

UNE INITIATIVE

frenchfood
capital

NUTRURE

N° 5 2026

Dépasser
les limites,
changer d'échelle

EN PARTENARIAT AVEC



EDMOND
DE ROTHSCHILD

HOGAN LOVELLS
CADWALADER

KÉA

MANAGERIA

ODERIS

AVEC LE SOUTIEN DE

bpi**france**

FEEF

edit©



Viser plus grand pour notre alimentation



Perrine Bismuth,

Associée fondatrice de FrenchFood Capital,
Présidente du Réseau FrenchFood

Cinq ans, cinq FoodCamps, cinq éditions de *Nurture* : ce cap que nous franchissons est l'occasion de revenir sur ce que nous avons construit ensemble.

Lorsque nous avons lancé le premier FoodCamp, à Cély, nous souhaitions offrir aux dirigeants un cadre dans lequel ils puissent se retrouver, échanger et prendre du recul. Cinq ans plus tard, au vu des trajectoires qui se sont croisées, des collaborations qui ont émergé et des entreprises qui ont grandi, ce pari est réussi. Le Réseau FrenchFood réunit aujourd'hui plus de 1 000 décideurs du secteur alimentaire, des start-ups aux grands groupes, avec une attention particulière portée aux PME et ETI qui font la richesse et la singularité de notre filière.

Ces cinq années ont été tout sauf calmes. Crise sanitaire, tensions géopolitiques, inflation, marchés plus incertains... diriger et développer une entreprise devient chaque jour plus exigeant. Pouvoir s'appuyer sur un collectif, partager ses expériences et confronter ses idées est donc plus précieux que jamais.

C'est dans cet esprit que nous avons lancé les Prix FrenchFood, pour mettre en lumière celles et ceux qui innovent, développent leurs entreprises et font bouger les lignes – et pour que leurs trajectoires inspirent d'autres dirigeants à franchir le pas. Notre ambition : que la French Food inspire demain la même fierté que la French Tech – elle en a l'étoffe.

C'est aussi ce qui nous a conduits au thème de cette cinquième édition : changer d'échelle. Le secteur agroalimentaire français reste très fragmenté ; les TPE et PME représentent l'immense majorité des entreprises, mais peu d'entre elles parviennent à franchir le cap pour devenir des ETI. Comment dépasser ces limites ? Et comment grandir sans renier ce qui fait sa singularité ?

Pour explorer ces enjeux, nous avons réuni en mars 2026 lors du dernier FoodCamp des dirigeants qui ont, chacun à leur manière, réussi à changer d'échelle. Ce cinquième numéro de *Nurture* reprend et prolonge les échanges qui s'y sont tenus, pour continuer à avancer ensemble et redonner à l'alimentation la place stratégique qui lui revient.

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

contact@reseaufrenchfood.fr



La souveraineté
commence
dans nos
assiettes.”

Serge Papin, Ministre des Petites et Moyennes
Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat, du
Tourisme et du Pouvoir d'achat

Empêché d'assister au FoodCamp 2026, organisé les 10 et 11 mars autour du thème « Dépasser les limites, changer d'échelle », **Serge Papin** a souhaité s'adresser aux participants via un message vidéo. Ancien dirigeant de Système U et contributeur au rapport EGalin 2, fin connaisseur du secteur agroalimentaire français, il a lancé un appel clair : les acteurs doivent dépasser leurs limites. Selon lui, cet effort collectif est indispensable pour renforcer la souveraineté alimentaire de la France, dans un contexte où les enjeux économiques, environnementaux et géopolitiques deviennent de plus en plus pressants.

Mes chers amis,

Il est temps que nous dépassions les limites. Tel est le message que je veux vous adresser à vous tous, venus des quatre coins de France, industriels, équipementiers, distributeurs, commerçants.

Nous sommes en effet face à un paradoxe.

La French Food est un poids lourd économique — près de 10 % de notre PIB, premier employeur industriel du pays. C'est aussi un secteur qui occupe la première place dans le cœur des Français et dont le rayonnement dépasse largement nos frontières : nos macarons font craquer le Japon, nos fromages séduisent le Brésil, notre vin conquiert les États-Unis et notre pain et nos viennoiseries parcourent tous les continents. Mais ce poids lourd devient un poids plume quand on regarde la façon dont est structuré le secteur de la French Food, fragmenté aujourd'hui en une myriade de TPE-PME qui représentent la quasi-totalité du secteur (98 %) et seulement 2 % d'ETI.

Notre défi collectif est clair : accompagner ces entreprises pour changer d'échelle et faire émerger plus d'ETI solides, durables et compétitives à l'international.

Notre défi collectif est clair : accompagner ces entreprises pour changer d'échelle et faire émerger plus d'ETI solides, durables et compétitives à l'international. Cette bataille, nous ne la gagnerons qu'ensemble — investisseurs, entreprises, État — en investissant dans l'outil de production, en robotisant, en automatisant. Quand nous le faisons, ça marche.

Ce défi rejoint un combat que je mène à la tête de mon ministère : faire du made in France accessible, du made in France du caddie ; produire en France des produits de qualité, sains et accessibles à tous. Dans cette bataille, le secteur agroalimentaire peut être une locomotive.

Car derrière tout cela, il y a un enjeu majeur : notre souveraineté. La crise du COVID nous l'a rappelé, la guerre en

Ukraine aussi. Aujourd'hui, la situation géopolitique nous le confirme : produire sur notre sol n'est pas un luxe, c'est une nécessité. La souveraineté commence dans nos assiettes. Elle repose sur notre capacité à produire chez nous, en quantité, ce que nous mangeons et ce que nous buvons, pour nourrir notre pays, bien sûr, mais aussi pour exporter nos produits toujours davantage au-delà de nos frontières.

Pour relever ce défi, le collectif est essentiel : c'est tout le rôle du Réseau FrenchFood, qui permet de créer des liens entre les entrepreneurs. Je suis un homme de réseau, j'ai fait toute ma carrière au sein du groupement humain qu'est Système U, je sais combien il est important de faire circuler les idées, d'attirer les talents et de mobiliser les capitaux ; je serai très heureux de rencontrer les talents de votre réseau à une prochaine occasion.

Cette cinquième édition du FoodCamp marque une étape importante avec la création des premiers Prix FrenchFood, pour mettre en lumière celles et ceux qui font bouger les lignes — les PME et ETI qui innovent, qui grandissent, qui rayonnent à l'international et qui contribuent à notre souveraineté alimentaire en valorisant les filières agricoles françaises.

Alors, cette année plus que jamais : dépassez les limites.



A black and white portrait of Laurent Plantier, an older man with grey hair, a beard, and glasses. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. His hands are resting on a dark, textured surface in the foreground. The background is dark and out of focus.

Laurent Plantier, 1963-2026

Par sa capacité à révéler les autres, à les fédérer et à les mettre en mouvement, **Laurent Plantier** a été l'une des figures clés qui ont contribué à faire du Réseau FrenchFood ce qu'il est aujourd'hui.

Après deux décennies à piloter le développement du groupe Alain Ducasse, son engagement à porter haut et fort les couleurs de notre patrimoine gastronomique l'avait amené à cofonder FrenchFood Capital, à l'initiative du Réseau FrenchFood. Dès le premier FoodCamp, en 2018, Laurent a joué un rôle déterminant dans le rayonnement de cet événement qui, édition après édition, est devenu ce temps fort qui nous rassemble. A chaque édition, c'est lui qui – après avoir révélé d'innombrables jeunes talents de la cuisine française – en sélectionnait les chefs, imaginait les dîners et choisissait ceux qui allaient faire découvrir aux dirigeants de l'agroalimentaire ce que notre gastronomie a de plus vivant et de plus prometteur.

Laurent s'est éteint, le 11 avril, terrassé par un cancer. Pierre Sang, son ami de longue date et premier chef invité au FoodCamp en 2018, lui a rendu hommage :

« Il a changé ma trajectoire.
Il a changé celle de dizaines d'autres
chefs, d'entrepreneurs, de rêveurs.
Et ces trajectoires continuent.
Dans chaque restaurant qu'il a contribué
à bâtir, dans chaque chef
qu'il a accompagné,
Laurent sera toujours là.
Intemporel. »

Le chemin sur lequel nous nous étions engagés ensemble, celui d'un réseau où les décideurs échangent librement, s'inspirent et construisent ensemble la French Food de demain, reste le nôtre.

Le Réseau FrenchFood a cinq ans

FrenchFood Capital a créé le Réseau FrenchFood pour faire émerger les champions de l'agroalimentaire français en misant non seulement sur l'investissement, mais aussi sur l'écosystème. Cinq ans plus tard, le Réseau fédère plus de 1 000 décideurs du secteur et fait circuler les idées, les expériences et les convictions.

Pour accélérer le développement des entreprises engagées dans la transition alimentaire, il faut, au-delà du financement, faire circuler les énergies, les expériences et les savoir-faire entre des dirigeants qui, trop souvent, avancent seuls.

« La force pour accélérer vient du réseau. » C'est de cette conviction exprimée par Perrine Bismuth qu'est né le Réseau FrenchFood, à l'initiative de FrenchFood Capital: un mouvement vers les autres ouvert

à tout le secteur alimentaire, bien au-delà du portefeuille de FrenchFood Capital. Sa vocation : nourrir, soutenir, inspirer et faire grandir l'écosystème.

2018 : LE PREMIER FOODCAMP

Dès octobre 2018, le Réseau FrenchFood tient sa première grande réunion au Châteauform' de Cély-en-Bière. 170 dirigeants se retrouvent pour deux jours de débats et d'échanges autour des grands enjeux du secteur : nouvelles agricultures, nouveaux aliments, nouveaux usages... Le FoodCamp est un espace de déconnexion et de réflexion, conçu pour que des dirigeants qui n'auraient pas forcément l'occasion de se parler se rencontrent et échangent. Dès la première édition, le format rencontre son public. Depuis, tous les dix-huit mois, il est devenu le rendez-vous incontournable autour duquel s'organise la vie de la communauté.

CINQ ANS DE CONSTRUCTION

Le Réseau s'est étoffé selon un modèle cohérent : autour du temps fort que constitue le FoodCamp, des rencontres et petits-déjeuners thématiques sont organisés tout au long de l'année, et une

production éditoriale régulière est proposée pour maintenir le lien et faire vivre l'intelligence collective.

Nurture en est la pièce maîtresse. Cette revue collective, dont vous tenez la cinquième édition entre les mains, est construite au fil des échanges et des témoignages des membres du Réseau. Ce n'est pas un magazine sur le secteur alimentaire, mais un miroir tendu aux dirigeants qui l'incarnent, nourri de leurs voix, de leurs expériences et de leurs convictions.

Le Réseau a aussi produit des baromètres de référence sur les grandes tendances de consommation, organisé des immersions chez des adhérents et multiplié les formats pour faire circuler le grain de l'expérience vécue. En 2026, le Réseau réunit plus de 1 000 décideurs. Il fédère un écosystème qui va des start-ups aux grands groupes, avec une attention particulière portée aux PME et ETI, ces entreprises qui représentent 98 % des acteurs du secteur mais seulement 20 % de son chiffre d'affaires, et dont l'enjeu de montée en puissance est au cœur de la raison d'être du Réseau.

LES DÉFIS DES CINQ PROCHAINES ANNÉES

Les prochaines années s'ouvrent sur plusieurs ambitions.

Le Réseau entend continuer à produire de l'intelligence utile : des rencontres et des formats qui aident les dirigeants à prendre de meilleures décisions face à un environnement qui se complexifie. Il souhaite aussi renforcer sa dimension internationale, pour que la French Food rayonne au-delà de nos frontières autant qu'elle le mérite. Et approfondir, surtout, ce qui fait sa singularité depuis l'origine : la conviction que les entrepreneurs apprennent mieux les uns des autres que dans n'importe quel autre cadre.

Le prochain FoodCamp marquera une nouvelle étape de cette trajectoire ; sa date sera annoncée prochainement. Restez connectés !

**« La force pour accélérer
vient du réseau. »**



**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.reseaufrenchfood.fr)



Sommaire 03

Édito

Perrine Bismuth, FrenchFood Capital,
Réseau FrenchFood p. 1

La souveraineté commence dans nos assiettes

Serge Papin, Ministre
des Petites et Moyennes Entreprises,
du Commerce, de l'Artisanat,
du Tourisme et du Pouvoir d'achat p. 2

Hommage à Laurent Plantier

Cofondateur et associé,
FrenchFood Capital p. 4

Le Réseau FrenchFood a cinq ans

Pêcher moins, gagner plus

Charles Guirriec, Poiscaille p. 24

L'aquaécologie, du champ à la mer

Benjamin Denjean, Le Paysan Marin p. 25

La constance au service de la promesse

Alexandre de Palmas, Carrefour p. 26

PME-ETI et grande distribution : la clé du système, c'est la confiance

Léonard Prunier, FEEF p. 28

La nouvelle équation valeur du commerce

Kéa p. 29

Informe, instable, inflammable, la démocratie à l'état gazeux

Gilles Finchelstein, Fondation
Jean Jaurès p. 30

VISER PLUS GRAND

L'agroalimentaire français, une force

p. 46

On ne réussit jamais seul

Thierry Goubault, Charles & Alice p. 48

La chips française a tout pour gagner

Laurent Cavard, Altho Brets p. 50

01

REGARDER LE MONDE EN FACE

Bienvenue dans la post- mondialisation

Aurélien Colson, ESSEC p. 12

On ne peut pas arriver en pensant que les façons de faire locales sont moins bien

Adeline et Faustine Lescanne,
Nutriset p. 15

Mes fournisseurs de cacao sont des héros

Cédric Taravella, Chocolaterie
Chapon p. 18

Vin : moins de volume, plus de valeur

Hugo Primas, Oderis, Jérémy
Cukierman, Artemis Domaines p. 21

Poisson, une filière sous pression

p. 22

Du sel, du feu et du temps

Yan Hervy, JC David p. 23

02

PRIX FRENCHFOOD 2026 – 1^{ÈRE} ÉDITION

Prix Croissance, Altho Brets p. 38

Prix Structuration de filières,
Sabarot p. 39

Prix Rayonnement international,
Plantin p. 40

Prix Innovation, Olmix p. 41

Prix Spécial du jury,
5 Degrés Ouest p. 42

Prix Coup de cœur du jury,
Le Fourgon p. 43





Repandre sans perdre la main

Henri Rollin et Olivier Gardies,
Huilerie GID, Paul Moutinho,
FrenchFood Capital

p. 53

On est là pour 150 ans

François Carayol, La Brosse
& Dupont

p. 54

Ouvrir son capital, les règles du jeu

Jonathan Jacquin, Edmond
de Rothschild

p. 56

Management packages : ce que la réforme fiscale change vraiment

Ludovic Geneston et Stéphane Hutten,
Hogan Lovells Cadwalader

p. 57

Sans producteurs de fruits, Fruits Rouges & Co n'existerait pas

Mélanie Marchand, Fruits Rouges
& Co

p. 58

Entrepreneurs, engagez-vous !

Frédéric Motte, Brasserie Motte-
Cordonnier

p. 60

Recruter et fidéliser dans l'agri-agro : ce que les dirigeants doivent entendre

Cécile Boulaire et Stéphane Hervé,
Manageria

p. 61

Il faut laisser libre cours à l'intelligence des gens

Éric Kayser, Maison Kayser

p. 62

Ce qui résiste à la machine

Raphaël Enthoven, philosophe

p. 65

FoodCamp 2026, paroles d'entrepreneurs

p. 67

Remerciements

p. 68



1 REGARDER LE MONDE EN FACE

Géopolitique, marchés, mutations

Les dirigeants de l'alimentaire français évoluent dans un monde instable — géopolitique en recomposition, pression sur les marges, distribution qui se transforme...

Voici comment ils le regardent en face, et ce qu'ils en font.





Bienvenue dans la post- mondialisation

Professeur à l'ESSEC et directeur académique de l'Institut Géopolitique & Business, **Aurélien Colson** décrypte depuis près d'un quart de siècle les chocs géopolitiques et leurs effets sur les entreprises. Pour lui, la brutalisation du monde a fait voler en éclats l'ordre économique international - et les dirigeants doivent s'y préparer sans attendre.

Aurélien Colson est professeur de sciences politiques à l'ESSEC, où il dirige depuis 2008 l'Institut de recherche et d'enseignement sur la négociation (IRENE), premier pôle académique en négociation en Europe, présent dans 82 pays.

Depuis 2024, il est également co-directeur académique de l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC, qui étudie l'impact des chocs géopolitiques sur les modèles économiques des entreprises. Spécialiste de la gestion des conflits et de la négociation internationale, il coordonne des programmes pour le ministère des Armées, l'École de Guerre et le ministère des Affaires étrangères. Auteur de 7 ouvrages traduits en 16 langues, il a mené des missions de réconciliation dans une quarantaine de pays.

Au FoodCamp 2026, il a posé le diagnostic sans détour : la mondialisation heureuse est terminée. La globalisation telle qu'on l'a connue (si ce n'est fantasmée) depuis les années 1990 n'existe plus, les interdépendances économiques, autrefois célébrées pour leur contribution à la paix, sont devenues de profondes failles géopolitiques ; nous sommes entrés dans l'ère de la post-mondialisation.

VOUS POSEZ UN DIAGNOSTIC SANS APPEL : L'ORDRE GÉOPOLITIQUE QUI STRUCTURAIT NOTRE ÉCONOMIE DEPUIS TRENTÉ ANS EST EN TRAIN DE VOLER EN ÉCLATS. QU'EST-CE QUI A CHANGÉ FONDAMENTALEMENT ?

Depuis la chute du mur de Berlin jusqu'aux années 2020, nous avons vécu dans ce que j'appelle la parenthèse enchantée : trente ans de mondialisation heureuse, d'échanges libres, d'énergie bon marché, de paix relative sur le continent européen. Ce monde avait trois fondamentaux : ils se sont tous écroulés.

Le premier, c'est notre sécurité. L'Europe avait pris l'habitude de sous-traiter sa défense aux États-Unis et d'engranger les dividendes de la paix, et les dépenses militaires n'ont cessé de diminuer entre 1990 et 2014. Depuis l'annexion de la Crimée, puis l'invasion de l'Ukraine, tout a changé. Nous sommes entrés dans ce que Garry Kasparov appelle non pas une guerre hybride, mais tout simplement la guerre – les attaques contre les infrastructures, les manipulations électorales et les brouillages GPS sont quotidiens sur le continent européen.

Le deuxième fondamental, c'est l'énergie. La prospérité européenne s'est longtemps adossée au gaz russe bon marché. Depuis février 2022, nous avons dû nous en sevrer. 97% des entreprises françaises ont subi un choc géopolitique direct – n'importe quel boulanger de village a vu sa facture d'électricité exploser à cause de ça. Et les soubresauts liés à l'Iran vont générer un nouveau choc du même type.

Le troisième fondamental, c'est la libre circulation des biens. Le cas du Rubimar est emblématique : ce vraquier qui transportait des engrais, coulé par un missile des Houthis en février 2024, est un épisode parmi des dizaines. Des porte-conteneurs entiers contournent désormais l'Afrique par le Cap de Bonne Espérance plutôt que de passer par la mer Rouge. Cela engendre deux semaines de transport supplémentaires ; deux semaines de fioul, d'assurance, de ressources humaines... Et puis il y a le Liberation Day de Trump, des droits de douane calculés, selon la plupart des économistes, avec un mauvais prompt de ChatGPT, sans cohérence aucune.

Nous sommes entrés dans la post-mondialisation : les interdépendances subsistent,

mais elles sont devenues lentes, coûteuses et risquées.

EST-CE UNE CRISE DE PLUS, OU LE SYMPTÔME D'UNE VRAIE RUPTURE ?

Le réflexe naturel des gens de ma génération, c'est de se dire : on a survécu à la crise financière de 2008, à la pandémie, ça va finir par passer. Mais ce réflexe est trompeur. Mes étudiants, nés dans les années 2000, sont arrivés à l'âge adulte en pleine pandémie ; ils n'ont jamais connu cette parenthèse de paix et vivent dans un état de crise permanent, qu'il soit géopolitique, climatique ou technologique. Leur intuition est celle qui doit nous inspirer : non, la crise

n'est pas passagère, elle signe plutôt un retour à ce qui a été la norme historique du capitalisme, marquée par la prédation, l'instabilité et le primat du plus fort. Ainsi, pas un seul acte de la politique étrangère de Donald Trump n'est dissocié d'une tentative de prédation économique.

QU'EST-CE QUE CELA CHANGE CONCRÈTEMENT POUR UN DIRIGEANT DE PME AGROALIMENTAIRE ?

Longtemps, dans les écoles de management, on a appris aux futurs dirigeants à optimiser, spécialiser, délocaliser ; à fonctionner en flux tendu. Ce monde n'existe plus. Aujourd'hui, les stocks sont des actifs stratégiques, pas des coûts. On n'est plus dans le just-in-time, on doit être dans le au cas où. Les puces électroniques les plus simples, celles qui font fonctionner un essuie-glace, sont fabriquées en Chine. Quand un gouvernement décide par rétorsion de bloquer les exports, c'est toute une filière automobile européenne qui s'effondre en quelques jours. Ce scénario vaut pour tous les secteurs, y compris l'agroalimentaire.

LE BAROMÈTRE ESSEC GÉOPOLITIQUE & BUSINESS MONTRE QUE LES DIRIGEANTS EN ONT CONSCIENCE, SANS NÉCESSAIREMENT SAVOIR COMMENT S'Y PRÉPARER.

97% des dirigeants interrogés reconnaissent que leur entreprise a déjà été frappée par un choc géopolitique ; pas un n'estime que ces risques vont diminuer. Mais quand on les

97% des entreprises françaises ont subi un choc géopolitique direct

interroge sur leur état de préparation – ont-ils cartographié leurs vulnérabilités, adapté leur stratégie, réduit leurs dépendances ? – 20 % répondent ne pas même savoir par où commencer. Et plus on descend vers les PME et ETI, plus cette proportion augmente. Le baromètre montre que si la prise de conscience est bien là, ce qui manque, c'est le passage à l'acte. Dans la post-mondialisation, l'attentisme n'est plus une option.

LE BAROMÈTRE GÉOPOLITIQUE & BUSINESS DE L'ESSEC 1^{ÈRE} ÉDITION – INSTITUT GÉOPOLITIQUE & BUSINESS, ESSEC RÉALISÉ PAR OPINIONWAY, DÉVOILÉ PAR L'EXPRESS

Créé en 2024, l'Institut Géopolitique & Business de l'ESSEC étudie l'impact des chocs géopolitiques sur les modèles économiques des entreprises. Il propose des formations et productions destinées aux dirigeants pour les aider à intégrer la géopolitique dans leur pilotage stratégique et transformer l'incertitude en avantage compétitif. La première édition de son baromètre annuel, réalisée auprès de 100 dirigeants d'entreprises françaises, confirme l'installation durable du risque géopolitique dans l'environnement économique.

LES CHIFFRES CLÉS DU RAPPORT :

97% des dirigeants ont déjà subi les conséquences d'un choc géopolitique : hausse des matières premières (81%), de l'énergie (80 %), ruptures d'approvisionnement (46 %), cyber-attaques (40 %)

53% considèrent pourtant le risque géopolitique comme un sujet secondaire ou absent de leur stratégie

4% seulement estiment l'avoir très solidement intégré à leur stratégie

20% ne savent pas par où commencer pour identifier leurs vulnérabilités

Le constat est sévère : une majorité de dirigeants reste en état de sidération, adoptant une posture attentiste plutôt qu'amorçant la transformation de leur organisation. Trois risques sont jugés particulièrement sous-estimés : la prédation économique américaine, la menace russe persistante sur l'Europe et l'hyper-pénétration de l'économie européenne par la Chine.

DERNIER OUVRAGE PARU :
LE CLAIR-OBSCUR DE LA DIPLOMATIE. UNE HISTOIRE DU SECRET DES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES
 (EDITIONS BRUYLANT, 2026).



POUR ALLER PLUS LOIN :

Vous pouvez consulter le rapport complet à l'adresse suivante :

<https://institute-geopolitics-business.essec.edu/barometer>



De père en soeurs

Adeline et Faustine Lescanne

dirigent Nutriset depuis la Seine-Maritime, mais leur terrain, c'est le Burkina Faso, le Niger, l'Éthiopie...

des pays en crise, des zones de conflit où l'accès humanitaire se réduit d'année en année, et où le groupe produit et distribue des aliments nutritionnels spécifiques pour lutter contre la malnutrition.

Nutriset a été fondé en 1986 par leur père, Michel Lescanne. Avec le nutritionniste André Briend, il invente le Plumpy'Nut, une pâte d'arachide enrichie prête à l'emploi qui révolutionne le traitement de la malnutrition aiguë. Depuis, 150 millions d'enfants ont été soignés grâce aux produits du groupe, présent dans plus de 100 pays.

Depuis qu'elles ont pris les rênes, Adeline et Faustine ont accéléré la trajectoire du groupe tout en renforçant sa mission. Le chiffre d'affaires a connu une forte croissance récente (+64% entre 2020 et 2022), porté par 7 millions d'euros d'investissements dans de nouvelles lignes de production. Le réseau PlumpyField, qui permet de produire localement dans les pays touchés par la malnutrition, compte aujourd'hui 12 sites dans le monde. Douze millions d'enfants sont pris en charge chaque année. Elles ont aussi traversé des crises majeures — Covid, guerre en Ukraine, instabilité géopolitique croissante dans leurs zones d'intervention — en adaptant le modèle sans jamais dévier du mandat fondateur.

Ce que Michel Lescanne leur a transmis, c'est une boussole : l'entreprise a un mandat, soigner la malnutrition. Le reste, modèle économique et pérennité financière, est au service de ce mandat, jamais l'inverse. Adeline en est aujourd'hui présidente, Faustine directrice générale déléguée. Les deux sœurs qualifient cette répartition d'assez classique,

mais considèrent leur collaboration comme une vraie force. « *Il n'y a pas de questions de carrière entre nous, pas de calculs ; on peut être absolument honnêtes l'une avec l'autre.* »

Elles opèrent dans un secteur très masculin, comme Adeline le reconnaît sans détour :

« *L'agroalimentaire français est d'un machisme dingue par rapport à l'agroalimentaire industriel burkinabé.* » Dans les pays où Nutriset opère, les femmes entrepreneurs sont légion, tout simplement parce que, comme le rappelle

Faustine, nourrir, soigner, faire vivre une famille, c'est depuis toujours leur terrain. En France, il reste encore du chemin à parcourir. Adeline

se souvient d'une intervention à la BPI France pour le lancement d'un accélérateur ETI, où on lui avait demandé de participer pour montrer que « *même une femme pouvait diriger une*

ETI ». Faustine, elle, formule simplement leur position : « *Ne pas s'excuser d'être une femme forte, d'aller parler, d'aller montrer ce qu'on fait, de pouvoir en être fières.* »

L'entreprise a un mandat, soigner la malnutrition.



“

On ne peut pas
arriver dans un
pays en pensant
que les façons de
faire locales sont
moins bien.”

Adeline et Faustine Lescanne, qui dirigent ensemble le groupe Nutriset fondé par leur père, opèrent depuis des décennies dans des zones parmi les plus instables du monde. C'est justement leur ancrage local qui leur permet de tenir.

NIGER, BURKINA FASO, SOUDAN... VOUS OPÉREZ DANS DES ZONES OÙ L'INSTABILITÉ EST CROISSANTE, AVEC DES COUPS D'ÉTAT, DES GUERRES CIVILES. COMMENT Y FAITES-VOUS FACE ?

Adeline Lescanne — Les guerres civiles, c'est une catastrophe absolue. Au Soudan, l'usine a été détruite par une bombe. Nous avons reconstruit une usine en Égypte à destination du Soudan avec la famille soudanaise avec laquelle nous travaillions, nous avons gardé ce partenariat très fort en nous disant que nous y retournerions ensemble quand ce serait possible. Mais personne ne peut travailler au Soudan.

Faustine Lescanne — Toutes les situations ne sont pas aussi dramatiques. Un coup d'État, la plupart du temps, c'est un changement de gouvernement ; quelques jours de tâtonnement, puis ça reprend. Notre implantation fortement locale – les directeurs et les équipes sont locaux – fait qu'en général, nous arrivons à continuer à travailler.

JUSTEMENT, CET ANCRAGE LOCAL, C'EST CE QUI FAIT VOTRE FORCE ?

A.L. — Nous n'avons que des équipes locales, des entreprises locales et indépendantes. Nous apportons notre process, nos exigences qualité, nos formations liées à nos produits, mais nous nous appuyons sur les compétences présentes. Je pense que ce qui compte le plus, c'est l'humilité. On ne peut pas arriver dans un pays en pensant que si les façons de faire locales sont différentes des nôtres, elles sont moins bien. Parfois oui, comme ça peut être le cas chez nous aussi. Mais avant tout, il faut comprendre pourquoi les choses fonctionnent comme ça. C'est cette humilité qui permet de bien travailler.

LE CHANGEMENT CLIMATIQUE, C'EST UN ENJEU QUI VOUS CONCERNE DIRECTEMENT ?

A.L. — Le changement climatique, c'est d'ores et déjà l'une des premières causes de malnutrition dans certaines parties du monde. Dans la zone subsaharienne, sécheresse et inondation s'enchaînent. Les sols s'appauvrissent, dès qu'il pleut ça ruisselle et emporte la couche fertile qui reste. L'année

d'après, les sécheresses et les inondations sont plus fortes, et dans ces zones qui deviennent difficilement récoltables, la faim crée l'insécurité. Il y a des zones entières qu'on n'arrive pas à toucher, parce qu'elles sont devenues trop dangereuses, comme au Yémen. Donc oui, ces nouveaux besoins vont arriver. Mais aujourd'hui, nous ne répondons déjà qu'à 20 % des cas de malnutrition dans le monde. S'il n'y a pas de nouveaux financements, il n'y aura pas de façon d'y répondre.

FACE À CES DÉFIS, COMMENT TROUVEZ-VOUS LA STABILITÉ POUR AVANCER ?

F.L. — Je trouve que le mandat, vraiment, nous aide. C'est une force de pouvoir garder cette vision à long terme. L'environnement évolue et les moyens changent, mais nous cherchons toujours la meilleure solution pour remplir notre mandat.

A.L. — De toute façon, une stratégie à dix ans, dans un monde qui change aussi vite, je voudrais bien rencontrer quelqu'un capable de la tenir !

VOUS DÉVELOPPEZ AUSSI UN PROJET EN FRANCE AUTOUR DE LA NUTRITION DES PERSONNES ÂGÉES. COMMENT EST-CE ARRIVÉ ?

A.L. — Nous nous sommes rendu compte pendant le COVID que deux millions de personnes âgées sont dénutries en France, mais que l'enjeu est mal connu et donc mal pris en charge. Nous avons tendance à croire que c'est parce que les EHPAD rognent sur les repas, mais ce n'est pas le cas : les gens arrivent à l'EHPAD déjà dénutris. Une personne âgée a besoin de plus de calories que vous et moi parce qu'elle les transforme moins

bien. Elle devrait manger plus, plus gras, plus salé, plus sucré, tout ce qu'on lui a dit d'éviter toute sa vie.

Notre réponse, c'est Appeti'mix, un produit qui s'insère dans les recettes pour enrichir les plats sans en changer le volume. Les personnes âgées ont un estomac plus petit : il faut que ce qu'elles mangent soit plus concentré. Je pense que la vieillesse va devenir le grand sujet français des prochaines années.

COMMENT VOYEZ-VOUS L'AVENIR DE NUTRISET, ENTRE CES DEUX DIMENSIONS INTERNATIONALE ET FRANÇAISE ?

A.L. — Pendant très longtemps, on a offert une solution globale pour répondre à la malnutrition aiguë. Ce qui nous passionne maintenant, avec Faustine, c'est de passer à une approche plus systémique, avec la mise en place d'outils au service des gouvernements et des institutions pour accompagner les politiques de prise en charge des dénutritions, voire de prévention de la malnutrition. L'enjeu, c'est de passer d'un système très global à un système spécifique, sur-mesure, local et systémique, au service des souverainetés nutritionnelles.



Mes fournisseurs de cacao sont des héros”

Cédric Taravella, Directeur Général de la Chocolaterie Chapon depuis sa reprise par FrenchFood Capital en 2022, s'approvisionne dans 22 pays - du Venezuela à la Papouasie, de l'Ouganda aux Philippines - sans jamais signer un seul contrat. Dans des territoires soumis à l'instabilité politique, au narcotrafic et aux cours du cacao qui s'emballent, c'est la confiance, tissée patiemment sur le terrain, qui tient lieu de filet de sécurité.



Ils cultivent du cacao en agroforesterie au Venezuela, en Bolivie ou en Ouganda, dans des pays où l'instabilité politique, la violence et l'absence d'état de droit sont quotidiennes. Eux, ce sont ceux que Cédric Taravella, directeur de la chocolaterie Chapon, appelle ses héros : des petits producteurs avec qui, sans contrat ni filet juridique, il a construit des relations de confiance fondées sur la proximité, la loyauté et la solidarité. Dans des zones de non-droit, ce sont les échanges du quotidien, les visites sur place et l'engagement réciproque qui garantissent la qualité de l'approvisionnement bien mieux que n'importe quelle clause contractuelle.

Dans la plupart des pays où se cultivent les meilleures fèves du monde, le droit ne se défend pas et les meilleurs planteurs n'ont aucune raison de se lier. Dans un marché où le cours du cacao peut être multiplié par quatre en trois ans, personne ne veut se fermer de porte. Et puis, la Chocolaterie Chapon commande ses fèves par centaines de kilos, parfois par tonne, là où un industriel en commande par centaines de tonnes ; son sourcing se fait donc auprès de petites coopératives, d'entrepreneurs locaux, de familles pour qui le contrat n'existe pas vraiment. « On travaille avec des petits faiseurs. Ceux qui ont l'amour du produit bien fait ne peuvent pas faire de gros volumes. »

« De toute façon, au Venezuela, j'aurais un contrat, je ne saurais pas quoi en faire. »

Bref, pour Cédric Taravella, le dirigeant de Chapon, l'absence de contrat, « ce n'est pas un choix, c'est un état de fait. »

Dans l'univers des fèves d'exception, Chapon tient néanmoins une place singulière : « Je fais partie des gros acheteurs de chocolat haut de gamme. » Pour des producteurs de fèves rares comme le Chuao, avoir Chapon comme client régulier est une reconnais-

sance : c'est un acheteur qui valorise leur travail et s'engage dans la durée. Construire des relations de confiance passe surtout par des gestes concrets, comme payer un chargement à l'avance quand un partenaire manque de trésorerie. Chloé Dautre-Roussel, experte en sourcing, passe quant à elle près de trois cents jours par an sur le terrain pour visiter les plantations, former les producteurs aux bonnes pratiques de fermentation et de séchage et leur faire goûter les chocolats fabriqués avec leurs fèves.

Enfin, Chapon s'appuie sur un écosystème plus large : « Il faut créer des relations avec tout le monde, montrer qu'on est dans une démarche saine et qu'on est aussi

là pour rendre. » Ce réseau de confiance partagée rassemble des importateurs, des ONG et des organisations comme Original Beans : cette entreprise fondée par un ancien de l'ONU soutient des coopératives de qualité pour lutter contre le développement des plantations de feuilles de coca, grande concurrente du cacao dans plusieurs pays andins.



QUAND LE COURS S'EMBALLE

Pour Cédric Taravella, ces planteurs sont des héros – des entrepreneurs qui produisent dans une adversité que l'on peine à imaginer depuis Paris, faite de dictatures, d'absence d'État de droit et de narcotrafic. Pour eux, contrairement à ce que l'on pourrait penser, la hausse du cours a créé autant de problèmes qu'elle en a résolus. Pour maintenir leurs volumes, ils rachètent en effet du cacao à leurs voisins – en cash, dans des pays où les représentants de l'industrie débarquent eux aussi avec des liasses de billets, prêts à surenchérir. Dans cet environnement déjà instable, la flambée a engendré des conflits pour s'approprier les stocks et des coûts nouveaux, comme le recours à des gardes du corps. En fin de compte, l'argent gagné n'a pas servi à construire, les revenus exceptionnels ont été absorbés par les surcoûts et les tensions liées à l'instabilité du marché.

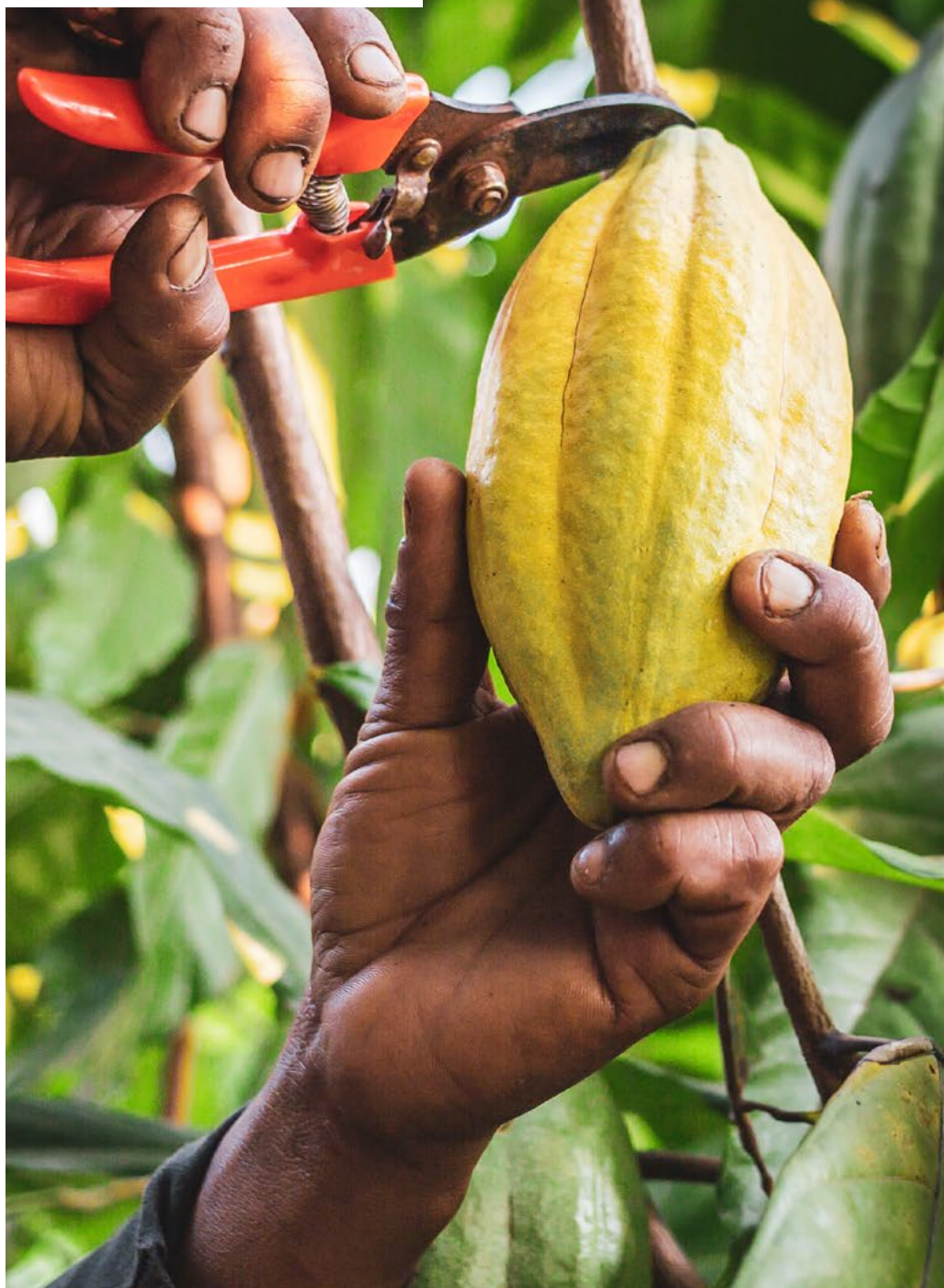
Chapon n'a pas été épargné. La facture matière première a été multipliée par deux en moyenne, dans une structure déjà tendue par une forte croissance. Certains projets ont dû être mis en attente, notamment cette refonte du sourcing de beurre de cacao qu'il avait en tête depuis un moment. Mais l'entreprise dispose d'un atout structurel : son réseau de boutiques en propre, qui lui permet de valoriser directement ses chocolats auprès d'une clientèle réceptive à un discours de qualité et d'origine. Une partie de la hausse des coûts a ainsi pu être répercutée.

LES LEÇONS DE LA REPRISE

Avant Chapon, il y a eu sept tentatives en trois ans : Cédric Taravella en a retenu que la reprise est un marché de conviction, de relation et de persévérance. On n'y va pas pour faire une bonne affaire, on y va parce qu'on croit au potentiel, et alors « on va la chercher avec les dents, avec les bons partenaires. » Les siens, c'était FrenchFood Capital. « Sans eux, je ne sais pas si j'aurais réussi à racheter Chapon. Avec un fonds, on est entouré de vrais professionnels qui savent ce que c'est que racheter une entreprise, qui ont les grilles de lecture et qui vous donnent les moyens. »

POUR EN SAVOIR PLUS, RETROUVEZ LE REPORTAGE DE PARIS MATCH SUR LE SOURCING DE CHAPON AU VENEZUELA

www.parismatch.com/actu/economie/chapon-operation-cacao-au-venezuela-254803



Vin : moins de volume, plus de valeur

La filière vitivinicole française traverse une transformation profonde. Déconsommation, aléas climatiques, évolution des usages et nouvelles attentes des investisseurs redessinent les équilibres du secteur.

Hugo Primas, Associé Transaction Services d'Oderis, et **Jérémy Cukierman**, Master of Wine - expert vin & changement climatique, croisent leurs regards sur les mutations en cours.

CRISE OU TRANSFORMATION STRUCTURELLE : COMMENT QUALIFIERIEZ-VOUS LA SITUATION ACTUELLE DE LA FILIÈRE ?

Hugo Primas — Plusieurs phénomènes se conjuguent. La consommation recule et le vin est devenu un produit plus occasionnel. L'offre s'est élargie avec les vins sans alcool, tandis que la production est fragilisée par les aléas climatiques. Les relais de croissance à l'international sont également moins robustes : ralentissement du marché chinois, tensions commerciales, droits de douane. L'offre et la distribution doivent s'adapter à la demande et aux nouveaux modes de consommation.

Jérémy Cukierman — Certaines difficultés sont conjoncturelles, mais la déconsommation est un mouvement de fond. En France, nous

sommes passés de 160 litres par habitant et par an dans les années 1960 à moins de 40 aujourd'hui. Le consommateur recherche désormais davantage de qualité, d'expérience et de sens. L'enjeu majeur est de re-séduire les jeunes générations.

QU'EST-CE QUI CHANGE DANS LA CHAÎNE DE VALEUR ?

J.C. — Le lien direct avec le consommateur redevient essentiel. Pendant longtemps, certaines régions se sont appuyées sur des intermédiaires, créant une distance avec le client final. Aujourd'hui, les domaines doivent renforcer leurs efforts commerciaux et réinvestir la relation client. Le consommateur est prêt à payer pour une expérience différenciante, mais il sanctionne rapidement des prix jugés déconnectés de la valeur perçue.

H.P. — Les investisseurs reviennent à des fondamentaux plus classiques. Les valorisations patrimoniales doivent être mises en perspective avec une analyse centrée sur la rentabilité, la génération de trésorerie, la diversification des débouchés et la solidité du portefeuille produits. Les enjeux de transmission accélèrent cette évolution et les due diligences intègrent davantage de scénarios de stress.

L'ENGAGEMENT ENVIRONNEMENTAL EST-IL DEVENU UN CRITÈRE DE PERFORMANCE ?

H.P. — Les enjeux ESG sont incontournables. Ils permettent de sécuriser le positionnement d'un domaine et de renforcer sa résilience. En revanche, ces investissements ont un coût et ne se répercutent pas toujours sur les prix de vente.

J.C. — Les consommateurs attendent des engagements concrets. Les contraintes climatiques imposent une adaptation permanente : stress hydrique, maladies fongiques, évolution des terroirs. Toutes les régions sont concernées, mais différemment.

LE RISQUE A-T-IL CHANGÉ DE NATURE POUR LES INVESTISSEURS ?

H.P. — Les opérations sont plus restreintes et très sélectives. Les actifs premium dotés de marques fortes et de débouchés diversifiés continuent d'attirer. En revanche, les investisseurs accordent une attention croissante à la résilience des modèles, à la capacité de remboursement de la dette et aux scénarios de rendement dégradés.

J.C. — La pérennité climatique des régions



devient un critère d'analyse à part entière. Certains territoires gagnent en attractivité quand d'autres sont davantage exposés.

QUELS MODÈLES RÉSISTENT, ET QUEL MESSAGE POUR LES DIRIGEANTS SOUHAITANT INVESTIR ?

J.C. — Les modèles les plus résilients combinent rareté, équilibre entre l'offre et la demande et capacité à créer une expérience différenciante. Dans le vin, le lieu, l'histoire, les femmes et les hommes derrière l'étiquette sont des actifs stratégiques.

H.P. — Les opérations qui réussissent reposent sur des fondamentaux solides : une équipe performante, une organisation adaptée et une stratégie commerciale claire. Les acteurs qui sauront concilier excellence produit, adaptée à leur marché et leur distribution, tout en maîtrisant leurs équilibres économiques, continueront de créer de la valeur sur le long terme.



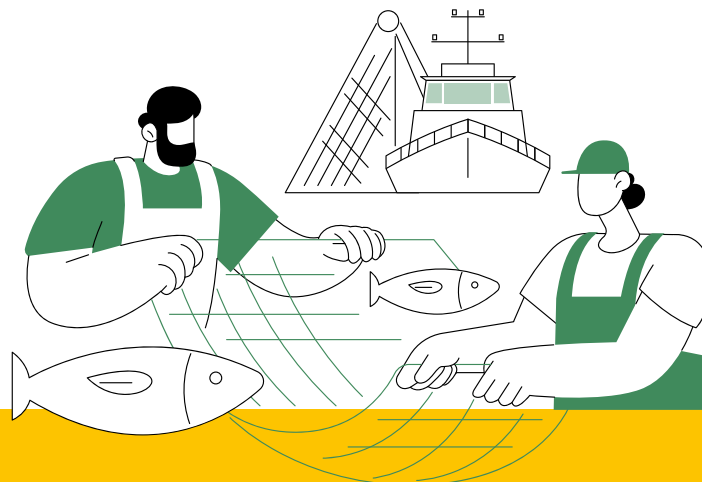
Cabinet indépendant de conseil financier en transaction et accompagnement opérationnel, pour les fonds d'investissements et dirigeants.

POUR ALLER PLUS LOIN :

oderis.fr



Poisson, une filière sous pression



77%

DE LA CONSOMMATION
FRANÇAISE COUVERTE PAR DES
IMPORTATIONS

20 avril

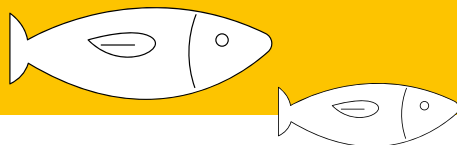
FISH DEPENDENCE DAY 2024, DATE EN
RECUL CHAQUE ANNÉE

-4,9 Md€

DÉFICIT COMMERCIAL HALIEUTIQUE
RECORD EN 2024

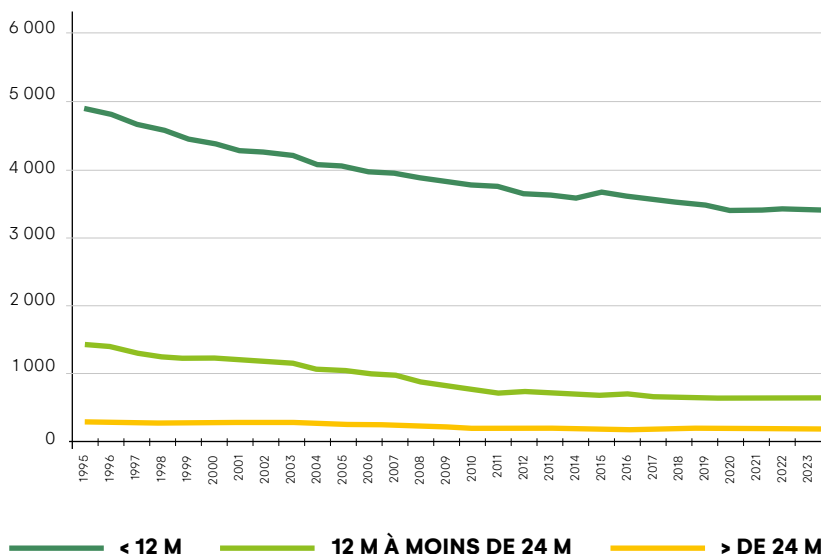
ON CONSOMME TOUJOURS LES
MÊMES ESPÈCES — SAUMON,
CABILLAUD, THON — AU DÉTRIMENT
DES ESPÈCES LOCALES ET SAUVAGES.

LE SAUMON, PREMIÈRE ESPÈCE
ACHETÉE EN FRANCE, EST IMPORTÉ
À 95 % ET ISSU DE L'ÉLEVAGE À 98 %.
PENDANT CE TEMPS, LA PÊCHE
FRANÇAISE RECULE.



Évolution de la flotte française

1995-2023



La flotte

-28%

DE NAVIRES DEPUIS 2000

30 ans

ÂGE MOYEN DE LA FLOTTE

400 à 700

MARINS DÉFICITAIRES PAR AN > SOLDE
ENTRÉES/SORTIES

La durabilité

50%

DES VOLUMES DÉBARQUÉS ISSUS DE
POPULATIONS DURABLES EN 2024

100%

OBJECTIF POLITIQUE COMMUNE DE
LA PÊCHE (Réalité : stagnation à 50 %)

Sources : FranceAgriMer (Fiche filière pêche & aquaculture 2026 ; La filière pêche et aquaculture en France —
Données 2024), ASC / Fish Dependence Day 2024, Ifremer (Bilan halieutique 2025), mer.gouv.fr (2025)

Du sel, du feu et du temps

La mission de **Yan Hervy** lorsqu'il prend la tête des Établissements JC David, saurisserie boulonnaise, début 2025, après l'investissement majoritaire de FrenchFood Capital : réveiller une belle endormie. Il y a trouvé une entreprise du patrimoine vivant, des maîtres fumeurs irremplaçables et une filière poisson sous pression de toutes parts.

À Boulogne-sur-Mer, premier port de transformation du poisson en Europe, les Établissements JC David font de la résistance. Dans les ateliers de la rue Georges-Honoré, quarante corèsses, ces fours à bois traditionnels, fument encore le hareng, le haddock, le maquereau et le saumon selon des gestes transmis depuis 1922. « On a trois ingrédients : du sel, du feu et du temps », résume Yan Hervy. Pour ces ingrédients simples, chaque détail compte. Une belle fumée s'obtient par exemple avec un bois humide, JC David fabrique donc ses propres copeaux, issus de forêts des Ardennes certifiées FSC.

La filière, elle, est sous pression. L'aiglefin (poisson qui devient le haddock une fois fumé) a vu son cours bondir de près de 50 % entre octobre 2024 et octobre 2025, celui du maquereau a doublé. Yan Hervy, qui a vécu vingt ans dans des pays aux économies hyperinflationnistes, répercute cette hausse sur ses prix sans hésiter. Sur le haddock, par exemple, JC David a augmenté ses tarifs de 40 %, mais perdu seulement 15 à 20 % de volumes – l'équation reste donc positive, « la demande et la qualité des produits sont toujours là ».

Car JC David a un avantage que la crise ne peut pas éroder : sa réputation. Fournisseur de l'Élysée, référencée chez Alain Ducasse, citée dans le *New York Times*... l'entreprise s'est positionnée depuis longtemps dans le premium. Yan Hervy ajoute que « *Le bonheur est dans la niche* » : les produits de niche que sont le hareng, le haddock ou le maquereau fumé sont structurellement moins sensibles aux à-coups du pouvoir d'achat que les produits de grande consommation.

La réponse à la crise passe aussi par l'adaptation. Quand l'aiglefin est devenu inaccessible, l'entreprise est allée chercher du merlu blanc du Cap, présenté comme fumé façon haddock. Ce poisson a la même couleur, la même odeur et le même goût que le haddock,

mais un prix inférieur : « C'est le Canada Dry du haddock ». « On a une capacité d'innovation, on a été

sortir un produit de derrière le chapeau pour arriver à passer la vague », puisque, comme il le rappelle, « les marchés sont cycliques ».

Pour l'avenir, Yan Hervy regarde vers l'élevage durable. Après avoir longtemps refusé la truite, dont le goût peut être trop vaseux, JC David va lancer une truite des Hauts-de-France, un élevage local ayant finalement répondu aux exigences de la maison. Son regard se porte aussi vers les espèces asiatiques d'élevage. Alors que la demande est devenue mondiale, il souligne un paradoxe : la France, premier consommateur européen de saumon, n'en produit pas. Il pointe les barrières administratives comme principal obstacle – d'autant plus absurdes, selon lui, qu'un saumon d'élevage français, produit localement avec moins de logistique, pourrait concurrencer les importations norvégiennes et contribuer à réguler naturellement les quotas de pêche sauvage.

Notre pays n'est pourtant pas sans atouts. Yan Hervy rappelle que JC David « a un avantage compétitif incroyable à être ici à Boulogne », premier port de transformation du poisson en Europe et carrefour logistique centenaire. « On a un écosystème fabuleux. Notre mission, c'est de préserver ça. »

« On a un écosystème fabuleux.

**Notre mission, c'est de
préserver ça. »**



Gagner plus, pêcher moins

L'ambition de **Charles Guirriec** lorsqu'il lance Poiscaille en 2014 : garantir aux pêcheurs des prix stables et plus élevés pour qu'ils pêchent moins et mieux. Avec sa plateforme proposant des paniers de poissons frais en ligne, en direct des pêcheurs et livrés partout en France, il a fait du circuit court une stratégie de résilience pour une filière sous pression.



Ingénieur halieute de formation passé par le ministère de l'Agriculture, Charles Guirriec a commencé avec une camionnette réfrigérée achetée sur Leboncoin et quelques casiers livrés dans sa colocation des Buttes Chaumont. Dix ans plus tard, Poiscaille fédère 250 pêcheurs artisanaux et 35 000 abonnés à travers la France. Le modèle : s'inspirer des AMAP pour créer un circuit court des produits de la mer – pêche à la journée, navires de moins de 12 mètres et prix fixes garantis aux pêcheurs toute l'année 40 % au-dessus de la criée.

Au départ, la conviction de Charles Guirriec était simple – quoique jugée naïve par ses anciens collègues du ministère : mieux payer les pêcheurs leur permet de pêcher moins, et ainsi de lutter contre la surpêche. Cette intuition se vérifie aujourd'hui. « Un pêcheur nous a dit dès 2017 : aujourd'hui, je ne suis pas allé en mer, j'ai fait mon potager avec mes enfants. Ça faisait trois ans

que je voulais faire ça, mais grâce à vous, j'avais gagné suffisamment cette semaine. » Chaque année, Poiscaille

verse environ 1,5 million d'euros de plus aux pêcheurs par rapport à des achats aux enchères, soit près de 10 % de son chiffre d'affaires annuel.

Le modèle a failli disparaître en septembre 2024. Effet ciseau entre des charges fixes trop élevées et une croissance plus lente qu'anticipée : d'abord la flambée des coûts liée à la guerre en Ukraine, puis, 12 à 18 mois plus tard, le contrecoup sur le pouvoir d'achat des abonnés. Charles Guirriec a alors lancé un appel à la communauté, et a été surpris par la réponse. « On avait des clients qui disaient : Poiscaille, c'est presque un service public. On ne peut pas laisser disparaître ça. » Cette mobilisation a tout changé. Puis, début 2026, le passage dans l'émission *Qui veut être mon associé ?*, avec un pêcheur partenaire en prime time sur le plateau, a propulsé l'entreprise avec 10 000 nouveaux

clients abonnés en dix jours.

Sur la filière, Charles Guirriec est lucide et sévère. La France importe 70 % du poisson qu'elle consomme, non par manque de ressources, mais par facilité industrielle : le saumon norvégien, les crevettes d'Asie ou le cabillaud islandais sont disponibles toute l'année, à prix stables et en volumes massifs. La pêche artisanale française, elle, est aléatoire, saisonnière, et peine à s'imposer dans des linéaires calibrés pour la régularité. Sans compter qu'une part significative du poisson pêché par des navires français (poulpe, merlu, thon rouge) est exportée vers l'Espagne et l'Italie, dont les consommateurs valorisent mieux ces espèces que les Français eux-mêmes.

Quand il évoque la souveraineté alimentaire sur le poisson, son diagnostic est radical. La flotte de pêche française compte 24 % de navires de moins qu'en 2000, les emplois directs ont reculé de 15 % depuis 2011. Pourtant, plutôt que de défendre des volumes à tout prix, il faudrait redistribuer les quotas de pêche en faveur des techniques les moins impactantes, comme l'impose d'ailleurs l'article 17 de la politique commune des pêches, systématiquement ignoré – sans sanction – par les autorités françaises. « Acceptons de baisser notre part de production nationale, mais pour avoir une production nationale exemplaire. On aura des ressources qui se reconstituent, des pêcheurs

qui vivent mieux et un métier plus attractif. Et dans un deuxième temps, on pourra aller chercher plus. »

Pour y arriver, il faudra convaincre

les consommateurs. Cela ne passera pas par la culpabilité, mais plutôt par le goût. « Les gens s'abonnent parce que le modèle a du sens et que l'impact est mesurable, mais c'est quand ils goûtent qu'ils comprennent : ça vaut le coup de commander en ligne, parce que le goût est incomparable ».

Mieux payer les pêcheurs leur permet de pêcher moins, et ainsi de lutter contre la surpêche

L'aquaécologie, du champ à la mer



Issu du monde agricole, **Benjamin Denjean** a cofondé, avec Tristan Macquet, Le Paysan Marin sur un constat : l'aquaculture française a 15 à 20 ans de retard sur l'agriculture, ses acteurs se parlent peu et le public ne la connaît pas. Son projet : construire les filières de demain, territoire par territoire.

D'OÙ VIENT LE PAYSAN MARIN ?

On a créé le Paysan Marin comme un véhicule exploratoire pour accélérer l'émergence d'une aquaculture durable en France, en s'inspirant de ce que l'agroécologie a fait pour l'agriculture. On vient de l'agriculture et quand on a regardé le milieu marin, on a réalisé qu'il avait 15 à 20 ans de retard, que ce soit sur les techniques, l'organisation entre acteurs ou les thématiques de recherche. Ce qui nous a frappé, surtout, c'est que les acteurs sont très silotés : verticalement, peu d'entre eux intègrent production et vente ; horizontalement, les expériences ne circulent pas d'une région à l'autre. Et il n'y a pas de voix cohérente jusqu'au consommateur.

COMMENT L'AQUACULTURE PEUT-ELLE S'INSPIRER DE L'AGROÉCOLOGIE ?

D'abord, il faut en finir avec la monoculture, qui épuise le milieu, pour aller vers ce que les chercheurs appellent l'aquaculture multitrophique, où plusieurs organismes sont élevés ensemble : les algues nourrissent les filtreurs (huîtres, moules) qui eux-mêmes permettent d'élever des poissons. Chaque espèce nourrit la suivante et le milieu se régénère. Surtout, le producteur doit devenir un gestionnaire du milieu naturel. Un ostréiculteur filtre l'excès de nitrogène qui descend des rivières et le remet dans le cycle alimentaire, c'est un service environnemental énorme pour lequel il n'est pas reconnu, alors que dans l'agriculture, une partie de la PAC que touchent les agriculteurs dépend de leurs mesures environnementales.

VOUS DITES QU'ON FAIT DE L'AQUACULTURE DE TIGRES AU LIEU DE FAIRE DE L'AQUACULTURE DE VACHES. QU'ENTENDEZ-VOUS PAR LÀ ?

En Europe, on élève massivement du saumon, qui est un carnassier, un « tigre » de la mer. C'est structurellement peu durable. En Asie et en Afrique, on élève plutôt du tilapia, du poisson-chat, des poissons herbivores : c'est à la fois plus durable et moins coûteux. En France, on a un candidat tout trouvé : le mulot, un poisson quasi-herbivore, présent sur toute

la façade atlantique et qu'on pourrait produire à faible coût. Mais pour cela, il faut lancer des productions en marée pour tester et développer le produit, créer des débouchés et changer la perception des consommateurs, comme Parmentier l'avait fait pour la pomme de terre à son époque. C'est tout l'objet du Paysan Marin : coordonner producteurs, transformateurs, distributeurs et actions de communication, notamment dans les médias sociaux, pour que la filière émerge de façon cohérente et à la bonne vitesse. On organise par exemple des voyages d'études en Chine, premier marché aquacole mondial avec plus de 40% de la production globale, réunissant industriels et chercheurs français pour observer les pratiques sur place et identifier ce qui pourrait être prototypé en France.

CONCRÈTEMENT, COMMENT CONSTRUISEZ-VOUS CES FILIÈRES ?

On vient de lancer la première couveuse d'aquaculteurs en aquaécologie à l'Île de Ré : La ferme des Pieds Mouillés, sur le modèle des couveuses d'entreprises agricoles. On héberge administrativement des porteurs de projet, on les forme et on les laisse tester leur activité deux ans. On s'appuie sur un modèle qui fonctionne déjà : la Ferme des 4 Marais, un hectare en polyculture algues, salicorne, huîtres, palourdes, crevettes et mulots. Le fondateur se verse deux fois ce que verse un aquaculteur moyen. C'est le modèle qu'on veut répliquer, territoire par territoire, avec des espèces adaptées à chaque façade maritime.

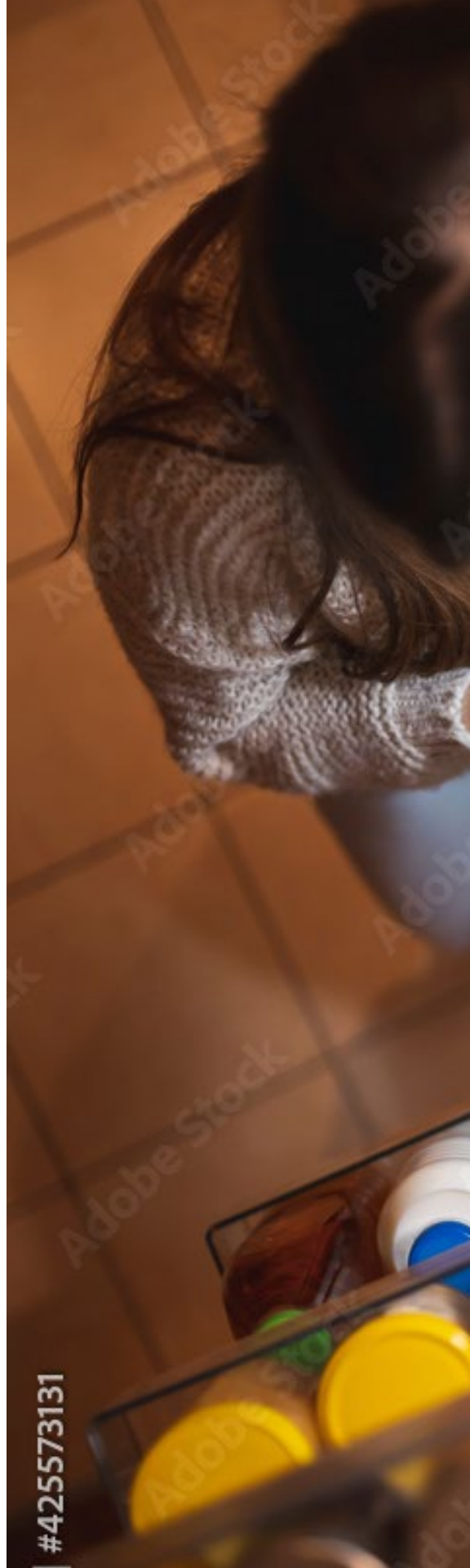
La constance au service de la promesse

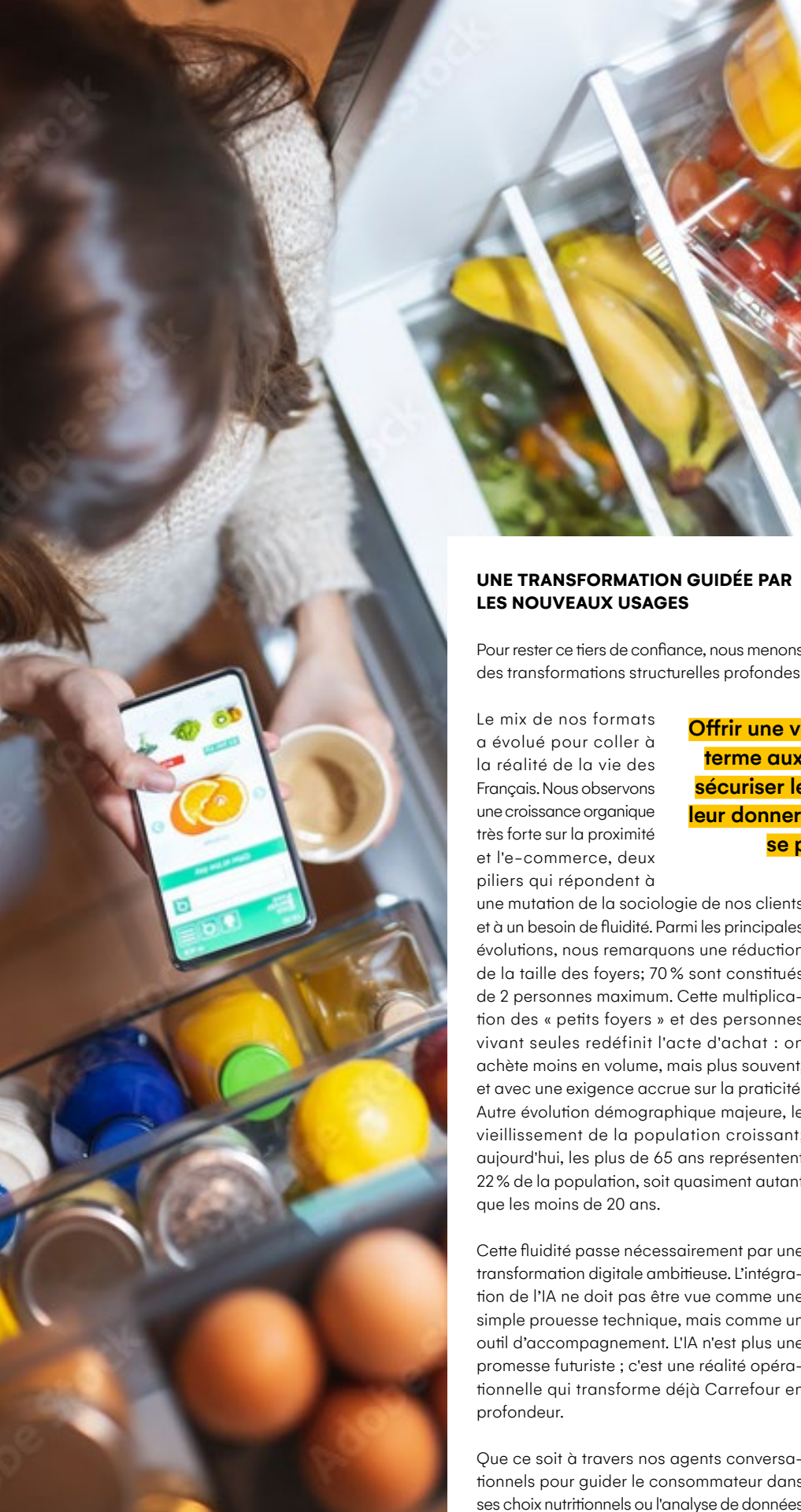
Directeur général de Carrefour France, **Alexandre de Palmas** dirige le premier distributeur alimentaire français, en première ligne face aux transformations des usages : vieillissement de la population, montée de l'e-commerce, intelligence artificielle... Au FoodCamp, il a défendu sa vision d'un commerce fondé sur la constance et la responsabilité, au service des producteurs comme des consommateurs.

Le commerce n'est pas seulement une affaire de distribution, c'est une histoire de pertinence. Être pertinent, c'est savoir s'adapter aux évolutions démographiques et sociétales tout en restant fidèle à une identité forte. Chez Carrefour, cette identité repose sur une notion fondamentale : la responsabilité.

Étymologiquement, le terme nous renvoie au latin spondeo, qui porte en lui l'idée d'une promesse. On ne peut agir sans promettre. Notre responsabilité vis-à-vis du client, c'est donc de tenir une promesse double : celle du choix et celle de l'accès à des produits sains. C'est le cœur de notre combat pour la transition alimentaire pour tous. Mais cette promesse ne peut être honorée seule. Si Carrefour est le garant de ce choix, ce sont les fournisseurs, grands industriels et PME, par leur agilité et leur savoir-faire, nous accompagnent chaque jour pour lui donner corps dans nos rayons.

Cette responsabilité s'exerce en premier lieu à la source, avec le monde agricole qui est le premier maillon de notre chaîne de valeur. Aujourd'hui, Carrefour travaille main dans la main avec 30 000 agriculteurs partenaires. Au cœur de cette relation, nous avons placé la contractualisation. C'est un engagement fort qui dépasse la simple transaction : il s'agit d'offrir une visibilité de long terme aux producteurs, de sécuriser leurs revenus et de leur donner la capacité de se projeter. En agissant ainsi, nous œuvrons concrètement pour la souveraineté alimentaire de notre pays. Garantir des débouchés stables à nos agriculteurs, c'est préserver nos filières et assurer aux Français une alimentation de qualité, produite sur notre territoire.





UNE TRANSFORMATION GUIDÉE PAR LES NOUVEAUX USAGES

Pour rester ce tiers de confiance, nous menons des transformations structurelles profondes.

Le mix de nos formats a évolué pour coller à la réalité de la vie des Français. Nous observons une croissance organique très forte sur la proximité et l'e-commerce, deux piliers qui répondent à une mutation de la sociologie de nos clients et à un besoin de fluidité. Parmi les principales évolutions, nous remarquons une réduction de la taille des foyers; 70 % sont constitués de 2 personnes maximum. Cette multiplication des « petits foyers » et des personnes vivant seules redéfinit l'acte d'achat : on achète moins en volume, mais plus souvent, et avec une exigence accrue sur la praticité. Autre évolution démographique majeure, le vieillissement de la population croissant; aujourd'hui, les plus de 65 ans représentent 22 % de la population, soit quasiment autant que les moins de 20 ans.

Cette fluidité passe nécessairement par une transformation digitale ambitieuse. L'intégration de l'IA ne doit pas être vue comme une simple prouesse technique, mais comme un outil d'accompagnement. L'IA n'est plus une promesse futuriste ; c'est une réalité opérationnelle qui transforme déjà Carrefour en profondeur.

Que ce soit à travers nos agents conversationnels pour guider le consommateur dans ses choix nutritionnels ou l'analyse de données

pour ajuster nos assortiments, l'IA nous permet d'être plus justes, plus rapides et plus personnalisés. Dans un marché où un foyer fréquente en moyenne 9 enseignes différentes par an, cette capacité à comprendre et anticiper le besoin est le seul vrai moteur de la fidélité.

CONJUGUER L'INSTANT ET LE TEMPS LONG

Le métier de distributeur est, par nature, un métier de l'instant. Nous sommes en première ligne face aux aléas du quotidien, aux crises et aux attentes immédiates. Pour paraphraser le Maréchal Lyautey, ma mission est de nous donner la capacité d'agir court pour répondre à ces urgences, tout en gardant la force de voir loin.

Les transformations que nous engageons — qu'elles soient alimentaires, digitales ou organisationnelles — demandent une grande rigueur. Dans ce tumulte permanent du commerce,

la constance est notre meilleure alliée. C'est cette régularité dans nos engagements et nos choix stratégiques qui nous permet d'être constants aux yeux de nos clients et de nos partenaires économiques.

**Offrir une visibilité de long
terme aux producteurs,
sécuriser leurs revenus et
leur donner la capacité de
se projeter**

Avec nos partenaires, nous ne nous contentons pas de vendre des produits : nous construisons un modèle de consommation durable et adapté aux défis de notre époque.

PME-ETI et grande distribution : « La clé du système, c'est la confiance »

Il y a urgence. Réélu à la présidence de la FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) en mai dernier et dirigeant de la Maison Prunier, **Léonard Prunier** tire la sonnette d'alarme : un tiers des PME-ETI de l'agroalimentaire sont aujourd'hui déficitaires, et les dépôts de bilan s'accroissent à un rythme exponentiel depuis le début de l'année. Face à ce constat, il défend une réforme structurelle des relations commerciales avec la grande distribution, fondée sur un principe central : rétablir la confiance.

LES CHIFFRES DE LA BANQUE DE FRANCE DRESSENT UN TABLEAU PRÉOCCUPANT. COMMENT EXPLIQUER CETTE DÉGRADATION ?

Le constat est sans appel. Depuis 2019, le taux d'entreprises déficitaires parmi nos adhérents est passé de 18 % à 31 % en 2024. Le taux d'endettement à plus de sept ans a bondi de 35 % à 49 %, et la création d'emplois est quasiment à zéro. Et ce qui me préoccupe, c'est l'accélération : en quatre mois cette année, nous avons atteint 80 % du nombre de dépôts de bilan de toute l'année 2024, elle-même en hausse de 30 % sur l'année précédente. C'est une courbe exponentielle.

D'OÙ VIENT CE PROBLÈME STRUCTUREL ?

Il tient largement à la relation avec nos clients les distributeurs. Les lois mises en place, notamment EGalim 2, ont créé des mécanismes complexes qui génèrent méfiance et conflits. Résultat : alors que 75 % de nos adhérents demandaient une hausse de prix lors des négociations closes au 1er mars, 68 % ont finalement signé à la baisse. Et la concentration de la grande distribution aggrave le déséquilibre ; si la négociation se passe mal, le risque, c'est le dépôt de bilan.

QUE PROPOSEZ-VOUS POUR RÉÉQUILIBRER CES RELATIONS ?

Nous défendons un système de négociation annuelle avec tarif révisable pour les entreprises de moins de 350 millions d'euros de chiffre d'affaires consolidé : l'industriel fixe son tarif brut, qui s'applique simultanément chez

tous ses clients. Cela supprime la suspicion et redonne à chacun son rôle. Ce modèle fonctionne déjà en Allemagne, en Espagne, au Canada. Nous nous battons pour l'inscrire dans la loi d'urgence agricole en débat au Parlement.

LE LABEL PME+, QUE VOUS PORTEZ ÉGALEMENT, APPORTE-T-IL DES ÉLÉMENTS DE RÉPONSE ?

Il montre qu'une autre dynamique est possible. Ce label RSE, créé il y a dix ans à la FEEF, regroupe 270 entreprises et 22 000 emplois. Les entreprises labellisées affichent de meilleures performances économiques et une création d'emplois supérieure à la moyenne. Et avec 40 % de notoriété consommateurs, il devient un repère en rayon pour identifier les produits du territoire.

UN MESSAGE À ADRESSER AUX DIRIGEANTS DE PME-ETI ?

Ne restez pas seuls. La force du collectif est fondamentale dans un monde qui enchaîne les crises. Échanger avec ses pairs, aller chercher les bonnes idées chez ses confrères, c'est ce qui permet de tenir et d'avancer.



La FEEF (Fédération des Entreprises et Entrepreneurs de France) représente les PME-ETI industrielles fournisseurs de la distribution.

POUR ALLER PLUS LOIN :

feef.org



La nouvelle équation valeur du commerce

Le 19 novembre 2025, **le cabinet Kéa** a réuni une vingtaine de dirigeants de la distribution à l'hôtel Cheval Blanc Paris pour redéfinir les fondamentaux de la création de valeur dans le commerce à l'horizon 2030.

UN MODÈLE SOUS TENSION, MAIS PAS CONDAMNÉ

Après près de 50 ans portés par la croissance des volumes, le commerce fait face à une conjonction de ruptures : panne de la demande (pouvoir d'achat en recul de 1% depuis 2019 sur les déciles 2-7, taux d'épargne à 18,2% fin 2024), envolée des coûts (loyers commerciaux +18% depuis 2019) et fragilisation des actifs physiques (fréquentation en magasin en baisse de 7 à 15%, vacance commerciale à 10,6% en 2024). Mais Kéa identifie aussi des « vents porteurs » à l'horizon 2030 : une reprise de la consommation portée par la baisse de l'épargne et un transfert intergénérationnel supérieur à 50 Md€/an, une bascule structurelle vers les services, et un attachement persistant au commerce physique malgré la digitalisation des parcours.

CINQ LEVIERS POUR RECONSTRUIRE LA VALEUR

Face à cette donne, Kéa propose de repenser l'équation de valeur du commerce autour de cinq composantes :

— **Valeur économique** : réélargir le cœur de métier en diversifiant le portefeuille (produits, services, adjacences comme l'assurance ou le financement), en monétisant la chaîne de valeur (données clients, retail media) et en nouant des alliances pour atteindre la taille critique.

— **Valeur client** : les indicateurs d'engagement (CLTV, ARPU) sont désormais centraux dans la valorisation des actifs. Il s'agit d'intégrer la voix du client dans les décisions produit, marketing et investissement. Mercadona en est l'illustration : sa communauté « el Jefe » a généré 11 000 sessions et 290 innovations produits en un an.

— **Valeur immobilière** : passer d'un portefeuille de mètres carrés à des solutions d'infrastructure, en faisant du commerce un concepteur d'endroits mêlant achat, services et loisirs — à l'image de La Samaritaine (450 M€ investis, 70 000 m² hybrides).

— **Valeur technologique** : l'IA n'est plus un flux séparé mais un moteur intégré qui redéfinit métiers et processus — un produit peut perdre

en moyenne 35% de trafic organique sans adaptation. Elle doit réaligner les modèles opérationnels vers une « vraie productivité » et faire de la donnée le socle d'une troisième marge (retail media, contenus, analytics).

— **Valeur sociale** : dans un secteur sous forte tension RH, le commerce reste un puissant intégrateur de talents — près de 40% des cadres de l'alimentaire ont débuté comme employés. L'enjeu est de promouvoir des modèles entrepreneuriaux combinant outils centralisés et pouvoir de décision local.

Cette équation rebat aussi les cartes des industriels de l'agroalimentaire. Face à un distributeur qui bascule vers le service, la donnée et l'infrastructure, comment un fournisseur reste-t-il pertinent en restant centré sur le seul produit ? Comment devenir un partenaire actif de la valeur client et technologique de ses distributeurs, plutôt qu'un simple contributeur de volumes ? Les industriels qui s'y engageront les premiers en tireront l'avantage concurrentiel. Pour Kéa, c'est là tout l'enjeu de l'accompagnement des dirigeants, de leurs actionnaires et de leurs équipes : réussir ces transformations de manière puissante et pérenne.

KÉA

Cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation.

POUR EN SAVOIR PLUS,

kea-partners.com



01

VALEUR ÉCONOMIQUE
Portefeuille produit/service

02

VALEUR CLIENT
Capital confiance

03

VALEUR IMMOBILIÈRE
Solutions d'infrastructure

04

VALEUR TECHNOLOGIQUE
Prise de risque technologique

05

VALEUR SOCIALE
Modèle managérial

Informe, instable, inflammable, la démocratie à l'état gazeux

Ancien élève de Sciences Po, **Gilles Finchelstein** a été conseiller de Pierre Mauroy, de Dominique Strauss-Kahn et de Pierre Moscovici avant de rejoindre la Fondation Jean Jaurès, qu'il a dirigée pendant vingt-deux ans avant d'en devenir Secrétaire général en 2022.

Auteur de plusieurs essais sur la démocratie et la vie politique, dont *La dictature de l'urgence* (Fayard, 2011) et *Piège d'identité* (Fayard, 2016), il publie en 2025 *La démocratie à l'état gazeux. Une histoire politique 1945-2045* chez Flammarion. Il a introduit l'édition 2026 du FoodCamp en proposant une analyse originale des mutations de notre démocratie et de leurs impacts pour ceux qui entreprennent.

8%.

C'est la proportion de Français optimistes sur l'avenir de leur pays, selon une enquête menée par la Fondation Jean Jaurès avec Sciences Po et Ipsos auprès de 12 000 personnes, publiée au moment du FoodCamp ; 16 % estiment que la démocratie fonctionne bien ; entre 30 et 35 % pensent qu'un autre système pourrait s'y substituer, contre 25 % en 2014. Ces chiffres illustrent un diagnostic que Gilles Finchelstein développe dans son dernier essai : notre démocratie a changé d'état.

SOLIDE, LIQUIDE, GAZEUX

La thèse de Gilles Finchelstein emprunte à la chimie. Notre démocratie, comme la matière, connaît trois états. De 1962 à 1992, elle était à l'état solide : structurée par le clivage gauche-droite, avec des électeurs fidèles, des partis stables, une lecture claire des positions politiques. Mais après le référendum sur Maastricht en 1992, de nouveaux clivages sont venus traverser la gauche et la droite ; parallèlement, les comportements électoraux sont devenus moins prévisibles. Nous étions entrés dans l'état liquide.

Depuis 2017, nous sommes passés à l'état gazeux. Cet état possède trois propriétés : il est informe, instable et inflammable. Informe : il n'existe plus de clivage lisible qui permette de comprendre les positions politiques. Les grandes forces nationales sont

impuissantes localement, tandis que les forces locales sont impuissantes nationalement ; la dissociation est totale et inédite.

Instable : nous avons connu quatre Premiers ministres en un an, il faut remonter à la IV^e République pour trouver pareille volatilité.

Inflammable, enfin : c'est le poids des populismes, du complotisme – devenu une véritable idéologie touchant 20 à 25 % des Français – et d'une violence qui redevient légitime pour une part non négligeable de la population.

CE QUE CELA CHANGE POUR LES DIRIGEANTS

On pourrait être tenté de penser que tout cela reste l'affaire des politiques ; ce serait une erreur. Gilles Finchelstein énumère les effets de l'état gazeux de notre démocratie sur la vie économique.

Le premier, c'est l'instabilité des interlocuteurs publics. Avec des ministres qui changent avant même qu'on ait appris leurs noms, avoir une continuité dans les politiques publiques est devenu proche de l'impossible.

Le deuxième effet, c'est l'accélération du temps. Dans son essai de 2011, Finchelstein parlait déjà de « dictature de l'urgence ». Depuis, la situation s'est aggravée. Un dirigeant peut avoir à réagir dans l'heure à un événement sur les réseaux sociaux, une échelle de temps qui n'existait pas il y a dix ans. Cela vaut pour les responsables politiques, mais aussi pour les dirigeants d'entreprises.

Le troisième effet est plus souterrain : la défiance généralisée envers les institutions pèse sur la consommation, l'investissement et la confiance. La pression du court terme, celle qui, de plus en plus, incite les grandes entreprises cotées à raisonner trimestre par trimestre, est selon lui le pendant économique de l'instabilité démocratique, les deux phénomènes signalant une incapacité croissante à s'inscrire dans le temps long.

ET APRÈS ?

La matière existe sous un quatrième état : le plasma, celui de la dissociation des atomes, le plus répandu dans l'Univers. Sur Terre, une de ses formes, c'est la foudre. Gilles Finchelstein s'interroge : de quoi est faite la foudre qui s'abat sur nos démocraties ? Le croisement du populisme et de l'intelligence artificielle, que certains appellent déjà le technofascisme ? La tentation de confier des décisions publiques à des algorithmes jugés plus fiables que des représentants en qui on n'a plus confiance ? La question n'est plus théorique depuis que



le Premier ministre albanais a nommé une IA ministre des marchés publics.

Pourtant, Gilles Finchelstein n'est pas pessimiste. La démocratie a déjà connu un premier état gazeux sous la IV^e République ; elle en est sortie. La France dispose de ressources, et l'élection présidentielle de 2027, la première depuis longtemps où le président sortant ne peut se représenter, représente une opportunité de renouveler un débat de fond sur les grandes orientations du pays.

Lors du FoodCamp, Gilles Finchelstein a conclu son intervention par l'histoire d'un vieux sage à qui un jeune homme tend les mains fermées, un oiseau entre les paumes, en lui demandant s'il est mort ou vivant. Le sage réfléchit. S'il répond mort, le jeune ouvrira les mains et l'oiseau s'envolera ; s'il dit vivant, il serrera les poings et l'étouffera. Après un silence, le sage répond donc : « La réponse est entre tes mains. » Al Gore racontait cette histoire pour évoquer le climat, Gilles Finchelstein pour la démocratie. Elle vaut aussi pour ceux qui dirigent des entreprises dans un monde qui cherche encore sa forme.

**GILLES FINCHELSTEIN, LA
DÉMOCRATIE À L'ÉTAT GAZEUX. UNE
HISTOIRE POLITIQUE 1945-2045,
FLAMMARION, 2025**

Dans son dernier essai *La démocratie à l'état gazeux* (Flammarion, 2025), Gilles Finchelstein retrace l'évolution de la démocratie française depuis 1945 et anticipe ce qu'elle pourrait devenir à l'horizon 2027-2045.

Sa thèse : comme la matière, tout système démocratique existe sous plusieurs états, qu'il soit solide, liquide ou gazeux. Le nôtre est aujourd'hui gazeux, marqué par la disparition du clivage gauche-droite, la volatilité des électeurs et la montée des populismes. Il pourrait même, si rien ne change, basculer vers un quatrième état : le plasma, celui de la dissociation des atomes.

**GILLES
FINCHELSTEIN**

*La démocratie
à l'état gazeux*
Une histoire politique
1945-2045





LES PRIX FRENCHFOOD 2

En mars 2026, la première édition des Prix FrenchFood a récompensé six entreprises engagées qui innovent, se développent et font bouger les lignes.



Les Prix FrenchFood

Mettre en lumière ceux qui font bouger les lignes

Le 10 mars 2026, à l'occasion du dernier FoodCamp, le Réseau FrenchFood remettait pour la première fois ses Prix. Six entreprises distinguées par un jury de pairs, sur des critères de croissance, d'innovation, de rayonnement international, de structuration de filières...

Une première édition pour rendre visibles les acteurs qui font avancer le secteur.

A L'ORIGINE DES PRIX FRENCHFOOD

Le secteur agroalimentaire français regorge d'entreprises remarquables : des PME et ETI qui innovent, structurent des filières, conquièrent des marchés étrangers et inventent de nouveaux modèles. Pourtant, elles restent trop souvent méconnues dans le débat économique national. C'est de ce constat que sont nés les Prix FrenchFood, lancés lors



du dernier FoodCamp, en mars 2026. Selon les mots de Perrine Bismuth, à l'initiative du Réseau FrenchFood, « *c'est important de distinguer et de mettre en lumière les PME et ETI qui incarnent les savoir-faire français de l'alimentaire et qui contribuent à notre souveraineté alimentaire.* »

L'inspiration est clairement affichée : faire pour le secteur ce que la French Tech a réussi à faire pour les startups des nouvelles technologies. Il s'agit de créer des références, des modèles, bref, un élan et une reconnaissance collective. « *Notre rêve* », explique Perrine Bismuth, « *c'est que l'on ait la même fierté pour la French Food et que l'on puisse citer spontanément des PME et des ETI qui font bouger les lignes, pas seulement les grands groupes que tout le monde connaît déjà.* »

Les Prix FrenchFood sont aussi une réponse à un paradoxe structurel : avec 98 % de TPE-PME pour 20 % du chiffre d'affaires du secteur et 7 % des exportations, la France est le secteur agroalimentaire le plus fragmenté d'Europe. « *On a un enjeu à atteindre la taille critique, à changer d'échelle* », résume Perrine Bismuth. Distinguer ceux qui y parviennent, c'est montrer que c'est possible et inspirer les autres.

SIX PRIX, UNE PHILOSOPHIE

Le principe des prix : ce sont des pairs qui distinguent des pairs. Pour leur donner une légitimité et un ancrage dans la réalité du terrain, le jury est exclusivement composé de dirigeants et d'entrepreneurs du secteur. Quatre catégories ont été définies en amont : la croissance, la structuration et valorisation de filières, le rayonnement à l'international et l'innovation. Mais la qualité des dossiers a bousculé le plan initial, alors, comme le résume Jean-Philippe Puig, Directeur général d'Avril et membre du jury, « *le jury a fait simple, il a créé d'autres prix* ». En séance, deux prix supplémentaires ont été ajoutés : le prix spécial et le prix coup de cœur du jury. Au total, six prix ont donc été remis aux lauréats lors de la soirée du dix mars, au FoodCamp.

DANS LES COULISSES DES DÉLIBÉRATIONS

En amont de la cérémonie, le jury s'est réuni pour délibérer. Ses membres avaient reçu un dossier sur chacune des entreprises finalistes, mettant en avant ses points forts. Cette présélection a parfois réservé des surprises aux jurés eux-mêmes : certains ont découvert, à côté d'entreprises connues de



tous, des marques éloignées de la grande consommation et qu'ils ne connaissaient pas malgré leur travail remarquable.

Ce travail préparatoire individuel a été suivi d'une délibération collective. Edouard Haag, Président de la Brasserie Meteor et membre du jury, confie qu'il ne s'attendait pas à ce qu'il y ait autant d'engagement et de débat. « *Les uns et les autres, on avait décidé de s'arrêter sur nos coups de cœur.* » L'équipe FrenchFood était présente pour alimenter la réflexion avec des éléments complémentaires aux dossiers. Puis les échanges ont trouvé leur rythme. « *Lorsqu'il n'y avait pas l'unanimité, on a voté, on a fait un premier tour, un deuxième tour. Mon deuxième choix a ainsi pu devenir mon premier choix. Finalement, on a réussi à converger sur chacun des prix.* »

Pour Caroline Hilliet Le Branchu, Présidente-directrice générale de la belle-iloise et membre du jury, ce qui a frappé, c'est le niveau d'alignement spontané du jury. « *Il y avait une quasi unanimité sur les positions. Sur quatre dossiers, nous étions très alignés.* » Elle évoque la grille de lecture partagée qui a émergé naturellement : « *La croissance, la rentabilité, les perspectives, le rayonnement : on avait les mêmes critères sans se les être donnés.* » Jean-Philippe Puig, qui a remis le Prix de la croissance, souligne la complexité de l'exercice : « *Quand on parle croissance, il y a des chiffres : les pourcentages de variation du chiffre d'affaires, pas sur une année, mais sur quatre, cinq ou six ans. Mais il faut aussi prendre en compte la création de valeur, parce qu'on peut croître en consommant du cash sans que cela dure nécessairement.* »

LA SOIRÉE DE REMISE DES PRIX

C'est en clôture de la première journée du FoodCamp que les prix ont été remis. La journaliste Raphaëlle Duchemin animait la soirée aux côtés de Perrine Bismuth : six annonces, six remises de prix, six histoires d'entreprises racontées devant deux cents dirigeants du secteur.

Cette formule a visiblement trouvé son public, car au-delà de la distinction elle-même, les lauréats ont tous souligné que ce prix-là comptait parce qu'il venait des leurs. Pour les lauréats, la dotation va au-delà du symbole : chacun repart avec un magnum offert par Edmond de Rothschild et une journée de séminaire stratégique. Mais ce que les dirigeants retiennent avant tout, c'est la reconnaissance. Edouard Haag rappelle qu'« *un prix permet de valoriser des entreprises qui le méritent et qui en ont besoin. Ça leur donne de la visibilité et peut leur ouvrir des portes. Et puis un chef d'entreprise peut aussi l'utiliser pour sa communication interne : lorsqu'il revient dans l'entreprise en disant à ses collaborateurs 'regardez, on est reconnu pour ce qu'on fait', c'est un vrai moteur.* »

Les lauréats de cette première édition rejoindront le jury de la suivante ; une façon de faire grandir le cercle et de construire, d'édition en édition, les références que l'agroalimentaire français mérite.

Le jury

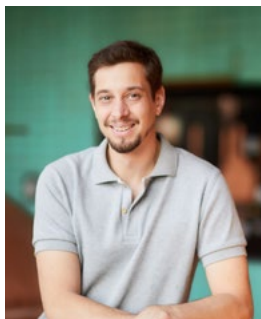
Huit personnalités ont composé le jury
de cette première édition :



PERRINE BISMUTH,
Managing Partner, FrenchFood Capital
Présidente, Réseau FrenchFood



LÉONARD PRUNIER,
Président, FEEF (Fédération
des Entreprises et Entrepreneurs
de France)



ÉDOUARD HAAG,
Président, Brasserie Meteor



JEAN-PHILIPPE PUIG,
Directeur général, Avril



**CAROLINE HILLIET
LE BRANCHU,**
PDG, la belle-iloise



ARNAUD RICHARD,
Président, Cafés Richard



STÉPHANE LAYANI,
PDG, Marché International
de Rungis



EMMANUEL VASSENEIX,
Président, LSDH

La French Food se dote de ses premiers lauréats

Le 10 mars 2026, au soir du premier jour du FoodCamp, six entrepreneurs recevaient les tout premiers Prix French Food. Dans la salle, deux cents pairs réunis pour un temps fort dans un secteur où les modèles ne manquent pas, mais mériteraient d'être davantage reconnus. Le premier jalon d'une initiative appelée à durer.

Ce sont les lauréats qui en parlent le mieux :

“ Ce prix, c'est avant tout celui des salariés d'Altho, parce que ce sont eux qui font la qualité de nos produits. ”

Laurent Cavard, Altho Brets – Prix Croissance

“ Voir ce travail reconnu par la profession est très valorisant, pour mes équipes comme pour moi. ”

Antoine Wassner, Sabarot – Prix Structuration de filières

“ On défend la truffe française dans le monde. Rappeler que la truffe noire, c'est notre gastronomie qui la met en avant, c'est aussi notre mission. ”

Nicolas Rouhier, Maison Plantin – Prix International

“ Ce prix, c'est celui de nos collaborateurs et de leurs efforts au quotidien pour répondre au défi de l'agriculture par des solutions naturelles. ”

Robert Clapham, Olmix – Prix Innovation

“ Ce n'est pas tant une technologie spécifique qui a été récompensée, que cette capacité qu'ont les équipes de 5 Degrés Ouest à innover et à faire évoluer le business. ”

Alexis Taugé, 5 Degrés Ouest – Prix Spécial du jury

“ On a fait d'une idée un peu folle quelque chose de réel. ”

Charles Christory, Le Fourgon – Prix Coup de cœur



PRIX DE LA CROISSANCE

ALTHO BRETS

Réinventer un produit du quotidien

Fondée en 1995 à Saint-Gérard, près de Pontivy, **Altho Brets** est spécialisé dans la fabrication de chips françaises aux saveurs inédites, valorisant les pommes de terre de producteurs bretons, auvergnats, landais et d'autres bassins français. Entreprise familiale 100 % française, elle est aujourd'hui leader national des chips, spécialement dans le domaine des chips aromatisées. Elle distribue ses produits en grande surface sous la marque Brets, développée à partir de 2012, tout en restant spécialiste de la marque distributeur.

En 2025, elle investit dans un nouveau site de production pour augmenter ses capacités et pérenniser l'emploi local.

EN CHIFFRES

1995

Année de création

559

Collaborateurs

338 M€

Chiffre d'affaires 2025

+12 %

Croissance annuelle sur 4 ans

50 910

tonnes de chips vendues en 2025

440

Agriculteurs partenaires

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Jean-Philippe Puig, Directeur général d'Avril et membre du jury, a salué une trajectoire remarquable : « Une croissance à deux chiffres, sur la durée, ce n'est déjà pas facile. Dans un domaine où les produits étaient connus, c'est par l'innovation que l'entreprise a réussi à se distinguer. La courbe de croissance et les parts de marché, l'investissement de près de 100 millions d'euros dans un outil industriel moderne, des filières agricoles françaises intégrées... Altho Brets prouve que l'originalité, l'intelligence et les bonnes idées paient. »

LAURENT CAVARD, PDG

💡 Ce prix, c'est avant tout celui des salariés d'Altho, parce que ce sont eux qui font la qualité de nos produits. Depuis 2012, nous avons développé la marque Brets de 3 % à 23 % de parts de marché en faisant le pari de la différenciation : des saveurs surprenantes, un ADN breton assumé, un enracinement local qui fait partie des valeurs profondes de l'entreprise. Ce qui est important pour nous, et c'est de là qu'on est nés, c'est la filière pomme de terre. 440 agriculteurs partenaires répartis dans plusieurs bassins de production français, avec lesquels nous travaillons sur la base de contrats à prix fixe : une culture rentable pour eux, fondamentale pour nous. 💡

LES NOMINÉS :

ALTHO BRETS
MÉO-FICHAUX
NUTRI&CO
LE FOURGON

PRIX DE LA STRUCTURATION ET VALORISATION
DE FILIÈRES :

SABAROT

Construire dans la durée, avec chaque maillon de la chaîne

Fondée en 1819 au Puy-en-Velay, **Sabarot** est une entreprise familiale bicentenaire spécialisée dans les légumes secs, céréales et champignons secs. Entreprise à mission, elle s'est engagée depuis plus d'un siècle dans la structuration de la filière Lentille verte du Puy A.O.P., en accompagnant ses producteurs partenaires sur les semences, les rotations de cultures et la modernisation des exploitations. Elle compte aujourd'hui plus de 1000 producteurs partenaires, avec une durée moyenne de relation supérieure à vingt ans.

EN CHIFFRES

1819

Année de création

79 M€

Chiffre d'affaires groupe

Top 20

Des marques vendues en RHF

1 000+

Producteurs partenaires

20 ans

Durée moyenne des filières

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Sabarot incarne mieux que quiconque ce que signifie structurer une filière sur le long terme : contrats à prix garantis fixés un an à l'avance, financement de la modernisation des exploitations via des prêts à taux zéro, encouragement à la transition bio et à la certification Haute Valeur Environnementale avec surprimes. Un modèle construit dans la durée qui place la relation avec les agriculteurs au cœur de la stratégie d'entreprise.

ANTOINE WASSNER, PDG

“ Nous mettons beaucoup de cœur, d'âme et d'énergie dans notre travail sur les filières : voir ce travail reconnu par la profession est très valorisant, pour mes équipes comme pour moi. Une filière ne se pérennise que si elle est gagnant-gagnant pour les agriculteurs. Le défi aujourd'hui est d'engager le maillon intermédiaire — les distributeurs, le food service. Le consommateur est prêt, nos agriculteurs et nous sommes engagés ; il manque encore cette étape. C'est un travail de pédagogie, d'explication, de lobbying aussi, et c'est à travers des réseaux comme FrenchFood que ce discours peut avancer. ”

LES NOMINÉS :

SABAROT WASSNER

REITZEL FRANCE

POISCAILLE

TERRITOIRE DE PROVENCE

CÔTEAUX NANTAIS

GREENPODS

PRIX DU RAYONNEMENT À L'INTERNATIONAL :
PLANTIN

Faire rayonner la truffe française dans le monde

Fondée en 1930 dans le Vaucluse, **Plantin** se spécialise dans la truffe sous toutes ses formes : négoce de truffes brutes, produits transformés (huiles, sauces, condiments) et solutions culinaires pour les professionnels comme pour les particuliers. Troisième acteur mondial du secteur, derrière les italiens Urbani et Sabatino, la maison est leader français de l'export de truffes.

EN CHIFFRES

1930

Année de création

80

Collaborateurs

33 M€

Chiffre d'affaires

50%

du CA à l'export

60+

pays

N°1

français en export de truffes

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Plantin a pensé l'international comme pierre angulaire de son développement depuis ses origines, avec un modèle omnicanal unique : sourcing mondial, transformation et distribution en B2B comme en B2C. Présente dans plus de 60 pays, elle dispose de bureaux à Hong Kong et New York. Édouard Haag, Président de la Brasserie Météor et membre du jury, a souligné que l'entreprise « a su sublimer et démocratiser un produit que l'on aime tous grâce à un outil industriel lui permettant d'en maîtriser la transformation. Elle aurait pu être récompensée dans plusieurs autres catégories tant sa trajectoire est remarquable. »

NICOLAS ROUHIER, DIRECTEUR GÉNÉRAL

👉 Ce prix vient récompenser les équipes qui sont orientées sur l'international, et la stratégie d'aller toujours un peu plus loin que nos frontières pour faire rayonner la cuisine française et un de ses ingrédients emblématiques.

Quand on parle de truffes aux Américains, ils pensent à l'Italie. La truffe noire, c'est pourtant notre gastronomie qui la met en avant. C'est à nous de reconquérir ce terrain. Et pour cela, il faut trouver les bonnes personnes qui vont savoir nous représenter, celles qui aiment la cuisine et le monde des chefs, qui savent défendre une image et une qualité plutôt que de se battre uniquement sur les prix. Notre métier, c'est avant tout un métier humain. 🗨

LES NOMINÉS :

STRATUS PACKAGING
PROVA GOURMET FOOD
CHOCMOD
PLANTIN

**PRIX DE L'INNOVATION :
OLMIX GROUP**

L'intelligence de la nature au service de l'agriculture

Fondée en 1995 dans le Morbihan, **Olmix** est spécialisée dans l'élaboration et la distribution de solutions biosourcées à haute valeur ajoutée pour l'agriculture et l'élevage : fertilisants, biostimulants, solutions pour le bien-être animal. L'entreprise puise ses matières premières dans la nature : algues bretonnes, argile, coproduits du bois... Elle maîtrise l'ensemble de la chaîne, de la collecte locale à la transformation industrielle, avec un ancrage fort en Bretagne.

EN CHIFFRES

1995

Année de création

874

Collaborateurs dont plus de 24 dédiées à la R&D

65

Brevets actifs

179 M€

Chiffre d'affaires

100+

pays

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Le jury a été convaincu par l'investissement d'Olmix dans l'innovation pour apporter, à partir de matières premières renouvelables, des solutions biosourcées afin d'accompagner la transition des exploitations agricoles. Perrine Bismuth, membre du jury, a souligné ce qui a emporté l'adhésion : « Cette capacité d'innovation constante, cette volonté de transformer nos modes de production agricole, de réduire l'utilisation de la chimie tout en améliorant la performance – c'est un effort qui fait partie de la mission même de l'entreprise. »

ROBERT CLAPHAM, CEO

💡 Trente ans après sa création, l'ADN d'Olmix reste le même : utiliser l'intelligence de la nature pour transformer les méthodes agricoles. Les algues sont utilisées en agriculture depuis des millénaires ; nous ne faisons rien de fondamentalement nouveau, si ce n'est aller beaucoup plus loin dans la science : nous savons exactement quelle molécule impacte l'animal. Ce prix, c'est celui de nos collaborateurs et de leurs efforts au quotidien pour répondre au défi de l'agriculture par des solutions naturelles. 💡

LES NOMINÉS :

OLMIX GROUP

5 DEGRÉS OUEST

LA VIE

FLEURY MICHON

PRIX SPÉCIAL DU JURY

5 DEGRÉS OUEST

Transformer les crustacés en produits d'exception accessibles

Fondée en 2010 à Lorient, **5 Degrés Ouest** transforme des fruits de mer et poissons — homard bleu, langoustines, huîtres, coques — grâce à des techniques innovantes qui préservent la fraîcheur, la texture et le goût des produits. Seul acteur au monde à commercialiser de la chair de homard bleu crue surgelée en conservant sa qualité gustative, l'entreprise a progressivement élargi son offre : gammes de carpaccio et tartare de poissons locaux, saumon grillé à la flamme pour la restauration américaine.

EN CHIFFRES

2010

Année de création

64

Collaborateurs

38,6 M€

Chiffre d'affaires 2025

>30 %

de croissance FY24-FY25

>50 %

du CA à l'export

2500 m²

d'atelier dédié à la production et au développement de produits innovants

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Le Prix Spécial a été décerné pour saluer une innovation de process industriel rare : la capacité de 5 Degrés Ouest à maîtriser des techniques de transformation uniques au monde mêlant maîtrise de la matière première vivante, haute pression et surgélation cryogénique, et à les décliner progressivement sur de plus en plus d'espèces de poissons et de crustacés.

Une trajectoire d'innovation continue, traduite en développement commercial concret, qui rayonne désormais bien au-delà de nos frontières : 54 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'export, avec une présence en Europe, aux États-Unis et en Asie. C'est cette capacité à industrialiser une innovation de rupture tout en l'exportant qui a convaincu le jury d'aller au-delà des cinq catégories initiales pour créer une distinction supplémentaire.

ALEXIS TAUGÉ, FONDATEUR

“ Cela fait plusieurs années qu'on travaille sur des technologies innovantes qui nous ont permis de sortir des produits avec une vraie valeur d'usage pour les chefs. Pour moi, ce n'est pas tant une technologie spécifique qui a été récompensée que cette capacité qu'ont les équipes de 5 Degrés Ouest à innover et à faire évoluer le business dans une direction plus large et multi-protéines. Aujourd'hui, l'enjeu c'est de continuer à accélérer — faire progresser le chiffre d'affaires, agrandir l'usine — tout en conservant notre volonté de travailler sur des produits premium et de les industrialiser pour les rendre accessibles au plus grand nombre. ”

PRIX COUP DE COEUR DU JURY

LE FOURGON

Remettre la consigne au cœur du quotidien

Fondé en 2021 à Wambrechies, **Le Fourgon** livre à domicile des produits du quotidien (boissons, épicerie, produits ménagers, etc.) dans des emballages consignés et réemployables : les clients rendent les contenants à la livraison suivante. Un modèle inspiré de la consigne d'antan, réinventé avec une logistique de pointe et une technologie propriétaire intégrant gestion des commandes, suivi des stocks et logistique inverse. En cinq ans, l'entreprise a fusionné avec La Tournée en Île-de-France, étendu son activité en Belgique et acquis un acteur espagnol pour accélérer son développement européen.

EN CHIFFRES

2021

Année de création

400

Collaborateurs

51,5 M

Contenants réemployés

45 %

Des Français couverts

2 500+

Villes desservies

3 pays

France, Belgique, Espagne

CE QUI A CONVAINCU LE JURY

Le jury a été unanime, allant jusqu'à décerner ce prix spontanément, tant la conviction était partagée : en remettant au goût du jour la logique de la consigne, abandonnée depuis quarante ans, Le Fourgon apporte une réponse concrète et scalable à la question des emballages plastiques, en rendant le réemploi aussi simple que la livraison classique. Mettre en lumière ce modèle, c'est aussi accompagner son passage à l'échelle et à la rentabilité.

Comme l'a souligné Caroline Hilliet Le Branchu, PDG de la belle-iloise et membre du jury : « Remettre la consigne au cœur du quotidien, démocratiser le réemploi, développer une logistique exigeante et réussir à embarquer des milliers de clients : c'est un modèle qui a prouvé qu'on peut faire d'un projet responsable un projet qui croît vite. »

CHARLES CHRISTORY, CEO

💡 On a fait d'une idée un peu folle quelque chose de réel. Dans un monde perturbé, géopolitiquement, écologiquement, avoir des gens qui disent « bravo » renforce notre détermination, parce que construire une entreprise comme la nôtre, c'est un peu la face nord de l'Everest. Notre marché, c'est 100 milliards d'emballages par an rien qu'en France ; on en a réemployé 51 millions depuis le début, le chemin qui reste à parcourir est immense. Au-delà de la France, on vient de lancer la Belgique et on a racheté un acteur en Espagne ; l'objectif c'est de couvrir le marché européen dans les 5 à 7 prochaines années. 💡



3I VISER PLUS GRAND

Croissance, ambition, philosophie

Il n'y a pas une seule façon de viser plus grand. Reprendre, structurer, s'internationaliser, transmettre... Des dirigeants racontent.



L'agroalimentaire français, **une force**

Les forces

Un secteur dynamique

246,3 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES (2023, HORS ARTISANAT)

520 000

EMPLOIS DIRECTS

1^{er}

EMPLOYEUR INDUSTRIEL
DE FRANCE

6^e

EXPORTATEUR
MONDIAL



Des champions mondiaux

N°1 mondial

VINS & SPIRITUEUX
SEMENCES

N°4 mondial

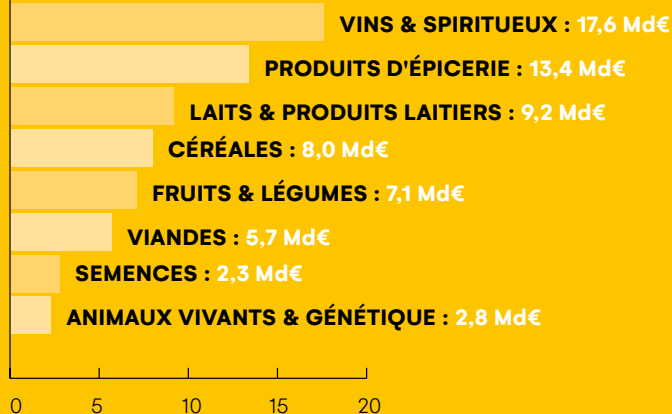
PRODUITS LAITIERS



Top produits exportés 2024



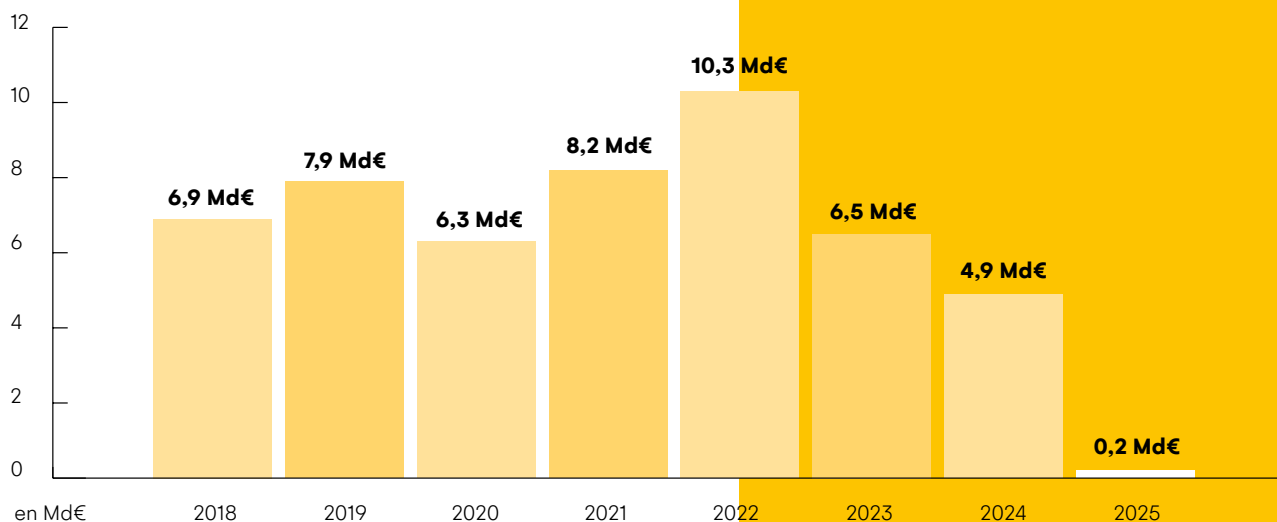
Source : FranceAgriMer, Performances export 2024



Les défis



Balance commerciale 2018-2025



Sources : Agreste + FranceAgriMer

MARGE COURANTE :

3,8 % du CA
VS 7,1 % POUR L'INDUSTRIE EN GÉNÉRAL

98 % de TPE-PME

MAIS 402 GE/ETI CAPTENT 80,7 % DU CA

PARTS DE MARCHÉ MONDIALE :

7,5 % EN 2000 → **4,3 %** EN 2024

LE SECTEUR A TOUT POUR
ÊTRE UNE SUPERPUISSANCE,
À CONDITION DE FAIRE
ÉMERGER LES ETI CAPABLES
DE PORTER SES FORCES À
L'INTERNATIONAL.



Source : ANIA/Banque de France, INSEE Ésane 2023, FranceAgriMer

« On ne réussit jamais seul »

De la compote sans sucre ajouté à la marque Charles & Alice, **Thierry Goubault** a construit en vingt ans une aventure entrepreneuriale fondée sur la conviction que le succès ne peut qu'être collectif.

Pour comprendre la philosophie de Thierry Goubault, il faut connaître les 4C du management, une grille de lecture qu'il a faite sienne. Compétence, cœur, courage, chance. Les trois premiers s'apprennent ou se cultivent. Le dernier, la chance, ne se convoque pas, elle se reconnaît. Thierry Goubault la compare à un train : « La chance, elle ne passe peut-être que deux ou trois fois dans une vie. Il faut savoir la saisir. » En 2007, un train s'arrête : Charles Faraud, entreprise familiale du Vaucluse spécialisée dans la transformation de fruits à l'état de belle endormie, cherche un repreneur. Il monte à bord.

DEUX REPRISES, UNE VISION

Thierry Goubault connaît bien ce secteur pour avoir dirigé la filiale française du groupe suisse Hero de 1997 à 2002. C'est là, avec son

équipe, qu'il a développé une innovation clé, le segment des compotes sans sucre ajouté. Quand l'opportunité de racheter Charles Faraud se présente, les planètes s'alignent : sa disponibilité, sa conviction que les desserts de fruits sont un marché porteur, et la rencontre avec la Banque de Vizille (aujourd'hui Crédit Mutuel Equi), dont il cite encore le slogan : « Bâtitteur de croissance ». Pour lui, ce slogan dit tout : « Quand on bâtit, on bâtit sur la solidité, sur la durée. » Il reprend la PME avec le soutien de ce partenaire financier et fait passer les ventes de 30 à 50 millions d'euros en trois ans.

Puis un deuxième train s'arrête : Hero France, que le groupe suisse cherche à céder. En 2010, Thierry Goubault rachète l'usine de la Drôme. Il dispose désormais de deux sites industriels, d'un savoir-faire sur les compotes sans sucre ajouté et d'un marché à conquérir.

LA NAISSANCE DE « CHARLES & ALICE »

Dans un vieux placard, il tombe sur un ancien produit intitulé Tante Alice ; l'anecdote reste dans un coin de sa tête. Quelque temps plus tard, à la recherche d'un nom pour la marque,



son équipe marketing propose : « *Et si on essayait Charles & Alice ?* »

« Ces deux prénoms, quand vous les mettez ensemble, il se passe quelque chose de magique ». La magie opère parce que le nom est authentique : Charles s'appelait vraiment Charles, sa femme vraiment Alice. Dès le changement de nom en 2011, l'accélération est immédiate.

La stratégie de Thierry Goubault : conquérir un créneau premium en plein essor, celui des compotes sans sucre ajouté. Car, comme il le rappelle, « *Il est plus facile de gagner des parts de marché dans un gâteau qui grandit.* ». 15 ans après le pari est largement gagné : Charles & Alice est devenu leader du segment sans sucres ajoutés au rayon frais, a multiplié ses volumes à marque par 3,5 en GMS et a porté son chiffre d'affaires total à plus de 220 millions d'euros, avec des usines modernisées, 600 collaborateurs et une présence à l'international.

LE COLLECTIF COMME POINT D'APPUI

Dès le premier jour chez Charles Faraud, Thierry Goubault pose un principe non négociable : associer l'équipe des dirigeants au capital. « *À partir du moment où les gens mettent de l'argent sur la table, quel que soit le montant, c'est un engagement important. Cela met tout le monde sur un pied d'égalité, on se bat tous dans le même sens.* »

Cette philosophie du collectif, il la décline jusqu'aux approvisionnements. Charles & Alice, entreprise à mission, s'engage à s'approvisionner au maximum en fruits français. Mais construire une filière ne s'improvise pas. « *Développer une filière pour assurer un approvisionnement régulier au bon prix, cela prend quelques années. Sur la pêche, on a travaillé trois ans avec des arboriculteurs avant de pouvoir sécuriser des approvisionnements à la qualité voulue.* » Fraîse, pêche, framboise, chaque filière se construit patiemment, dans une relation de confiance avec des producteurs qui, longtemps, se sont méfiés de l'industrie. Thierry Goubault aime l'image du chef d'orchestre. « *Un chef d'orchestre sans musiciens est seul sur son piédestal. Une symphonie de Beethoven, c'est magnifique parce que tout le monde joue son rôle.* » C'est la preuve qu'« on ne réussit jamais seul. Il y a toujours, derrière un succès, des circonstances favorables, des partenaires, une équipe. »





On a tout le potentiel en France, il faut arrêter de courir avec un boulet au pied.

Savoyard d'origine devenu breton d'adoption, Laurent Cavard dirige Altho Brets depuis 2009. Sous sa direction, l'entreprise a transformé son modèle pour faire de Brets la première chips aromatisée française, portée par une croissance à deux chiffres au début des années 2020. Au FoodCamp, il a défendu sa vision d'un entrepreneuriat responsable, innovant et engagé sur son territoire.

La chips française a tout pour gagner

En quelques années, Altho Brets est devenu le principal concurrent d'une catégorie dominée par des multinationales. **Laurent Cavard**, PDG du groupe, revient sur les choix qui ont construit cette position : l'ancrage breton, la relation aux agriculteurs et le défi de construire en France.

BRETS EST AUJOURD'HUI L'UN DES PRINCIPAUX CHALLENGERS DE LAY'S EN FRANCE.

COMMENT UNE ETI BRETONNE PARVIENT-ELLE À S'IMPOSER SUR UNE CATÉGORIE AUSSI DOMINÉE PAR LES MULTINATIONALES ?

Les multinationales ont des chaînes logistiques mondiales et des budgets sans commune mesure avec les nôtres, mais elles sont hors-sol. L'ancrage local et la volonté de créer de la valeur dans les régions où nous sommes implantés, c'est une des valeurs qu'on affiche au sein du groupe. On ne veut surtout pas être une entreprise hors-sol, c'est ce qui a construit Brets. Mes enfants ont été à l'école avec les enfants de nos salariés. Nous vivons sur le même territoire, nous créons des emplois et de la richesse ici. C'est ce qui nous définit.

VOUS TRAVAILLEZ AVEC 300 PRODUCTEURS LOCAUX POUR PRODUIRE 200 000 TONNES DE POMMES DE TERRE. COMMENT GÉREZ-VOUS CETTE RELATION SANS REPRODUIRE LES TRAVERS QUE L'ON REPROCHE PARFOIS À LA GRANDE DISTRIBUTION ?

Nous sommes conscients que les agriculteurs sont souvent en bout de chaîne. Notre réponse, c'est de leur amener les moyens de mise en culture et d'arrachage pour éviter qu'ils investissent et se retrouvent engagés pour des années. Nous faisons en sorte qu'ils puissent rester libres de leurs choix en évitant toute dépendance économique de leurs parts. On leur demande aussi une traçabilité complète des traitements. Le but, c'est de réduire au maximum les traitements sur les champs et d'améliorer les techniques de culture pour éviter l'érosion des sols. Ce sont nos territoires, notre environnement, et nous avons une responsabilité en tant qu'industriels.



Aujourd'hui, nous sommes capables de faire de la traçabilité du champ jusqu'au sachet et nous mentionnons les noms de nos producteurs de pommes de terre sur nos paquets. C'est une grande fierté pour eux.

VOUS VENEZ D'OUVRIR UNE TROISIÈME USINE. CONSTRUIRE EN FRANCE AUJOURD'HUI, C'EST COMPLIQUÉ ?

On y réfléchit depuis quatre ans et demi. La construction en elle-même, c'est 18 mois ; le reste, ce sont des délais.

On a subi un recours contre le permis de construire et un recours contre le PLUi, qui a été débouté mais a duré six mois. On a aussi eu des fouilles archéologiques sur notre terrain, les restes d'une ferme gauloise. Les coûts de ces fouilles de près de 500 000 euros ont été intégralement supportés par l'entreprise. La préservation du patrimoine est légitime, mais la logique de l'INRAP, c'est de dire que l'industriel qui investit a les moyens de payer. Il y a vraiment quelque chose à faire, au niveau des pouvoirs publics, sur la vitesse du traitement administratif. On pourrait s'inspirer de la Belgique et de l'Allemagne, qui se sont engagés à limiter à six mois les délais pour ce type de projet.

PLUS LARGEMENT, VOUS POINTEZ UNE ASYMÉTRIE ENTRE LES RÈGLES IMPOSÉES AUX INDUSTRIELS FRANÇAIS ET CE QU'ON LAISSE RENTRER DE L'ÉTRANGER.

C'est le cœur du problème. Les politiques de transition écologique sont essentielles ; mais on interdit en France certains traitements sans avoir de solution de substitution, et on laisse rentrer des produits traités avec ces mêmes intrants depuis l'étranger. Cela veut dire qu'on ne fait qu'exporter la pollution.

Il faut donner les moyens de la compétitivité à notre industrie en faisant comme les autres pays européens, comme la Belgique ou l'Allemagne, qui ont su préserver une industrie agroalimentaire très compétitive. On a tout le potentiel en France. On a les meilleurs terroirs de l'Union européenne, des agriculteurs dont beaucoup sont ingénieurs avec une vraie sensibilité à l'agroécologie. Il faut simplement arrêter de courir avec un boulet au pied.

UN MOT SUR L'AVENIR ?

Il y a urgence. Notre balance commerciale agroalimentaire va passer dans le rouge alors que c'était notre grande force, et le PIB par habitant en France baisse depuis trois ans. On crée moins de richesse par habitant qu'avant. Aujourd'hui, il faut que l'on puisse proposer à ceux qui en ont besoin une nourriture acces-

sible. Et puis il va aussi de notre responsabilité, en tant qu'industriels, d'expliquer aux nouvelles générations que l'industrie est un métier d'avenir, qu'on y

est bien rémunéré et que l'on peut y évoluer. J'interviens régulièrement dans des lycées pour expliquer cela ; cela prend du temps, mais c'est indispensable.

Ce sont nos territoires, notre environnement, et nous avons une responsabilité en tant qu'industriels.



Reprendre sans perdre la main

Pour **Henri Rollin** et **Olivier Gardies**, reprendre l'Huilerie GID, PME familiale spécialisée dans les huiles pour la restauration, supposait de trouver un montage capable de concilier deux impératifs : réunir les capitaux nécessaires à l'opération et permettre aux repreneurs de rester aux commandes. C'est ce que FrenchFood Capital a structuré via un montage de flex equity, qui combine capital et obligations pour adapter le financement de la reprise. **Paul Moutinho**, founding partner de FrenchFood Capital, et les dirigeants de GID reviennent sur ce partenariat.

POURQUOI FAIRE APPEL À UN INVESTISSEUR, ET POURQUOI CE MONTAGE ?

Olivier Gardies et Henri Rollin — Nous avions besoin d'un partenaire à deux titres : d'une part, pour trouver le bon équilibre entre fonds propres et dette bancaire, d'autre part, pour bénéficier d'un regard expérimenté sur notre secteur. FrenchFood Capital connaissait bien l'univers de la restauration et des ingrédients alimentaires ; c'est ce qui nous a convaincus.

Paul Moutinho — Henri et Olivier voulaient rester majoritaires, mais ils n'avaient pas les capitaux suffisants pour l'être mécaniquement. Nous avons donc construit un montage où une partie de notre apport est allée en capital, le reste en obligations, afin de leur permettre de conserver la majorité.

QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CES QUATRE ANS DE PARTENARIAT ?

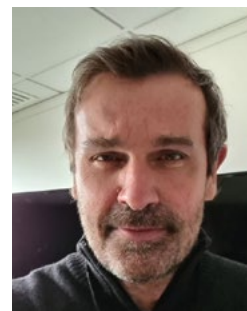
O.G. - H.R. — À notre arrivée, l'Huilerie GID était une entreprise très profil bas, avec un outil industriel qui n'était pas visitable, des processus qualité fragiles et un management très vertical. En quatre ans, l'entreprise s'est profondément modernisée, qu'il s'agisse de l'outil industriel, du pilotage des stocks en temps réel, de la certification qualité IFS que nous devrions obtenir prochainement et du mode de management. FrenchFood Capital nous a accompagnés sur tous ces fronts, avec notamment la réalisation d'une étude stratégique au moment de l'acquisition, la mise en relation avec des contacts dans la restauration pour mieux comprendre comment nos produits étaient perçus par les restaurateurs, et une vraie impulsion sur la RSE.

P.M. — Depuis l'origine, nous sommes parfaitement alignés avec Olivier et Henri sur les objectifs. Dans nos deals, la donnée principale, c'est la confiance réciproque qui se noue avec les dirigeants avec lesquels nous nous associons. La structuration n'est que la conséquence de cette relation.

QUELLE EST LA SUITE ?

O.G. - H.R. — L'enjeu, maintenant, est de retrouver le chemin de la croissance après une année plus difficile pour la restauration hors foyer. Puis il faudra commencer à préparer la sortie, d'ici deux ans environ. FrenchFood Capital aura alors un rôle important à jouer, car ils ont davantage d'expérience que nous sur ce type de processus.

P.M. — Nous accompagnerons Olivier et Henri jusqu'à la sortie, main dans la main. Et au-delà de ce dossier, c'est pour pouvoir proposer ce type de montage à davantage d'entreprises familiales que nous projetons de lancer un fonds flex de 150 à 200 millions d'euros.



Henri Rollin



Olivier Gardies



Paul Moutinho

FrenchFood Capital est un fonds de Capital Développement indépendant, expert et entrepreneurial, fortement engagé aux côtés de ses participations pour accompagner l'émergence de champions français du « food » en France et à l'international.

POUR ALLER PLUS LOIN :

frenchfoodcapital.com





“

On est
là pour
150 ans.”

”



En 2004, François Carayol prend la tête de La Brosse & Dupont. Cette entreprise fondée en 1845 est la filiale de LVMH, qui cherche à s'en séparer. Sa mission : redresser, puis vendre. Six ans plus tard, il rachète l'entreprise après l'avoir remise sur pied. Au FoodCamp 2026, il a raconté ce passage de mandataire à propriétaire sans rien édulcorer.

Quand François Carayol arrive à la tête de La Brosse & Dupont en 2004, l'entreprise historique de brosses à dents, brosse à dents et accessoires de coiffure perd de l'argent depuis des années. La feuille de route de l'actionnaire, LVMH, est claire : redresser, puis vendre. Mais il ne s'agit pas d'un rachat rapide ; il faut en faire « une belle maison dont on pourra être fier » avant de la céder. Le diagnostic est rapide sur les cas clairs. La brosse à dents part à la casse : deux pour cent de parts de marché, et en face Colgate et Signal qui investissent massivement dans le dentifrice pour tirer la brosse à dents derrière eux. « Quand on monte sur un ring, on regarde son adversaire. Là, il faisait vingt centimètres et cinquante kilos de plus. » À l'inverse, la brosse à dents, avec la marque Éléphant, numéro un sur son marché, perd de l'argent ; l'actionnaire pousse à la vendre, personne n'en veut ; François Carayol s'y accroche. « Un business leader sur son marché qui perd de l'argent, c'est un business mal géré, pas un mauvais business. » Aujourd'hui, c'est la plus grosse activité du groupe – et bien sûr, elle est rentable.

Sur les restructurations, LVMH a posé une contrainte claire : pas de grand plan social, pas d'articles dans la presse. François Carayol met alors en place ce qu'il appelle la stratégie du salami, pour se donner le temps de traiter chaque cas individuellement – et éviter les risques de médiatisation. « Au lieu d'un gros problème de cinq cents personnes, on a fait dix petits problèmes de cinquante. C'est plus long, un peu plus cher, mais ça correspondait au mandat. » Dans chaque fermeture de site, il a identifié les employés qui ne savaient pas bien lire ou qui n'avaient pas le permis de conduire, et à qui on a payé des cours ou des leçons de conduite. « À la fin, ils n'ont peut-être pas eu plus d'argent, mais ils n'étaient pas un numéro sur une feuille. » Conclusion de l'opération :



aucun mouvement social en quatre ans, sur une réduction de près de mille personnes.

En janvier 2009, l'exercice vient de se clore sur un tout petit bénéfice : le premier depuis 2004. François Carayol et son directeur financier demandent rendez-vous à LVMH et font une offre de rachat. « Ils nous ont regardés en souriant : d'accord, mais l'argent, tu le sors d'où ? » Pas de financement, et en pleine crise des subprimes les banques ne se prêtent même plus d'argent entre elles. Il fait quand même le tour.

« Un business leader sur son marché qui perd de l'argent, c'est un business mal géré, pas un mauvais business. »

Premier enseignement : les banques ne s'engagent jamais seules, elles attendent qu'une autre ait dit oui pour suivre. La Lyonnaise de Banque finit par accepter, sous condition : revenez quand les marchés se stabilisent. Cela suffit à entraîner les autres. « Dans la mesure où BNP, Société Générale et le Crédit Lyonnais nous avaient dit : si quelqu'un dit oui, on suit, on est revenu voir LVMH en disant qu'on avait le financement ». Six mois plus tard, la transaction se signe à quarante-cinq millions d'euros. Les managers associés ont réuni un million et demi en vidant leurs économies et LVMH a comblé le reste en crédit vendeur.

Qu'est-ce que cela change, d'être propriétaire ? « Rien, et tout. » Rien, parce que François Carayol a toujours travaillé dans une perspective de long terme. C'était le mandat de l'actionnaire, mais surtout son mode de fonctionnement ; lors du rachat, il a annoncé à ses associés qu'ils allaient agir comme s'ils étaient là pour cent cinquante ans. Mais cela change tout, parce qu'une fois de l'autre côté, il n'y a plus personne.

« Avant, je faisais des présentations pour défendre mes projets. Maintenant c'est moi qui décide, et si je me trompe, je perds tout. »

Quinze ans plus tard, La Brosse & Dupont est passé de 125 à 207 millions d'euros. Pas de croissance à deux chiffres, d'abord parce que la dette des premières années ne laissait pas de marge d'erreur, ensuite parce que le métier lui-même consomme structurellement beaucoup de trésorerie, avec des stocks importants et des comptes clients longs. « La surchauffe nous mettrait en danger. On a acquis notre liberté de haute lutte en 2010. Je n'ai aucune envie de la lâcher. »



Directeur associé chez Edmond de Rothschild Corporate Finance, **Jonathan Jacquin** livre ses conseils aux dirigeants de PME et ETI agroalimentaires qui envisagent une ouverture de capital.

DANS QUELLES SITUATIONS UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE ENVISAGER D'OUVRIR SON CAPITAL ?

Il y a en général deux types de faits générateurs. Le premier, c'est un projet de transmission : céder à ses enfants, à son équipe de management, ou tout simplement vendre en l'absence de successeur identifié. Le second, c'est un besoin de développement : financer l'ouverture d'un site industriel, réaliser une acquisition...

QUELLES SONT LES ÉTAPES D'UNE OPÉRATION D'OUVERTURE DE CAPITAL ?

Il y en a principalement trois :

La valorisation d'abord, avec un mélange de méthodes : on applique des multiples sur le chiffre d'affaires ou sur les résultats, mais on intègre aussi les perspectives de croissance à travers un business plan. Dans le secteur agroalimentaire, il faut souvent tenir compte des actifs immobiliers (site industriel ou bureaux)

Ouvrir son capital, les règles du jeu

qui font l'objet d'une expertise spécifique.

La gouvernance ensuite, avec la mise en place d'un comité stratégique et la définition des décisions qui y sont soumises – et qui changent selon que l'investisseur est minoritaire ou majoritaire.

La liquidité enfin : un investisseur a besoin de visibilité sur sa sortie. Ces éléments apparaissent dans le pacte d'actionnaires, que nous aidons à construire aux côtés des avocats de nos clients.

QUEL EST LE PRINCIPAL PIÈGE À ÉVITER ?

Le plus fréquent, c'est d'accorder trop de droits de veto à un investisseur, faute d'expérience. Nous savons sur quels sujets ces droits sont justifiés – recrutements clés, acquisitions, financement, liquidité – et à partir de quels seuils ils deviennent trop contraignants. C'est cette connaissance des pratiques de marché qui fait la différence.

QUELLES SONT LES TROIS RÈGLES D'OR QUE VOUS DONNERIEZ À UN DIRIGEANT QUI ENVISAGE D'OUVRIR SON CAPITAL ?

Première règle : définir son cahier des charges avant tout contact avec des investisseurs : minoritaire, majoritaire, 100 % – une fois le processus lancé, il est indispensable de ne pas changer de ligne de conduite.

Deuxième règle : bien se préparer. Cela implique une feuille de route stratégique solide, une « vendor due diligence » et du temps. Cette préparation est un investissement nécessaire qui conditionne la suite du processus, et in fine les conditions de l'opération pour les actionnaires.

Troisième règle : se faire accompagner par un conseil qui maîtrise les pratiques de marché et peut jouer le rôle d'intermédiaire. Quand il y a des messages difficiles à passer, il est

préférable de ne pas les adresser soi-même à celui qui va devenir votre associé.

Et il faut intégrer dès le départ qu'une telle opération prend entre six et neuf mois – et que les délais peuvent s'allonger.

EN CHIFFRES

213 Mds€

d'actifs sous gestion

2 800

collaborateurs

15+

pays

100 %

familial et indépendant



**EDMOND
DE ROTHSCHILD**

Maison d'investissement spécialisée en Banque Privée, Asset Management et Banque d'Afaires, Edmond de Rothschild accompagne ses clients depuis 250 ans avec, au cœur de sa philosophie, une vision de long terme ancrée dans l'économie réelle.

POUR ALLER PLUS LOIN :

edmond-de-rothschild.com



Management packages : ce que la réforme fiscale **change** **vraiment**

Longtemps soumis à une profonde insécurité juridique, les management packages disposent enfin d'un cadre légal. Mais entre sécurisation attendue et zones grises persistantes, les dirigeants ont tout intérêt à structurer leurs instruments avec soin. **Ludovic Geneston** et **Stéphane Hutten**, avocats associés chez Hogan Lovells Cadwalader, font le point.



Ludovic Geneston



Stéphane Hutten

JUSQU'ICI, LES MANAGEMENT PACKAGES ÉTAIENT UNE ZONE GRISE FISCALE. QU'EST-CE QUI A CHANGÉ AVEC LA LOI DE FINANCES 2025 ?

Ludovic Geneston — La LF 2025 a instauré un régime fiscal et social spécifique aux management packages, mettant fin à une insécurité juridique de longue date. Auparavant, ces mécanismes d'intéressement des dirigeants à l'accroissement de valeur de leur groupe étaient régis par un mélange de prises de position administratives éparées et d'une jurisprudence fluctuante. L'enjeu était pourtant crucial : obtenir un traitement en plus-value plutôt qu'en salaire, avec un taux d'imposition qui peut quasiment doubler. La LF 2025 a constitué un vrai coup de semonce dans la pratique de marché.

COMMENT SAVOIR SI L'ON EST CONCERNÉ, ET COMMENT L'ON SERA TAXÉ À LA SORTIE ?

L. G. — Deux questions sont centrales. La première : les titres détenus constituent-ils des titres de management package ? Ce sont des instruments souscrits en contrepartie des fonctions de salarié ou de dirigeant, dont les caractéristiques financières procurent un gain démultiplié par rapport à celui des investisseurs classiques. La deuxième question porte sur la détermination du seuil de performance financière, pivot du nouveau régime : le plafond d'imposition au régime des plus-values est égal à trois fois le multiple de performance réalisé par le groupe. Concrètement, si le groupe passe d'une valeur de 100 à 300, il a fait $\times 3$. Sur des titres acquis pour 10, le plafond est de $3 \times 3 = 9$ fois la mise, soit 90. En deçà, le gain relève du régime des plus-values (flat tax). Au-delà, il est imposé comme un salaire, jusqu'à 59%.

QUELLES SONT LES MODIFICATIONS APPORTÉES PAR LA LOI DE FINANCES 2026, EN PARTICULIER POUR LES DIRIGEANTS QUI RÉINVESTISSENT ?

L. G. — La LF 2026 a comblé une lacune majeure en instaurant un mécanisme de sursis et de report d'imposition sur la fraction du gain excédant le plafond. Désormais, un dirigeant qui réinvestit l'intégralité de son produit de cession dans une nouvelle opération n'est pas immédiatement imposable, il ne l'est qu'au jour de la réalisation effective du gain en numéraire.

QUELLES INCERTITUDES DEMEURENT POUR UN DIRIGEANT QUI STRUCTURE SON PACKAGE AUJOURD'HUI ?

Stéphane Hutten — On observe encore la coexistence de deux régimes imparfaitement articulés : les traces de la grille de lecture issue des arrêts du Conseil d'État de 2021 subsistent dans les négociations contractuelles. Des questions demeurent notamment sur la détermination des instruments pris en compte dans le calcul du seuil de performance financière. Les packages structurés en 2025-2026 ne feront l'objet de contrôles fiscaux qu'aux alentours de 2030, le dispositif ne sera pleinement sécurisé qu'une fois passée l'épreuve du temps et des premiers contrôles. La pratique est encore en cours d'atterrissage.

HOGAN LOVELLS CADWALADER

Cabinet d'avocats international de référence, Hogan Lovells Cadwalader accompagne entreprises, institutions et investisseurs en France et à l'international dans leurs enjeux juridiques et réglementaires

POUR ALLER PLUS LOIN :

hlc.com



« Sans producteurs de fruits, Fruits Rouges & Co n'existerait pas »

Directrice Générale Associée de Fruits Rouges & Co, **Mélanie Marchand** a bâti un modèle fondé sur la co-construction avec les producteurs, une approche devenue incontournable dans la filière française de fruits rouges. Souveraineté alimentaire, campus expérimental, décarbonation... la dirigeante revient sur les ressorts d'une croissance qui mise sur le collectif.

VOUS N'ÉTIEZ PAS DESTINÉE À L'AGROALIMENTAIRE. COMMENT VOUS ÊTES-VOUS RETROUVÉE À LA TÊTE DE FRUITS ROUGES & CO ?

J'ai grandi dans une PME familiale de textile dans l'Aisne, et je voulais absolument entreprendre sur ce territoire. Je n'étais pas formée à l'agroalimentaire, mais quand j'ai vu que Fruits Rouges & Co recrutait pour un poste de commerciale, j'ai pu montrer que j'avais la fibre entrepreneuriale et rejoindre l'entreprise. C'était il y a 23 ans.

Quand les fondateurs ont souhaité passer la main en 2008, Sylvie Cathelain, notre présidente, m'a proposé de participer à la reprise. J'ai tout de suite été attirée par sa dimension collective. Entreprendre à plusieurs, c'est un modèle plus sain et plus solide ; j'avais pu constater plus jeune avec mes parents à quel point la solitude du dirigeant peut être lourde à porter. Chez Fruits Rouges & Co, cette dimension s'inscrit dans la structure même de l'entreprise : il y a un collectif de managers, mais aussi une coopérative de producteurs de fruits au capital.

JUSTEMENT, COMMENT SE FAIT CETTE CO-CONSTRUCTION AVEC LES PRODUCTEURS, AU CŒUR DE VOTRE MODÈLE ?

Sans producteurs de fruits, Fruits Rouges & Co n'existerait tout simplement pas. Il y

a donc d'abord un respect profond de leur métier et de leur réalité. Co-construire, c'est très concret au quotidien : les orienter par rapport aux situations de marché et aux attentes des clients, les conseiller sur les variétés, les accompagner techniquement avec nos ingénieurs agronomes.

Mais c'est aussi — et c'est peut-être le plus important — savoir partager le risque. Il y a quatre ans, nous avons investi dans un campus expérimental d'un hectare et demi pour financer nous-mêmes l'expérimentation et dérisquer cette partie pour les producteurs. Nous testons différents modèles de couverture, différentes variétés, différentes techniques agronomiques. Le risque agricole, au final, c'est toujours le producteur qui le porte. Mais si on peut réduire les incertitudes en amont, c'est notre rôle de le faire.

QUELLES EXPÉRIMENTATIONS MENEZ-VOUS EN CE MOMENT ?

Face au dérèglement climatique, nous testons notamment la production de framboises, de myrtilles et de mûres sous panneaux photovoltaïques semi-transparents. Nous nous donnons trois ans pour déterminer si c'est un modèle viable à proposer aux producteurs. Nous travaillons aussi sur la robotisation de la cueillette, mais honnêtement, nous n'avons pas encore trouvé de solution qui remplace la main de l'homme à ce stade.

LA SOUVERAINETÉ ALIMENTAIRE EST-ELLE AUSSI UN AXE FORT ?

Absolument. Sur les framboises, par exemple, nous sommes aujourd'hui à 13%

de production française et nous visons au moins 20 %. En cas de crise, ce n'est pas toujours le marché français qui est approvisionné en priorité : préserver les filières existantes et en relocaliser une partie, c'est une réponse concrète à cet enjeu de souveraineté.

En parallèle, travailler avec des producteurs internationaux nous permet de proposer des fruits rouges toute l'année. Le fruit rouge, c'est un peu un alicament : il est pauvre en calories, riche en vitamines et en antioxydants. En hiver, la fraise fraîche que nous proposons est produite en plein champ au Maroc, sur notre propre ferme ou par des producteurs sélectionnés. Nos partenaires internationaux sont sélectionnés sur un cahier des charges exigeant : prérequis agricoles Global GAP, critères de traçabilité, indicateurs sociaux.





Mais au-delà des certifications, c'est une relation de confiance qui se construit dans la durée. Notre objectif, c'est de faire grandir les producteurs avec nous.

VOUS DÉNONCEZ RÉGULIÈREMENT LA FRANCISATION : DES ACTEURS QUI ACHÈTENT À L'ÉTRANGER ET METTENT UNE ÉTIQUETTE ORIGINE FRANCE SUR LEURS PRODUITS. C'EST UN PROBLÈME GRAVE ?

C'est un problème majeur. Ces acteurs achètent à l'étranger et réétiquettent en origine France, ce qui leur permet de se positionner à des prix inférieurs aux nôtres et de déséquilibrer fortement le marché, notamment pendant la saison française. Nous les dénonçons systématiquement et sensibilisons les acheteurs. Certains ont déjà été condamnés, mais les services de contrôle manquent de moyens : vérifier la comptabilité matière, croiser les volumes importés et les volumes vendus sous étiquette française, c'est un travail de longue haleine. Et ce problème dépasse largement

les fruits rouges — de nombreuses filières françaises y sont confrontées.

VOUS AVEZ AUSSI ÉVOQUÉ LA VALORISATION DE CHAQUE FRUIT PRODUIT. C'EST UN AUTRE PILIER DU MODÈLE ?

C'est effectivement ce qui rend notre modèle atypique. Nous avons toujours eu la conviction qu'il fallait valoriser chaque fruit récolté par les producteurs : aucune perte, aucun gaspillage. C'est ce qui nous a conduits à congeler, puis à transformer en purées et coulis, et à intégrer progressivement des outils de transformation. Cela crée une vraie complexité — plusieurs métiers coexistent dans l'entreprise — mais avec le recul, nous le considérons comme une vraie force structurelle.

UN DERNIER MOT SUR VOS CHANTIERS DU MOMENT ?

La décarbonation est un enjeu majeur pour nous. Notre empreinte carbone est concentrée

sur les flux logistiques : la collecte chez les producteurs, les transports entre sites. Nous travaillons à cartographier et rationaliser ces flux pour les réduire, en lien direct avec nos producteurs partenaires. En parallèle, nous continuons d'accompagner nos producteurs vers une amélioration continue dans le cadre de la démarche Demain la Terre, dont nous sommes cofondateurs depuis 2004. Je crois profondément à l'intelligence collective : c'est dans le collectif qu'on se challenge vraiment.

« Entrepreneurs, engagez-vous ! »

Industriel, brasseur de famille depuis dix générations et conseiller régional des Hauts-de-France, **Frédéric Motte** estime que les entrepreneurs ne peuvent plus se contenter de gérer leur activité entre leurs quatre murs. Dans cette tribune, il appelle ses pairs à s'engager dans la vie publique, pour que l'entreprise cesse d'être stigmatisée et retrouve sa place de moteur du bien commun.



« Ce ne sont pas les élus qui créent les emplois, mais les entreprises ; les élus doivent créer l'environnement favorable pour qu'elles se créent, innover, se développent ».

Derrière cette maxime se cache pourtant une réalité préoccupante : une méconnaissance profonde des enjeux entrepreneuriaux par une grande partie de la classe politique, souvent doublée d'un manque de courage pour défendre cette cause essentielle. Ce constat s'étend également, trop souvent, au monde de l'enseignement et à celui des médias. Face à cela, trois grands défis s'imposent à tout entrepreneur.

1. ASSURER LA PÉRENNITÉ DE SON ENTREPRISE

C'est la raison d'être de tout projet entrepreneurial : survivre et prospérer dans un environnement concurrentiel et en mutation permanente. Une mission complexe dans un contexte où les contraintes fiscales et administratives françaises pèsent lourdement sur nos entreprises. Les exemples ne manquent pas. Dans les Hauts-de-France, il aura fallu plus de onze ans pour obtenir une ligne électrique de 400 000 volts, dont deux ans de travaux et neuf ans et demi de procédures administratives.

Réussir implique de créer de la valeur, donc de savoir mobiliser efficacement des ressources humaines, techniques et financières.

2. S'ENGAGER POUR UN ENVIRONNEMENT PLUS FAVORABLE

Dans un contexte parfois peu propice à l'entreprise, il faut sortir de ses murs pour témoigner, expliquer, partager.

Engageons-nous dans les associations locales, l'enseignement, la vie politique ou municipale. Trop de décideurs publics méconnaissent encore la réalité de nos métiers, souvent faute d'expérience dans le secteur privé.

Ne les opposons pas à nous : nous avons besoin d'élus. Mais faisons entendre notre voix pour que l'entreprise cesse d'être stigmatisée. Allons à la rencontre des jeunes, des en-

seignants, des journalistes. Ouvrons nos bureaux, nos ateliers, nos usines. N'oublions jamais que derrière chaque entreprise, il y a des femmes et des hommes qui contribuent, par leur travail et leurs impôts, au bien-être collectif. Rappelons-le sans relâche : ce sont les entreprises qui créent les emplois et la richesse qui rendent ensuite possible la solidarité — et non l'inverse.

3. PRÉPARER LE MONDE DE DEMAIN

Concilier la « fin du mois » avec la « fin du monde » est devenu une obligation. Cela suppose de s'engager dans un développement durable, pour nos enfants et pour la planète. C'est un défi exigeant, mais incontournable. Demain, une entreprise qui n'intègre pas ces enjeux ne trouvera plus ni financements, ni collaborateurs engagés, ni clients.

**Survivre et prospérer
dans un environnement
concurrentiel et en mutation
permanente.**

Dans la région des Hauts de France, nous osons dire que nous aimons l'entreprise et l'industrie, et nous avons fait de cette ambition de développement durable (que nous appelons REV3 — le diminutif de la 3^e révolution industrielle) le fil rouge de notre action.

100 % de nos délibérations doivent se positionner face aux défis que nous voulons transformer en opportunités, je veux parler des 4 (r)évolutions :

- **L'énergétique** : vers des énergies décarbonées ;
- **La technologique** : inventer, innover, pour développer l'efficacité ;
- **L'écologique** : pour préserver et restaurer ;
- **La sociétale dans nos usages** : les façons de se déplacer, de nourrir, se loger, se distraire.

Nous avons la conviction que ces opportunités peuvent (doivent) nous permettre de concilier économie/écologie et emplois ; de réconcilier fin du mois et fin du monde.

Alors plus que jamais, entrepreneurs : engagez-vous !

Recruter et fidéliser dans l'agri-agro : ce que les dirigeants doivent entendre

Le baromètre RH agri-agro 2026 de MANAGERIA dresse un constat sans détour : 98 % des professionnels sont fiers de leur métier, mais leur sentiment de non-reconnaissance s'aggrave et les attentes des nouvelles générations se durcissent. Il est actuellement plus aisé de recruter que ces dernières années, Stéphane Hervé et Cécile Boulaire, dirigeants du cabinet, livrent leur lecture stratégique pour les PME et ETI qui veulent en profiter pour fidéliser autrement.

VOTRE BAROMÈTRE MONTRE QUE LE SENTIMENT DE NON-RECONNAISSANCE EXPLOSE CHEZ LES PROFESSIONNELS. QUELLES CONSÉQUENCES CONCRÈTES POUR LES DIRIGEANTS ?

Cécile Boulaire — C'est le résultat qui nous a le plus frappés. 83 % des professionnels de l'agroalimentaire estiment que leur secteur n'est pas reconnu à sa juste valeur par les médias – c'est une progression de 18 points par rapport à l'édition 2023. Et 79 % disent la même chose de la classe politique. Ce n'est pas une posture : c'est une souffrance vécue au quotidien, qui alimente la démotivation et fragilise la fidélisation bien plus qu'un écart de salaire. Un collaborateur qui aime son métier mais a honte de l'expliquer à sa famille le week-end, c'est un collaborateur qui finit par partir.

Stéphane Hervé — La conséquence directe pour les dirigeants, c'est que la marque employeur ne peut plus être uniquement déléguée à une fonction RH ou à une agence de communication. Ce sont les dirigeants eux-mêmes qui doivent prendre la parole — dans les écoles, dans les médias, sur LinkedIn. Rien ne convainc mieux un futur professionnel qu'un patron qui raconte son métier avec conviction. Les meilleurs ambassadeurs de la filière, ce sont ceux qui la vivent.

LES ATTENTES DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ONT RADICALEMENT CHANGÉ. COMMENT LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES ADAPTER LEUR PROMESSE EMPLOYEUR ?

C.B. — Le changement est net et il faut l'accepter sans le déplorer. Dans nos éditions précédentes, les étudiants mettaient l'impact environnemental et l'utilité sociétale en tête de leurs priorités. En 2026, c'est l'équilibre vie personnelle/vie professionnelle qui prime, suivi de la rémunération. Ce n'est pas un désintérêt pour le sens — les filières restent porteuses de sens — c'est une exigence nouvelle : le sens ne compense plus des conditions d'exercice insatisfaisantes. Les dirigeants qui continuent à vendre uniquement la vocation "nourrir le monde" sans adresser les conditions concrètes du poste perdront leurs candidats en cours de process.

S.H. — Et il faut bien distinguer agri et agro, ce que notre baromètre met en évidence pour la première fois de façon aussi nette. Les deux secteurs n'ont pas les mêmes imaginaires professionnels ni les mêmes leviers d'attraction.

L'agriculture attire sur les valeurs, la résilience, le contact avec le vivant. L'agroalimentaire attire sur l'innovation, les perspectives de carrière, la rémunération perçue comme plus élevée. Faire le même discours employeur pour les deux, c'est rater sa cible dans les deux cas.

SUR LA FIDÉLISATION, QUE DISENT VOS DONNÉES AUX DIRIGEANTS QUI PEINENT À GARDER LEURS TALENTS ?

S.H. — Que la fidélisation se joue beaucoup moins sur le package salarial qu'ils ne le croient, et beaucoup plus sur ce qui se passe au quotidien. L'ambiance entre collègues, le respect dans les équipes, la qualité du management direct — ce sont ces facteurs qui arrivent en tête dans notre baromètre, devant les perspectives de carrière et la rémunération. Un bon manager qui fait confiance et donne de l'autonomie vaut plus qu'une augmentation de 5 % pour retenir un cadre de valeur.

C.B. — Ce que les dirigeants peuvent sous-estimer parfois, c'est la force de la polyvalence comme levier de rétention. Les PME et ETI ont un atout considérable face aux grands groupes : elles peuvent offrir des parcours qui traversent plusieurs métiers — de la qualité à la R&D, du commerce au développement produit. C'est rare, c'est valorisant, et c'est ce que les nouvelles générations recherchent. Encore faut-il le formuler clairement dès le recrutement, et ne pas chercher le clone du poste vacant. Quand on nous mandate avec cette latitude, on recrute en six semaines plutôt qu'en six mois.

MANAGERIA
Révéler les Talents de l'Agroalimentaire

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.

POUR ALLER PLUS LOIN :

manageria.fr



Eric Kayser, le goût des autres

Depuis son enfance en Haute-Saône, **Eric Kayser** a toujours su qu'il serait boulanger, mais aussi qu'il voyagerait. Alors, après l'apprentissage et les compagnons du devoir, il parcourt la France pour former les boulangers à utiliser la machine qu'il a inventée pour simplifier la production de pain au levain naturel.

« On m'a poussé pour que je devienne formateur. D'abord en France, puis après l'international. Et je crois qu'après, ça devient un peu une sorte de vocation. » C'est ainsi que le pain et le voyage, ses deux envies d'enfance, s'accordent enfin.

Elles n'ont d'ailleurs rien de contradictoire : le goût est un langage qui rassemble au-delà des frontières. En Russie, un jeune homme de dix-huit ans goûte son pain au sarrasin et lui dit, les yeux brillants, qu'il lui rappelle les galettes de sa grand-mère ; cette image, qui ne l'a jamais quitté, lui rappelle qu'*« il faut être curieux des gens, curieux des produits, curieux des choses. Il faut écouter, il faut sentir. »*

Justement, ce qu'il cherche à transmettre passe davantage par les gestes et les sensations que par la théorie ou les diplômes. Ce matin-là, il a animé un cours de boulangerie avec des Américains. Ensemble, ils ont fait du pain, des croissants et des chouquettes. Le résultat n'était pas parfait, mais il était beau. Quand il a rompu le pain, ses élèves l'ont mangé par pur plaisir. Il leur a appris à le sentir : *« Fermez les yeux et sentez. Un pain, c'est 200 arômes différents. »*

Car si l'on demande à Eric Kayser ce qui fait un bon boulanger, sa réponse est toute trouvée : la passion. Boulanger, *« C'est un métier dur. On se lève tôt, on ne compte pas ses heures, on travaille la nuit, le week-end et les jours fériés. Il faut être animé par la passion, par le plaisir de bien nourrir les gens. »*

“
Il faut laisser
libre cours à
l'intelligence et
à l'imagination
des gens.”

Trente ans après l'ouverture de sa première boulangerie rue Monge à Paris, **Eric Kayser** dirige un réseau de 400 boutiques dans plus de trente-cinq pays. Il revient sur les ressorts d'une expansion internationale qui a su rester artisanale.

VOUS AVEZ OUVERT VOTRE PREMIÈRE BOULANGERIE À PARIS EN 1996, ET CINQ ANS PLUS TARD, VOUS AVEZ DÉMARRÉ VOTRE INTERNATIONALISATION PAR LE JAPON. CE PREMIER PAYS, C'EST VOUS QUI ÊTES ALLÉ LE CHERCHER ?

Le pain et le voyage, c'étaient mes deux envies depuis l'enfance, je sentais que ça allait venir. L'ouverture au Japon, c'est venu par une rencontre. Un Monsieur m'a demandé de prendre son fils en formation. Il est venu un an à Paris, et à la fin, son père m'a proposé de monter des boutiques ensemble.

Ce sont toujours les partenaires qui viennent à nous. Les gens qui veulent ouvrir une Maison Kayser commencent par venir à Paris, observent, s'imprègnent, et c'est à partir de là que les projets se construisent. La France est une formidable ambassade pour nos métiers.

POUR VOTRE INTERNATIONALISATION, VOUS AVEZ CHOISI LE MODÈLE DE LA LICENCE PLUTÔT QUE LA FRANCHISE. POURQUOI ?

Je n'aime pas ce modèle où tout est pareil, la nourriture, les magasins, les formations... Je pense qu'il faut laisser libre cours à l'intelligence et à l'imagination des gens. Même McDonald's et Starbucks ont fini par le comprendre. Nous, on travaille en contrats de licence, pas en franchise. Et dans ces contrats, on demande à nos partenaires de faire au moins 30 % de produits locaux ou adaptés au marché, c'est très important pour nous.

JUSTEMENT, COMMENT ADAPTEZ-VOUS VOS PRODUITS À CHAQUE PAYS ?

J'envoie des chefs sur place : on va au marché, on regarde les spécificités de la cuisine locale, les produits... Tous les pays sont vraiment différents : les goûts ne sont pas les mêmes, les textures non plus. Il faut vraiment s'adapter. En Asie, les gencives ne sont pas habituées à une baguette croustillante, alors on adapte les textures. Au Japon, on fait des financiers au matcha et des croissants aux amandes et à la framboise. Au Mexique, il faut du sucre, de la crème et des couleurs vives dans les magasins.

On adapte, mais on apprend aussi. Au Mexique, j'ai appris à faire le pan de muerto, une brioche pour le Jour des Morts, fourrée à la crème mascarpone et parfumée aux zestes d'orange confite. J'étais complètement néophyte, j'ai appris avec les gens du pays.

Y A-T-IL DES CHOSES QUE VOUS REFUSEZ D'ADAPTER ?

Oui : la qualité des matières premières. Prendre de mauvaises matières premières bourrées de conservateurs et d'additifs, ça ne sert à rien. Et la fermentation au levain naturel : qu'on parle de baguette, de boule ou de pain à la pistache, tout est en fermentation lente. Ça, on n'y touche pas, c'est ma responsabilité.

VOUS ÊTES AUJOURD'HUI PRÉSENTS DANS PLUS DE 35 PAYS AVEC 400 BOUTIQUES. COMMENT MAINTIENT-ON LA QUALITÉ À CETTE ÉCHELLE ?

Un homme seul, c'est très vite limité, il faut des personnes compétentes à chaque niveau : des juristes, des chefs pâtisseries, des responsables de magasin... Il faut les trouver, les intéresser et surtout les garder. Le recrutement, c'est clé. Ce qui compte tout autant, c'est d'être juste avec ces personnes, de les écouter, de faire en sorte qu'elles soient heureuses dans l'entreprise. Ce n'est pas toujours simple quand on opère dans des cultures très différentes, mais c'est justement dans cette difficulté qu'on progresse.

On passe aussi beaucoup de temps à former. On a des responsables boulangerie et pâtisserie implantés sur chaque continent, et ils tournent. Ce que j'ai appris, c'est qu'il ne faut pas uniquement former en France. Faire venir les gens à Paris, c'est compliqué avec les visas et cela coûte cher. Maintenant, si on doit former des gens au Moyen-Orient, on les envoie en Israël ou au Qatar. Des chefs japonais partent aux États-Unis, des chefs américains vont en Afrique, le message passe mieux entre pairs. Et parfois, les gens qu'on forme finissent par faire mieux que nous, c'est ce qu'on voulait.

VOUS DÉVELOPPEZ AUSSI DES ÉCOLES DE FORMATION EN AFRIQUE...

C'est une continuité. J'ai commencé à former contre ma volonté, on m'y a poussé jusqu'à ce que je comprenne que c'était mon chemin. En Afrique, on propose à des jeunes laissés pour compte d'entrer dans un milieu professionnel réel, avec des chefs boulangers qui leur transmettent la passion du métier. Ce ne sont pas des écoles standard, ce sont des écoles de transmission.

LA GÉOPOLITIQUE ACTUELLE CHANGE-T-ELLE VOS PROJETS D'EXPANSION ?

Pas du tout. J'étais à Dubaï quand il y a eu les premiers tirs de missiles. À l'hôtel, on m'a conseillé de ne pas sortir. Mais prendre une bombe sur l'hôtel ou en courant, c'est la même chose, alors j'ai continué à courir. On ne peut pas vivre tout le temps stressé. Les seuls pays que j'évite sont ceux qui rendraient impossible une entrée ultérieure sur le territoire américain ; à part cela, il y a du travail partout.



Adobe Stock | #488879266



Ce qui résiste à la machine

Au FoodCamp 2026, **Raphaël Enthoven** n'est pas venu rassurer ni alarmer sur la place que prend l'IA dans nos vies, mais poser une question plus inconfortable : et si la vraie menace n'était pas que les machines deviennent humaines, mais que les humains deviennent machines ?

« INTELLIGENCE ARTIFICIELLE » : PLÉONASME OU OXYMORE ?

Commençons par nous étonner, avec Raphaël Enthoven, de l'expression elle-même. « Intelligence artificielle » : est-ce un oxymore ou un pléonasme ?

Si par intelligence on entend une faculté d'analyse, de synthèse, de classement et d'organisation des données, alors toute intelligence est artificielle, et les machines nous surpassent largement : c'est un pléonasme. Mais si par intelligence on entend l'intuition, la compréhension, la complicité entre deux êtres, alors le syntagme ne veut plus rien dire. Il n'y a pas d'intuition artificielle, pas de complicité artificielle ; ce serait donc un oxymore.

Raphaël Enthoven ne tranche pas. En philosophie, nous dit-il, on ne travaille pas à résoudre les problèmes, mais à maintenir ouvertes les alternatives. Et celle-ci est particulièrement fertile.

DEUX APPRENTISSAGES OPPOSÉS

L'intelligence artificielle apprend selon un principe simple : ne pas être surprise par ce qu'elle n'a pas encore vu. On la nourrit de données, elle s'adapte, prédit et optimise.

C'est le principe de l'adaptation synaptique, le même que celui du mollusque étudié par les éthologues, qui finit par ne plus rétracter ses branchies quand on le dérange. À très grande échelle, il donne des outils prédictifs remarquables.

La philosophie fait l'inverse, et commence là où l'IA s'arrête : dans l'étonnement devant ce qu'on a l'habitude de voir. Pas l'étonnement devant ce qui est spectaculaire – cela, n'importe qui peut le ressentir – mais l'étonnement devant l'évidence, devant ce que l'on tient pour acquis, ce que l'on ne regarde plus parce qu'on croit le connaître. C'est ce que Raphaël Enthoven appelle une « jouvence du regard ».

Ces deux directions sont résolument opposées. Pour un dirigeant, la seconde est sans doute la plus précieuse : combien de marchés ont été disruptés non par des acteurs plus puissants, mais par des acteurs qui ont simplement accepté de regarder différemment ce que tout le monde avait cessé de questionner ?

CE QUE LA MACHINE NE PEUT PAS SYNTHÉTISER

Dans un épisode de la série télévisée *Black Mirror*, une jeune femme perd son fiancé et reconstitue son double numérique à partir de ses données. Elle comprend l'abîme qui les sépare au moment précis où la poupée répond poliment à une question qui aurait dû énerver l'homme qu'elle aimait.

Ce qui fait défaut à ce double, selon Raphaël Enthoven, c'est le caractère. Ce « principe indocile » que la machine ne peut pas synthétiser, même si elle dispose de la totalité des souvenirs, des gestes, des décisions. Entre l'être réel et son clone parfait, il y a l'abîme de ce principe indocile qu'on appelle un caractère.

On peut aussi évoquer la mémoire, non comme stock, mais comme « conservation sans conservatoire », pour reprendre les mots de Bergson. Nos souvenirs ne sont pas déposés quelque part comme des fichiers sur un disque dur. Ils se rejoignent, resurgissent et se reconstituent : cela, la machine ne peut pas le reproduire.

Et il y a enfin ce que Raphaël Enthoven appelle la « simplicité » : tout ce qui ne s'explique pas sans se perdre. L'humour, la beauté, l'amour... Si vous expliquez le sens d'une blague, vous ne ferez plus rire personne. L'amour n'est pas affaire de quantité ni de statistiques. Tout ce qui est compliqué est à portée de tir d'une machine ; ce qui est trop simple lui échappe incurablement.

LE VRAI DÉFI

La question n'est donc pas tant de savoir si et quand les machines vont nous remplacer. L'enjeu se trouve ailleurs : d'où nous vient cette inquiétude, et que dit-il de nous ?

La réponse de Raphaël Enthoven, c'est que « *la machine est à portée de tir de l'humain. C'est l'humain qui n'est pas à portée de tir de la machine.* » Cela signifie qu'il suffit de penser par préjugé, de répéter ce qu'on a entendu ou de répondre poliment là où on devrait s'énervier pour se rapprocher du fonctionnement d'une machine.

La vraie menace n'est donc pas que les machines deviennent humaines, c'est que les humains deviennent machines – par paresse, par conformisme et par manque de courage à penser. Message à ceux qui dirigent, décident et construisent dans la durée : l'outil ne vous remplacera pas... mais ne vous réduisez pas à prendre sa place.



**RAPHAËL ENTHOVEN, L'ESPRIT ARTIFICIEL,
UNE MACHINE NE SERA JAMAIS
PHILOSOPHE.**

ÉDITIONS DE L'OBSERVATOIRE, 2024

De la science au droit, de la médecine aux questions militaires, l'intelligence artificielle bouleverse tous nos champs de compétence. Tous ? Non ! En philosophie, l'IA ne sert à rien. Le prototype d'agent conversationnel ChatGPT, qui peut répondre à toute question, trouver une recette de cuisine à partir du contenu d'un réfrigérateur, rédiger un article ou composer un poème sur le sujet de notre choix, qui puise dans l'intégralité du savoir disponible pour en livrer une synthèse en quelques secondes... se trouve comme une poule devant un couteau quand on lui demande de réfléchir.

Quelle énigme ! Pourquoi le geste tout simple qui consiste à trouver une problématique, c'est-à-dire à transformer une question en problème pour en faire la colonne vertébrale d'une réflexion, demeure-t-il hors de sa portée ? À quoi tient cette singularité, ce je-ne-sais-quoi ? Pourquoi la pratique de la philosophie est-elle inaccessible à l'intelligence artificielle ? Et pourquoi l'humanité demeure-t-elle un casse-tête pour la machine ? C'est la même question.

**RAPHAËL
ENTHOVEN**
L'esprit artificiel

Une machine
ne sera jamais
philosophe

L'Observatoire



Les 10 et 11 mars 2026, la 5^e édition du FoodCamp 2026 a réuni près de 200 dirigeants et entrepreneurs de l'alimentaire pour deux jours de rencontres, de retours d'expérience et de débats autour du thème « Dépasser les limites, changer d'échelle ». L'édition a notamment été marquée par le lancement des premiers Prix FrenchFood, qui ont mis en lumière des PME et ETI engagées dans la croissance, l'innovation et l'export.

Changer d'échelle, ce que les dirigeantes et dirigeants en disent en tribune, en coulisses, entre deux sessions...

FoodCamp 2026 – Paroles d'entrepreneurs

“ Dans une vie d'entrepreneur, on a — allez — trois bonnes idées. Et puis tout le reste, ce sont des échecs. ”

“ Entreprendre, c'est toujours prendre un risque, c'est oser. Mais dans ce contexte géopolitique très incertain, on ne peut pas non plus jouer au casino. ”

“ On peut signer des contrats, se protéger juridiquement de tous les côtés — mais c'est quand on fait vraiment confiance à la partie en face, qu'on sait qu'on peut aller loin. ”

“ Il vaut mieux être numéro un quelque part que numéro trois partout. ”

“ L'élu travaille pour la prochaine élection. Nous, on travaille pour la prochaine génération. ”

LE FOODCAMP, DEUX JOURS POUR CRÉER DES LIENS QUI COMPTENT

100 %

des participants ont développé de nouvelles relations d'affaires.

100 %

ont enrichi leur réseau.

100 %

ont noué des relations amicales

67 %

ont identifié des prospects clients

Source : Enquête de satisfaction 2026

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

Les contributeurs : François Carayol, Laurent Cavard, Charles Christory, Aurélien Colson, Alexandre de Palmas, Benjamin Denjean, Raphaël Enthoven, Gilles Finchelstein, Thierry Goubault, Charles Guirriec, Edouard Haag, Yan Hervy, Caroline Hilliet Le Branchu, Éric Kayser, Adeline Lescanne, Faustine Lescanne Malo, Mélanie Marchand, Frédéric Motte, Serge Papin, Jean-Philippe Puig, Nicolas Rouhier, Cédric Taravella, Alexis Taugé, Antoine Wassner.

Nos partenaires : BPI France, Edmond de Rothschild, la FEEF, Hogan Lovells Cadwalader, Kéa, Manageria et Oderis pour leur soutien.

Tous les participants au FoodCamp 2026, 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.

reseau frenchfood.fr



■ merci

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



Crédits :

Direction éditoriale, production des contenus : Chloé Perrot

Direction artistique : Julie Courric, Anne Veschembes / French Connexion - frenchconnexion-agency.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