investir massivement dans les technologies innovantes et de soutenir la transition écologique, grâce à un budget inédit de 54 milliards d'euros. Ce plan ambitieux poursuit dix objectifs pour « mieux comprendre, mieux vivre et mieux produire », à l'horizon 2030. Le volet « mieux vivre » englobe un objectif lié à notre agriculture, destiné à investir dans une alimentation saine, durable et traçable, afin d'accélérer une révolution agricole et alimentaire dont laquelle la France est un leader.

C'est dans ce contexte de soutien à l'innovation que Bpifrance opère pour le compte de l'État, en lançant depuis 2021 des appels à projets, destinés à financer la recherche et développement (R&D) et l'industrialisation de projets innovants, portant sur toute la chaîne de valeur alimentaire. L'enjeu est de renforcer la résilience et la souveraineté du secteur

agricole et agroalimentaire, et donc sa compétitivité. En tant qu'opérateur principal de France 2030, Bpifrance a financé pas moins de 287 projets, « portés » par le secteur agricole et agroalimentaire pour un montant total de près d'un demi-milliard d'euros.

DES INNOVATIONS EN FORTE CROISSANCE

En 2024, les impasses techniques liées à l'usage de certains produits phytocéutiques (baisse d'efficacité, apparition de résistances, impact environnemental) ou leur retrait, avéré ou potentiel, (néonicotinoïdes pour le traitement du puceron de la betterave sucrière ou encore herbicide à base de glyphosate), ont stimulé l'essor de biosolutions de plusieurs natures.

Le biocontrôle est une méthode de protection des plantes qui utilise des organismes vivants ou des substances naturelles pour prévenir ou réduire les dommages causés par les nuisibles, les maladies ou les adventices. C'est une alternative prometteuse. L'usage de ces produits suppose toutefois de revoir les itinéraires techniques agricoles et de les

combiner à d'autres leviers techniques, comme la sélection de variétés plus résistantes, l'agriculture de précision ou encore l'usage de biostimulants.

Le projet Solo, porté par la start-up Immunrise Biocontrol, vise la levée de trois verrous technologiques permettant la mise sur le marché d'une solution biocontrôle de traitement des semences contre les champignons phytopathogènes : la formulation, la performance au champ, l'évaluation Tox/Ecotox.

Les biostimulants sont des produits de stimulation du processus de nutrition des plantes par l'apport de substances végétales ou organiques ou de micro-organismes, qui connaissent un développement significatif. Dans un contexte d'augmentation de leur commercialisation, facilitée par une réglementation européenne plus souple que pour le biocontrôle, ces produits doivent faire l'objet de nombreuses expérimentations au champ dans des conditions pédoclimatiques appropriées. Il s'agit de convaincre les agriculteurs de leur efficacité, dans une logique de diminution ou de substitution aux engrais de synthèse chimique.

Autre domaine d'innovation en croissance, l'agriculture de précision, qui permet à l'agriculteur, par le biais de capteurs au sol et de données satellitaires alimentant des outils d'aide à la décision, de disposer de données en temps réel sur l'état des cultures, jusqu'au niveau de la parcelle. Couplées à des données météorologiques et à de l'intelligence artificielle, ces informations permettent un meilleur monitoring des besoins en intrants des cultures (eau, engrais et produits phytosanitaires).

La société Agreenculture, financée par France 2030, développe ainsi une nouvelle plateforme robotisée de viticulture de précision qui permettra d'améliorer la gestion des stress biotiques et abiotiques des vignes.

LES TENDANCES QUI FAÇONNENT L'ALIMENTATION DE DEMAIN

Issues de différentes sources (végétales, microalgues, microorganismes, champignons, insectes) et, pour certaines, enrichies grâce à la fermentation, les protéines alternatives s'imposent désormais comme une solution pour répondre au défi de la croissance démographique, de la durabilité environnementale et de la décapitalisation des cheptels. Si les protéines issues de la fermentation de précision ou encore des microalgues doivent apporter la preuve de leur viabilité économique et

environnementale, les PME et grandes entreprises agroalimentaires multiplient les projets innovants de développement de nouvelles farines et ingrédients protéinés à base de légumineuses. L'objectif est de maintenir les qualités organoleptiques et fonctionnelles des produits, et une parité de prix avec les protéines animales et de liste courte d'ingrédients (*clean label*).

Deux exemples de projets financés illustrent cette tendance majeure : le projet Intact, porté par la société éponyme qui a pour ambition d'industrialiser une technologie innovante de valorisation circulaire des protéines végétales de légumineuses et des amidons résiduels en fermentation.

Le projet Voie Lactée, lancé par la start-up Bon Vivant, permet de produire, à partir de cellules embryonnaires bovines différenciées, des protéines présentes dans le lait à forte valeur ajoutée, essentielles à l'alimentation humaine, en complément du lait traditionnel.

Autre tendance forte, la nutrition de précision est une approche personnalisée de l'alimentation, tenant compte des variabilités sociétales et physiologiques entre individus. Elle a pour but d'améliorer la santé et de prévenir des maladies. À ce titre, un exemple de projet financé qui illustre bien cette dynamique est celui du projet Pineapple, porté par la jeune entreprise Integrative Phenomics, en collaboration avec l'Inserm, l'AP-HP et Sorbonne Université. Il s'agit d'une solution de nutrition de précision, basée sur l'intelligence artificielle et la connaissance du microbiome, pour prévenir les risques et maladies cardiométaboliques.

DES PROJETS POUR RENFORCER NOTRE SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE

Le secteur agroalimentaire français, qui emploie 500 000 personnes au sein de 17 000 entreprises, s'engage dans la relocalisation de maillons stratégiques. Ainsi, pour réduire l'importation de tourteaux de soja et ses impacts négatifs sur l'environnement, l'Huilerie de Chambarand, Chays Frères et Saipol vont augmenter leurs capacités de trituration de graines oléagineuses. Valtris Champlor SAS prévoit de produire de la lécithine de colza pour remplacer les lécithines importées de pays extra-européens. Autre exemple : bien que la France soit un excellent exportateur de pommes de terre fraîches, la balance commerciale des produits transformés reste largement déficitaire sur le secteur. Pour réduire cet écart, deux projets majeurs de transformation de pomme de terre vont voir

le jour dans les Hauts-de-France et en région Champagne-Ardenne avec un engagement des industriels dans l'accompagnement des agriculteurs fournisseurs dans la mise en œuvre de meilleures pratiques culturales. Ces investissements et travaux de recherche et développement financés par Bpifrance pour le compte de l'État illustrent l'engagement de l'industrie agricole et agroalimentaire française dans la recherche de solutions durables et innovantes pour renforcer la résilience du secteur vis-à-vis des défis environnementaux et économiques de la protection de notre souveraineté alimentaire.

La BPI en chiffres

60 Mds€ injectés en 2024 dans l'économie française tous secteurs confondus

Plus de 2 Mds€ dans le secteur agroalimentaire

896 M€ de résultat net

Plus de 5 Mds€ déployés auprès de plus de 5 500 entreprises

Plus de 570 M€ investis

572 M€ pour soutenir l'amorçage et le développement des entreprises innovantes à fort contenu technologique avec le fonds de Capital Innovation

POUR ALLER PLUS LOIN

Archives des FoodTech – Bpifrance Le Hub



SERVIR L'AVENIR
bpifrance

Intégrer & innover : les clés du recrutement dans l'agro-alimentaire en 2025

Dans un secteur en pleine transformation, recruter des dirigeants à l'esprit entrepreneurial tout en répondant aux enjeux économiques et sociétaux de demain est un véritable défi. Manageria, dont la mission est de révéler les talents de la filière agricole et alimentaire, partage ses conseils pour anticiper ces besoins stratégiques.

RECRUTER UN DIRIGEANT ENTREPRENEUR

Dans un environnement marqué par la transition numérique et écologique, le dirigeant de demain doit posséder une vision claire, une agilité décisionnelle et une aptitude à innover. Plutôt que de cibler exclusivement des profils « clones » ayant occupé des postes similaires, les entreprises gagneront à identifier des candidats « entrepreneurs » au potentiel évolutif, capables de s'adapter à un marché en constante évolution. Cela implique de réaliser une évaluation approfondie des « soft skills », comme le leadership, la gestion du changement et la créativité, par des mises en situation et des tests de personnalité robustes. Recruter un dirigeant entrepreneurial exige également une adaptation du processus d'intégration. Offrir un itinéraire personnalisé, incluant du mentorat et des formations ciblées, permet d'assurer une prise de fonction optimale tout en renforçant l'adhésion à la culture d'entreprise.

LES GRANDS ENJEUX DU RECRUTEMENT POUR 2025

Les perspectives de l'emploi cadre dans l'agroalimentaire pour 2025 révèlent plusieurs tendances majeures. Si la compétence technique reste essentielle, les entreprises doivent composer avec une pénurie de profils spécialisés, notamment dans les domaines de l'automatisation, de l'intelligence artificielle et de la durabilité. Une solution efficace consiste à valoriser les candidats aux parcours diversifiés et à leur offrir une montée en compétences ciblée. La parité et la diversité sont des enjeux stratégiques. Si les femmes représentent une proportion croissante des cadres, elles restent minoritaires. Les entreprises doivent intensifier leurs efforts pour promouvoir des politiques inclusives et attractives. Enfin,

le maintien des cadres seniors dans le secteur est un levier sous-exploité. Leur expertise et leur capacité à transmettre des compétences sont des atouts majeurs pour pérenniser les savoir-faire dans ce contexte de transition.

INTÉGRER LA RSE DANS LE RECRUTEMENT : UNE STRATÉGIE GAGNANTE

Dans un marché de l'emploi où la quête de sens est devenue centrale, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un atout. Communiquer de manière transparente sur les engagements écologiques, sociaux et éthiques de l'entreprise peut augmenter jusqu'à 30 % le nombre de candidatures. Pour y parvenir, il est essentiel d'intégrer la RSE dès les premières phases du recrutement. Cela implique de former les recruteurs à ces enjeux, de détailler les actions concrètes menées par l'entreprise dans les offres d'emploi et d'aligner les promesses sur la réalité organisationnelle. Par ailleurs, impliquer les référents RSE dans le processus de sélection contribue à renforcer la crédibilité des engagements.

Recruter dans l'agroalimentaire pour 2025 ne se résume plus à rechercher des compétences immédiates, mais implique de valoriser le potentiel humain, de répondre aux attentes sociétales et de promouvoir des trajectoires de carrière durables. Dans ce contexte, dirigeants et entrepreneurs ont intérêt à placer l'innovation et la responsabilité au cœur de leurs pratiques RH.



Cabinet conseil en recrutement spécialisé dans l'agroalimentaire depuis trente-cinq ans, Manageria accompagne les PME, ETI et groupes en France et à l'étranger.

www.manageria.fr



POUR ALLER PLUS LOIN :

[Une rétrospective de nos derniers articles](#)

[Nos dernières actualités](#)

[Notre page LinkedIn](#)



Cécile Boulaire, Stéphane Hervé et Hugues Dumas, dirigeants.

Création d'une filière intégrée de pêche pérenne et durable : l'exemple réussi du groupe Le Graët

Depuis 2015, **Valérie Le Graët** est directrice générale du groupe familial créé en 1986. Au fil des années, l'entreprise a développé dix PME autonomes, structurées en quatre pôles (marée, surgelés, conserves, petfood) contribuant à faire vivre l'économie locale, le patrimoine culinaire et les savoir-faire bretons. Parmi les fiertés du groupe : la création d'une filière intégrée pour les coquilles Saint-Jacques, un exemple d'association de savoir-faire qui pourrait inspirer d'autres acteurs de l'agroalimentaire.



UN ANCRAGE FORT EN BRETAGNE DEPUIS 40 ANS

Nous intervenons dans des secteurs très diversifiés, avec notamment un pôle marée qui fédère des entreprises aux spécialités complémentaires fournissant poissons, coquillages et crustacés aux PME du groupe, mais aussi à des clients externes — distributeurs, restaurants, poissonniers. Nos entreprises, qui emploient près de 800 salariés, sont toutes situées en Bretagne, surtout dans les Côtes-d'Armor. Nous fournissons principalement des produits à marque distributeur pour des enseignes, ce qui ne nous empêche pas de concilier à la fois recherche d'impact et compétitivité, avec un fil directeur : le territoire. Nous favorisons l'emploi local et les matières premières issues de filières territoriales, la pêche en premier lieu, ce qui nous oblige à surveiller de près nos ressources halieutiques afin de protéger les fonds marins, la biodiversité et la reproduction des espèces. Notre ancrage local est essentiel au maintien de nos sources d'approvisionnement. Le mareyage, au cœur de nos activités, est en effet le maillon essentiel d'un écosystème local, qui fait le lien entre pêcheurs, grossistes, commerces et grande distribution.

UNE FILIÈRE INTÉGRÉE POUR LES COQUILLES SAINT-JACQUES

Tout est parti d'une crise violente : celle de la pêche à la coquille Saint-Jacques dans les années 1990, soumise à une forte concurrence internationale. Malgré la proximité d'un des plus vastes gisements de coquilles Saint-Jacques de France, celui de la baie de Saint-Brieuc, le recours à une importation de ressources à meilleur prix était en effet massif, y compris dans nos propres ateliers. Les pêcheurs ne parvenaient pas à écouler leur production. C'est à la suite d'une rencontre à Celtigel que nous avons décidé d'acheter une partie de leur production. Noël Le Graët a été plus loin en leur proposant de marier nos compétences, en créant ensemble une entreprise aux intérêts communs réunissant ainsi le savoir-faire des pêcheurs et nos capacités de transformation.

Le dialogue a payé et a abouti à un projet unique qui perdure encore, trente ans plus tard : la création d'une filière intégrée répondant aux besoins de chacune des parties. D'un côté, les pêcheurs, soucieux de vendre à prix juste le fruit de leur travail pendant toute la période de pêche, et pas uniquement avant Noël. De l'autre, notre groupe, qui recherche

la meilleure qualité tout au long de l'année et qui est capable de surgeler les produits. En 1995, nous avons créé Celtarmor, une entreprise détenue à 49 % par les pêcheurs - Cobrenord - et 51 % par notre Groupe, dédiée au mareyage de transformation des noix de Saint-Jacques, sur le port de Saint-Quay-Portieux, au cœur de notre territoire. La proximité est en effet la clé pour disposer des meilleures ressources au juste prix.

COMMENT ALLIER COMPÉTITIVITÉ ET IMPACT DURABLE

Le résultat a dépassé nos espérances. Il n'y a désormais plus de problème d'approvisionnement pour notre groupe - quand la nature est généreuse bien sûr! -, et pas de souci de revenu pour notre fournisseur. Nous avons amorti le risque pour les pêcheurs, ce qui leur permet de se concentrer sur l'essentiel : l'exploitation durable des ressources de la baie de Saint-Brieuc, soumise à une réglementation stricte. Ce sont les véritables gardiens de ce patrimoine, auquel ils apportent une rigueur et un savoir-faire inégalés. Nos coquilles Saint-Jacques (*Pecten maximus*) sont pêchées d'octobre à mai, en dehors des périodes de reproduction ; le temps de chaque pêche est limité ; la quantité de pêche est contrôlée, et les plus petites pièces sont remises à l'eau pour poursuivre leur développement. En décembre 2022, la pêcherie à la drague de la baie de Saint-Brieuc a obtenu la certification MSC pour sa gestion raisonnée des ressources marines. Notre partenariat nous a donné collectivement les moyens d'agir en faveur de la préservation des ressources.

NE PAS FAIRE DE LA RSE POUR VENDRE PLUS

Ce qu'il faut retenir de cet exemple vertueux, c'est qu'il a été imaginé dans une logique « gagnant-gagnant ». Inutile de faire de l'angélisme : dans nos négociations avec la distribution, le prix passera toujours avant le reste. Nous ne parlions pas de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) à l'époque, mais notre action a été bénéfique à la fois en matière économique et environnementale. Une approche vertueuse peut aider pour le référencement, car les distributeurs ont eux aussi des contraintes, mais ce n'est absolument pas dans cet esprit que nous nous sommes engagés dans la formalisation de nos engagements. Notre démarche RSE, nous l'avons conçue avant tout pour maintenir l'activité de notre entreprise sur le long terme, avec la

certitude que l'inaction coûtera plus cher que l'action. Il faut des convictions pour se lancer dans une vraie démarche RSE structurée, mais ça ne fait pas vendre. En d'autres termes, notre politique RSE, on la fait pour nous, avant de la faire pour les autres !



Qu'est-ce qu'une cession d'entreprise réussie ?

Gilles Terzakou a créé et dirigé MRS Groupe pendant près de trente-cinq ans avant de le céder en 2023 au groupe britannique WHS. Il y a développé une approche singulière de la restauration collective en proposant une alimentation santé, avec des produits de proximité et une identité locale. **Paul Moutinho** est cofondateur de FrenchFood Capital. Ils nous proposent un regard croisé sur la cession d'entreprise, en partageant leur vision et leur expérience respective sur cette étape clé de la vie d'un entrepreneur.

Y A-T-IL UN « BON MOMENT » POUR PENSER À LA CESSION DE SON ENTREPRISE ?

G. Terzakou : Mon parcours est emblématique, car j'ai créé le groupe en 1989 et je l'ai dirigé jusqu'à sa cession. J'ai connu toutes les évolutions de la restauration collective, imaginé des innovations sur ce marché et vu la boîte grandir, sans être obsédé par sa transmission.

Quand on est entrepreneur, on pense avant tout à survivre, pas à céder, et encore moins à sa valorisation ! On se dit toujours que ce n'est pas le bon moment pour céder, on est toujours « vendeur, sans être vendeur, tout en étant vendeur... ». Vient un moment où l'on comprend qu'il faut préparer sa suite, pour assurer la continuité de son entreprise. Quand j'ai fait rentrer Agro Invest, c'était pour accélérer mon développement, mais inconsciemment, pour commencer aussi à préparer ma sortie avec mes collaborateurs.

P. Moutinho : En tant que fonds, nous la préparons dès notre entrée dans une entreprise, car nous sommes tenus par la temporalité propre à notre activité. Faire entrer un fonds dans son capital, c'est un premier pas vers la cession. Nous sommes au contact de dirigeants qui ont naturellement en tête la cession future de leur entreprise.

COMMENT CHOISIR « LE BON » REPRENEUR ?

G. Terzakou : J'ai rencontré plusieurs repreneurs potentiels, et il me suffisait de quelques minutes pour savoir que ça ne collerait pas ! Lorsque l'on se projette dans une cession,

l'attitude des repreneurs compte, de la façon on est approché à la négociation elle-même. Je savais que j'étais incontournable sur mon marché pour un opérateur étranger souhaitant s'implanter en France, mais je voulais rester maître de ma décision. J'ai donc attendu d'être vraiment séduit par un candidat, et j'ai pu me montrer exigeant, en particulier sur le prix. Ainsi, quand un candidat sérieux à la reprise a commencé à tergiverser sur les conditions financières, j'ai refusé net de poursuivre la discussion. Cela a payé, car après un certain temps de réflexion, ils font fini par accepter toutes mes conditions.

P. Moutinho : De notre côté, en tant que fonds, notre première crainte est que les acheteurs qui se manifestent soient là uniquement pour faire du « tourisme industriel ». Nous devons nous assurer qu'il s'agit d'une véritable négociation, avec la volonté réelle d'aller jusqu'au bout du processus. Ensuite, il est rare de vendre une société à des gens avec qui on ne s'entend pas : nous travaillons ensemble pour assurer la pérennité de la société, c'est un travail en commun, pas un rapport de force.

QUELS SONT LES ÉCUEILS À ÉVITER DANS UNE CESSION ?

G. Terzakou : Penser qu'on peut « cacher des secrets » dans des placards est une erreur ! Il faut céder une entreprise « propre », à tout niveau, et informer les repreneurs des problématiques en suspens, notamment managériales. Une fois que la décision est prise, que l'entreprise connaît vos intentions et que le management est prêt à reprendre la main, il faut aller vite. Je ne suis resté que quelques mois dans l'entreprise. Il n'y a rien de pire à mon sens qu'un entrepreneur qui reste auprès de ses équipes alors qu'il n'est plus le patron !

P. Moutinho : Il ne faut pas considérer la vente comme une fin, mais comme le début d'une nouvelle aventure, et il est essentiel d'y participer en aidant les équipes en place à reprendre la main. Nous refusons toute cession quand la transmission n'est pas rigoureusement préparée, pendant plusieurs années, avec les cadres en place. Une fois que tout est prêt, il faut s'entourer des meilleurs juristes, notamment sur les questions de fiscalité, mais ce point reste technique. Le cœur du projet, c'est le management.

QU'EST-CE QU'UNE CESSION RÉUSSIE SELON VOUS ?

P. Moutinho : Évidemment, nous mettons tout en œuvre pour que la clause de garantie de passif n'ait pas à être activée, ce serait le signal d'une cession ratée ! Il y a ensuite un accord et une satisfaction partagée par chacune des parties sur le prix de cession, mais pas uniquement. La réussite d'une cession se mesure à court terme, quand il n'y a pas de licenciements par exemple, mais aussi à moyen terme, lorsque l'entreprise poursuit sa croissance. Ce qui compte le plus, c'est la continuité de l'entreprise et de ses valeurs. L'obsession de l'entrepreneur, y compris après la cession, est toujours : « Ce que j'ai créé doit survivre à mon départ » !

G. Terzakou : La cession de mon entreprise n'a pas été une rupture, mais un changement de génération. Mes enfants ne souhaitaient pas reprendre la société, j'ai pu préparer sereinement la transition avec mes équipes : elles savaient que je voulais vendre, j'ai distribué du capital à mes cadres dirigeants, qui étaient présents à la signature. Quand, plus d'un an après la cession, j'ai reçu un texto de la personne qui a repris ma société pour me dire que tout se passait à merveille, ce fut une immense satisfaction.



En chiffres

MRS GROUPE
130 restaurants
73 M€ de chiffre d'affaires
800 collaborateurs
30 000 convives par jour
10 † de fruits et légumes frais épluchés par jour
97/100 : index égalité femmes-hommes pour MRS Groupe

FRENCHFOOD CAPITAL
133 participations
450 M€ sous gestion
20 collaborateurs
4 fonds
3 à 25 M€ de tickets d'investissement

Chiffres au 31 décembre 2024.



Paul Moutinho



Gilles Terzakou

L'agriculture régénérative à grande échelle

La start-up berlinoise Klim fait partie des entreprises qui travaillent avec les exploitants et les grands groupes pour faire avancer l'agriculture régénérative, décarboner la filière alimentaire et améliorer la qualité des sols.



La moitié des espèces recensées sur la planète se trouvent dans le sol, où la moindre motte de terre abrite des milliards d'organismes. Si on l'associe souvent à l'agriculture — ce qui est tout à fait logique puisqu'il est à l'origine de 95 % de notre production alimentaire —, le sol joue aussi un rôle majeur dans la lutte contre le changement climatique parce qu'il peut stocker plus de carbone que l'atmosphère et les plantes réunies.

Depuis quelques années, le monde de l'agriculture essaie de concilier ces deux aspects. Née dans les années 1980, l'agriculture régénérative a connu un regain de popularité au cours de la décennie qui vient de s'écouler. L'objectif de cette démarche holistique de la gestion des terres est d'augmenter la quantité de matière organique des sols, de favoriser la biodiversité, d'améliorer l'écoulement des eaux et d'accroître les capacités de stockage du dioxyde de carbone. Son essor a fait naître un écosystème de start-up désireuses d'accompagner le mouvement. Klim en fait partie. Jeune pousse berlinoise spécialisée dans l'AgriTech, elle veut non seulement faire progresser l'agriculture régénérative, mais aussi la déployer à grande échelle.

Fondée en 2020, elle aide les agriculteurs à adopter ce type de pratiques en se positionnant comme une source d'information, un cabinet de conseil et un bailleur de fonds qui fait le lien entre les entreprises agroalimentaires qui veulent décarboner leur filière et les agriculteurs qui peuvent les aider à le faire. Ces entreprises rémunèrent Klim pour des projets de compensation carbone intégrée (*insetting*) destinés à réduire les émissions au niveau de la filière. Une grande partie de la somme va directement aux exploitants agricoles, et Klim conserve le reste. La start-up aide ensuite les agriculteurs à mettre en place un programme d'amélioration de la qualité

des sols, de résilience et de sécurité à long terme des récoltes grâce à des pratiques régénératives : moins labourer pour protéger la vie du sol, utiliser des couverts végétaux, prévoir une rotation précise des cultures pour protéger les éléments nutritifs contenus dans la terre et utiliser du compost naturel. Klim mesure la réduction des émissions qui en découle pour en quantifier l'impact. L'entreprise gagne aussi de l'argent en proposant des dispositifs de compensation carbone volontaire (*offsetting*) à des acteurs qui n'appartiennent pas directement à la filière agricole.

Pour Nina Mannheimer, cofondatrice et directrice produits de Klim, l'agriculture régénérative est à la fois rationnelle et rentable pour les agriculteurs. Forte de cette conviction, la start-up a donc voulu comprendre ce qui les dissuadait de l'adopter. « *Les agriculteurs ont rarement beaucoup de trésorerie, explique-t-elle, et il faut cinq à dix ans pour rentabiliser cet investissement, donc ils ont besoin d'un financement relais. Financer cette transition, c'est une partie de notre mission.* » Pour y parvenir, Klim s'associe à de grands noms de l'agroalimentaire.

L'autre obstacle est d'ordre pédagogique : selon la jeune entrepreneuse, les institutions traditionnelles sont encore en retard dans ce domaine. Aussi, Klim apporte-t-elle des ressources aux agriculteurs pour qu'ils puissent prendre les bonnes décisions et « maximiser leur réussite ». Enfin, la dernière mission de Klim, c'est de faire reconnaître les efforts de ceux qu'elle accompagne afin de faire évoluer une perception pas toujours favorable du monde agricole, notamment en matière d'environnement.

« *Pour les entreprises qui financent cette transformation, l'intérêt dépasse très largement la simple question de la compensation des émissions, souligne Nina, parce que ce qu'elles font, c'est aussi investir dans une filière plus solide et dans des sols plus sains, ce qui signifie des rendements moins irréguliers et plus de sécurité alimentaire.* » Si beaucoup de petits cabinets de conseil accompagnent déjà les exploitations agricoles, Klim veut voir les choses en grand et travailler à l'échelle industrielle « *pour avoir l'impact nécessaire pour faire vraiment la différence* », poursuit Nina. « *C'est un enjeu systématique, donc convertir une poignée d'exploitations ne suffit pas* », ajoute-t-elle.

Klim a elle aussi connu une croissance fulgurante, dopée par les 8 millions d'euros de *seed funding* levés auprès de capital-risqueurs, spécialisés dans la FoodTech et les technologies climatiques. Nina Mannheimer a cofondé l'entreprise avec Robert Gerlach — ils sont tous les deux issus du milieu de la tech et de la durabilité — et Adiv Maimon, aujourd'hui directeur technologique de Klim. Le trio a mené des recherches approfondies sur le terrain quand il a imaginé Klim, mais le recrutement de collaborateurs passés par le monde agricole était évidemment une priorité. Ils forment d'ailleurs toujours la plus grosse équipe de l'entreprise. Aujourd'hui, Klim compte 50 salariés et veille sur la gestion de plus de 500 000 hectares pour le compte de grands acteurs mondiaux de l'agroalimentaire. Sa plateforme rassemble plus de 3 000 agriculteurs.

Mais le secteur change très vite, ce qui n'est pas forcément simple pour une petite entreprise comme elle. Le cadre réglementaire s'avère particulièrement complexe et les concepts d'*insetting*, d'*offsetting* et de crédits carbone pour les sols évoluent encore. « *Il faut réussir à ajuster les différents éléments de la stratégie pour qu'ils correspondent au cadre, mais il bouge en permanence, donc vous vous retrouvez à faire et refaire les mêmes choses parce qu'un détail a changé* », déplore-t-elle. Les nombreux scandales qui ont éclaté au sujet des crédits carbone ont aussi terni la crédibilité du secteur : la traçabilité et la transparence sont donc d'autant plus importantes pour Klim. Pour Nina Mannheimer, l'essentiel des défis s'explique par le fait que ce secteur en est encore à ses balbutiements. « *Mais avoir moins de concurrence, c'est aussi un grand avantage, sourit-elle. Et c'est très stimulant de se dire qu'on fait partie de ceux qui façonnent le secteur.* »



pictet.com



Nina Mannheimer
COFONDATRICE ET DIRECTRICE PRODUITS DE KLIM

2015

Fonde Dalou, traiteur, à Londres. Aujourd'hui, l'entreprise est située à Zurich et livre des repas équilibrés en entreprise.

2016

Obtient un diplôme en études européennes au King's College de Londres. Nommée chef de produit chez Evermore Health, une marque qui prône une vie et une alimentation équilibrées.

2020

Cofonde Klim à Berlin avec Robert Gerlach et Adiv Maimon.

2022

Rempporte le prix Veuve Clicquot Bold Future Award, qui distingue les femmes entrepreneuses.

2023

Entre dans le classement *Forbes* des 30 Under 30 Europe, dans la catégorie Impact social.



PME+, le label RSE des PME qui voient grand

Bien connu des entreprises de l'agroalimentaire, le label PME+, créé et porté par la Fédération des entreprises et entrepreneurs de France (FEEF), fête les 10 ans de son lancement. L'occasion de répondre aux questions des dirigeants et entrepreneurs du secteur, dans un contexte qui a fortement évolué.

L'OBTENTION DU LABEL EST-ELLE CONTRAIGNANTE ?

Il ne suffit pas de demander le label pour l'obtenir ! Le label PME+ est attribué après un contrôle annuel effectué par un organisme tiers indépendant, selon un référentiel issu de la norme ISO 26000. Un niveau de conformité minimal de 65 % doit être atteint pour obtenir le label. C'est donc un engagement fort, qui nécessite des ressources spécifiques et une maturité de l'entreprise. L'intérêt de la démarche réside justement dans cette mobilisation qui permet de formaliser des engagements réels, mais insuffisamment valorisés.

COMMENT LE LABEL A-T-IL ÉVOLUÉ DEPUIS SA CRÉATION ?

PME+ est un label vivant, qui a suivi le rythme des entreprises qu'il accompagne avec des exigences de plus en plus poussées. Il a fait évoluer son référentiel en 2022 autour de plusieurs thématiques : la création de valeur en France et dans les territoires, la mise en place d'achats responsables, l'engagement de l'entrepreneur dirigeant et la dynamique d'amélioration continue. Se lancer dans la démarche d'obtention du label, c'est l'occasion de formaliser ses engagements en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), et d'anticiper la mise en place de nouvelles normes telles que la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) en incitant dès à présent les PME à collecter leurs indicateurs.

LE LABEL PERMET-IL DE FACILITER LA DISTRIBUTION DE SES PRODUITS ?

Le logo PME+ figure sur la plupart des produits des entreprises labellisées et est soutenu par toutes les enseignes de la grande distribution alimentaire, qui s'engagent à le mettre en avant durant l'année. C'est donc un moyen d'accéder à des opportunités commerciales au niveau régional et national. Des opérations commerciales en grande distribution avec le label PME+ sont ainsi prévues en mai 2025 dans les enseignes Casino, Franprix, Monoprix, en juin dans les magasins Auchan, Coopérative U et Carrefour, et en juillet dans les points de vente Intermarché et E.Leclerc. Un accord a également été conclu en janvier 2025 avec Metro France pour renforcer la présence des fournisseurs PME et ETI labellisés PME+ dans la restauration hors domicile.

« Le label PME+ a été conçu pour être un accélérateur de la transition écologique, c'est le choix d'un avenir où l'économie sert le bien commun. »

Léonard Prunier, président de la FEEF

MON ENTREPRISE FABRIQUE PRINCIPALEMENT DES MDD, SUIS-JE ÉLIGIBLE ?

Le label PME+ étant attaché à l'entreprise qui fournit des produits de consommation, il ne peut être apposé sur des produits aux couleurs de l'enseigne qui les distribue. Cela



n'empêche pas de solliciter son obtention. S'il est un repère pour les consommateurs soucieux d'acheter des produits issus d'entreprises ancrées localement et engagées sur leur territoire, il a aussi un intérêt pour l'entreprise et sa marque employeur. Il fédère les équipes autour d'un projet porteur de sens et il participe à la création d'une culture de l'engagement.

Pour pouvoir obtenir le label PME+, il faut être une entreprise TPE, PME ou ETI française fournisseur de la distribution (grande distribution, restauration hors domicile, grandes surfaces spécialisées, circuits spécialisés ou plateformes d'e-commerce). Il faut également être une entreprise attachée à des pratiques éthiques et responsables, car c'est tout l'objet de la labellisation.

En chiffres

PME+ C'EST :
250 entreprises
9 Mds de chiffre d'affaires
20 000 emplois locaux
384 398 sites en France, + de 100 000 produits.
88 % des PME-ETI labellisées sont des entreprises de l'alimentaire.

Chiffres au 31 décembre 2024.

Des entreprises labellisées témoignent

JC DAVID : UN PLAN RSE AMBITIEUX

Les Établissements JC David disposent d'un savoir-faire ancestral et unique de fumaison à froid, au bois de chêne grâce à leurs 40 coresses (fours traditionnels) qui fument les poissons pendant 16 à 24 heures. C'est l'une des dernières entreprises maîtrisant la fumaison traditionnelle à froid et au bois de chêne du poisson.

Le label PME+ nous apporte une démarche structurante positive, en nous incitant à nous améliorer année après année, sans avoir recours à un des cabinets externes souvent coûteux. Nous sommes désormais prêts à aller encore plus loin dans l'exigence en matière de RSE.

PLANTIN, LEADER FRANCAIS DE LA TRUFFE

Leader français de la truffe situé dans le Vaucluse, la société distribue ses produits à l'échelle mondiale, alliant tradition et innovation pour offrir une qualité incomparable.

Le label permet aux PME de se distinguer par leur professionnalisme et leur responsabilité sociétale, et constitue un gage de confiance pour les partenaires. Certains clients nous demandent si nous avons un engagement RSE et cela y répond favorablement.

CHICORÉE LEROUX : UNE CHICORÉE 100 % FRANÇAISE

Chicorée Leroux s'est lancée dans une démarche de réduction de son empreinte carbone en optimisant ses processus de production et en

valorisant ses déchets. L'entreprise s'engage depuis la fin des années 1990 à traiter ses effluents en optant pour un système de fertirrigation, technique agricole consistant à appliquer des éléments fertilisants solubles dans l'eau par l'intermédiaire d'un système d'irrigation.

Notre chicorée peut se revendiquer 100 % française, de la transformation jusqu'à son conditionnement.

LE BRIN D'OLIVIER : UN MODÈLE DE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Spécialisée dans la confiserie d'olives, Le Brin d'Olivier a fait le choix audacieux d'une semaine de travail de quatre jours dès 2021.

Cette décision nous a permis d'améliorer considérablement la qualité de vie de nos équipes tout en optimisant nos processus de production. C'est un véritable cercle vertueux pour l'entreprise comme pour l'environnement.



ALLER PLUS LOIN : feef.org/label-pme



Pour en savoir plus sur les opérations PME+ en grande distribution : label-pmeplus.fr/actualites



PME+, bien + qu'un produit.

Depuis 10 ans, un label qui s'engage avec vous.

Merci au collectif qui a participé à cette quatrième édition de *Nurture*.

Les contributeurs : Diane Aubert, Olivier Baussan, Miloud Benaouda, Alexis Bertucat, Perrine Bismuth, Frédéric Bosc, Cécile Boulaire, Christophe Burtin, Amélie Coulombe, Geoffroy de Kerdrel, Pascal Demurger, Marc Douret, Frédéric Encel, Céline Fabbi, Virginie Feuillebois, François Gémenne, Béatrice Germain, Capucine Grandsir, Édouard Haag, Stéphane Hervé, Emmanuel Katz, Marie Lecal-Michaud, Valérie Le Graët, Marie-Cécile Leprat, Véronique Linares, Nina Mannheimer, Romain Le Nouaille, Paul Moutinho, David Nguyen, Inès Pidol, Frédéric Pinet, Laurent Plantier, Aglaé Plunian, Christopher Poron, Jean-Philippe Puig, Pascal Rigo, Thibault Rivière, Nadia Sekher, Marc Teynier, Gilles Terzakou, Vi Tran, Mathilde Van Renterghem, Bruno Vaquette.

Nos partenaires : Kéa, Manageria, Moncey Avocats, Pictet, ainsi que EpiFrance et la FEEF pour leur soutien.

Tous les participants au FoodCamp 2024, speakers, animateurs et organisateurs.

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

reseaufrenchfood.fr



merci

Rendez-vous sur
www.reseaufrenchfood.fr
pour découvrir le programme
de l'année.



Crédits :

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

Photos : © Benjamin Bechet - benjaminbechet.com, Adobe Stock, Éric Traversié

Imprimé en France par Le Réverend (Valognes) sur papier recyclé.



www.reseaufrenchfood.fr

www.frenchfoodcapital.com