

COMMENT L'AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS SE RÉINVENTE

Deuxième employeur industriel du pays, le secteur agroalimentaire français contribue positivement à la balance commerciale de la France et représente environ 5 % des exportations mondiales du secteur. Bousculés par une concurrence internationale impitoyable, ses champions ne cessent d'innover. De nouveaux acteurs pointent aussi le bout de leur nez.

Après le franc succès de la première édition en 2014, les rencontres HEC de l'Agroalimentaire ont remis le couvert en novembre, à la Chambre des Métiers et de l'Artisanat. Deux panels bien garnis ont illustré l'appétit et le dynamisme des entreprises françaises du secteur, startups et grands groupes.

No exception ! La déferlante du numérique n'épargne pas l'industrie agroalimentaire. À l'instar de Liligo dans les voyages, d'Etsy dans les produits d'artisanat ou de Vente-Privée dans l'habillement, des start-ups innovantes cherchent à se faire une place dans l'alimentation. Leur recette ? Comme dans les autres secteurs, se poser en nouveaux intermédiaires entre les fournisseurs et les clients finaux. C'est l'ambition, par exemple, de Monmarche.fr qui livre à domicile des produits frais venus tout droit de Rungis. Avec à la base ce constat tout simple du dirigeant **Renaud Paquin** : "Les gens n'ont plus le temps d'aller chez le poissonnier ou le boucher." Sa plateforme a pour vocation de devenir "*la marketplace de référence à Rungis*" et pour que cela soit rentable, il fait la chasse aux coûts. "La livraison à Paris nous coûte 9 euros contre 14 pour nos concurrents comme Auchan Direct ou Chrono-drive. Nous visons d'atteindre 6 euros et nous le ferons en "sortant du cadre". Les derniers mètres seront parcourus à vélo ou en véhicule électrique", annonce le dirigeant.



Yogurt Factory ouvre de nouvelles boutiques

- Leur défi: ouvrir de nouveaux points de vente rapidement.
- Leur solution: un financement auprès de BPIFrance.



L'Atelier des Chefs remet la gastronomie au goût du jour

- Leur défi: proposer une alternative au fast-food.
- Leur solution: des événements d'entreprise autour de la cuisine.



Limagrain sème ses graines dans le monde entier

- Leur défi : rivaliser avec les multinationales Monsanto, Bayer et BASF.
- Leur solution : une politique agressive de croissance externe.

Image: Seed Co, une société cotée au Zimbabwe dont Limagrain a pris une participation de 30%.

LES PRINCIPAUX ENJEUX DE L'AGROALIMENTAIRE FRANÇAIS...

- Innover sur les produits et les outils.
- Améliorer la compétitivité.
- Fidéliser les salariés.
- Exporter.
- Renforcer la collaboration entre filières.
- Diversifier l'offre.
- Digitaliser les processus.
- Diminuer la dépendance aux GMS (grandes et moyennes surfaces).
- Monter en gamme/“premiumiser”.

... ET LES FREINS QUI GÊNENT SON DÉVELOPPEMENT

- Le coût du travail.
- Les rigidités du marché de l'emploi.
- La réglementation.
- La guerre des prix.
- La volatilité des matières premières.

Source: enquête réalisée par la société Repères auprès de 118 dirigeants français du secteur, à l'occasion du colloque HEC Agroalimentaire. Les résultats complets: <http://repères.eu/news.php#54>

KIOSQUES À SUSHIS

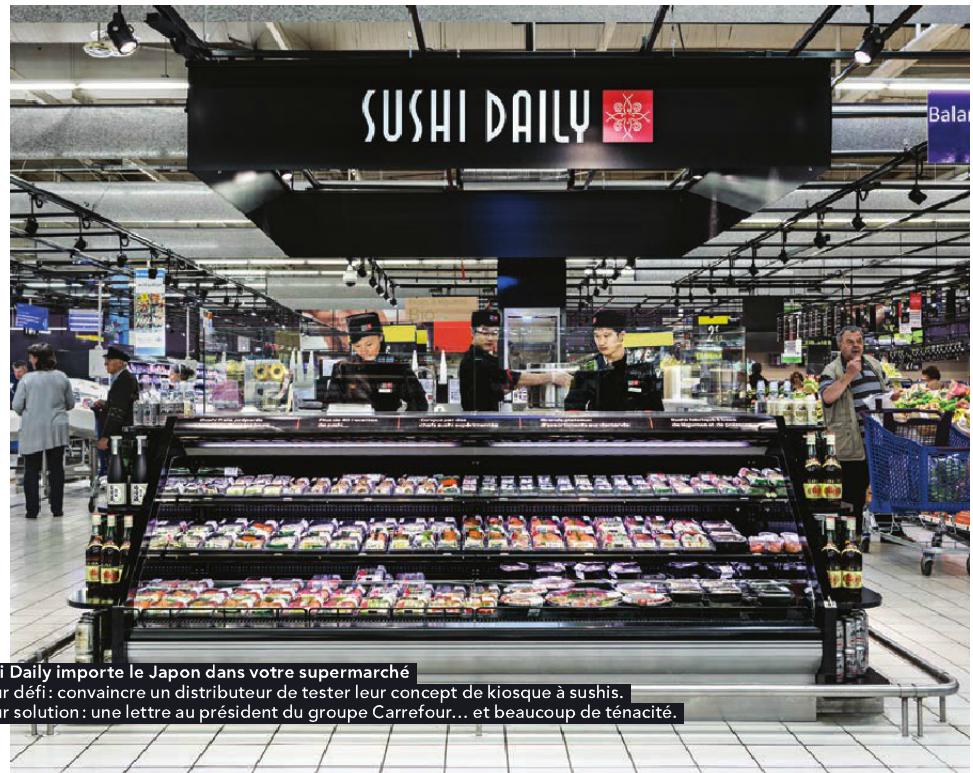
Pour des raisons sanitaires évidentes, les produits frais nécessitent une logistique irréprochable. Pas de quoi décourager Sushi Daily, qui en a aussi fait sa spécialité. La jeune société créée par **Jérôme Castaing** avec sa femme Kelly Choi a importé des États-Unis le concept des “kiosques à sushis” implantés dans les supermarchés, où les cuisiniers préparent les plats devant les clients. En cinq ans, Sushi Daily a déployé plus de 300 points de vente dans six pays européens. Mais le fondateur n'oubliera pas de sitôt les débuts laborieux de l'aventure. Début 2010, il envoie une lettre au président du groupe Carrefour. Un mois plus tard, le responsable poissonnerie le contacte pour lui indiquer que son projet est “impossible” à mettre en place dans leurs supermarchés. “Nous avons bataillé pour le persuader du contraire. Moralité, ne croyez pas ceux qui affirment que votre idée ne marchera pas !” affirme-t-il au public. Convaincre les géants de la distribution constitue, de fait, un défi de taille pour les start-ups du “food”. Confrontée à cette même problématique, la société VaiVai (boissons à l'eau de coco) a quant à elle opté pour un partenariat avec un intermédiaire, Solinest – le grossiste des marques Ricola, Starbucks et Van Houten.



UNE ONG INVENTE LA SOUPE BIO SOLIDAIRE

Tous les jours sur les marchés de gros à Rungis, à Lille, à Perpignan et à Marseille, les travailleurs en réinsertion de l'Andes* récupèrent des tonnes de produits frais tout à fait comestibles mais écartés par les grossistes en raison de leur apparence. Ces denrées sont ensuite livrées à des épiceries solidaires qui nourrissent un million de personnes par an dans l'Hexagone. L'entreprise sociale s'est aussi lancée dans la production de soupes fraîches qui sont commercialisées chez Carrefour et Monoprix. "Nous remettons les gens au travail tout en luttant contre le gaspillage. Nos clients achètent tout autant un produit bio de qualité qu'une belle histoire", résume **Guillaume Bapst**, le directeur de l'Andes.

*Association nationale de développement des épiceries solidaires.



Sushi Daily importe le Japon dans votre supermarché

- Leur défi: convaincre un distributeur de tester leur concept de kiosque à sushis.
- Leur solution: une lettre au président du groupe Carrefour... et beaucoup de ténacité.



Dans une société où le consommateur se préoccupe de plus en plus de manger sainement, comme en témoigne le succès du livre *Le Charme discret de l'intestin* de Giulia Enders¹, des structures créatives innovent sur le créneau de la "santé digestive". Solactis, une autre jeune poussée française représentée au panel, a ainsi inventé et breveté le galactofructose, un ingrédient sucré qui améliore le fonctionnement de l'intestin grêle et du colon. C'est à Jouy-en-Josas, dans les locaux de l'Inra, que la start-up présidée par **Pascal Ronfard (H.90)** a installé son nouveau centre de R&D. La recherche sur les "nouveaux aliments" bute cependant sur une législation européenne plus contraignante qu'ailleurs. Aux États-Unis et en Asie, la notion de prévention des maladies par les aliments est plus répandue et les tests cliniques sont moins poussés que sur le Vieux Continent.

INVESTISSEURS FRILEUX

Mais s'il y a bien une difficulté qui a été partagée par toutes les start-ups présentes lors du panel, c'est sans conteste celle du financement. "On ne trouve pas de fonds d'investissement prêts à miser sur des sociétés qui ne sont pas encore rentables. Hors de la tech, point de salut!" regrette **Gaëtan Laederich (H.07)**, le PDG de VaiVai. Même son de cloche chez Yogurt Factory, qui vend des yaourts

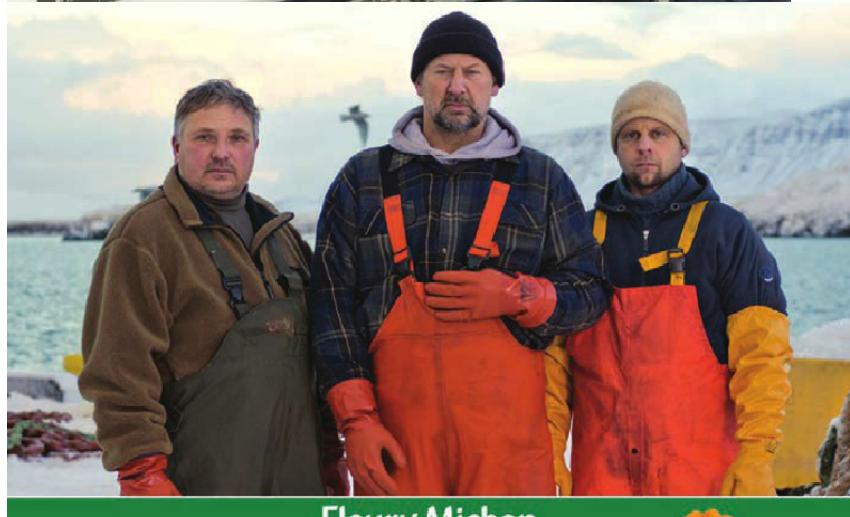
glacés dans une dizaine de boutiques en France. "À défaut d'autres financements possibles, nous sommes passés par de la dette bancaire et BPI", indique le cofondateur, **Ouriel Hodara (H.12)**. Même les start-ups qui ont fait leurs preuves peinent à financer leur croissance. Ainsi, l'Atelier des Chefs, PME créée en 2004 qui génère un chiffre d'affaires de 14 millions d'euros, cherche toujours des fonds pour se développer au Japon, en Chine et à Singapour, où le potentiel est pourtant tangible: "Il y a une vraie appétence en Asie pour l'image culinaire de la France", souligne le fondateur, **Nicolas Bergerault (H.90)**, qui s'empresse de positiver. "Trouver de l'argent, ça fait partie du sport de l'entrepreneur..."

Pendant que les jeunes pousses cherchent les moyens de se développer, d'autres sociétés bien établies s'inspirent de leur dynamisme, à l'image de Lesaffre. À plus de 160 ans, l'entreprise familiale du nord de la France, leader mondial de la levure, part à la conquête de nouveaux marchés: la nutrition, la santé et le bioéthanol. "Nous achetons des start-ups que nous maintenons à l'état de start-ups", expose le directeur général, **Antoine Baule**. La souplesse de fonctionnement du groupe centenaire garantit sa réactivité. "Chez nous, les fonctions centrales ne sont pas régaliennes, elles apportent un soutien aux unités opérationnelles", insiste le dirigeant.



LES RH, VÉRITABLE CASSE-TÊTE DE LA RESTAURATION

La Yogurt Factory est une "usine" plutôt sympathique. On y fabrique "de l'émotion, du bonheur et des sourires", évoque sur son site la société qui propose des yaourts glacés accompagnés de fruits frais, de bonbons ou de coulis. Dans les points de vente, pas de bleus de travail mais des salopettes rouges et une ambiance conviviale. Le concept est amusant mais la restauration rapide n'est pas une activité de tout repos, confie le cofondateur, **Emmanuel Tedesco** (**H.11**): "Le turnover élevé du secteur constitue un véritable enjeu pour nous." Le constat n'étonne pas son aîné, Nicolas Bergerault, de l'Atelier des Chefs. "Les ressources humaines, c'est le plus difficile dans mon métier. L'identification des talents est LE domaine dans lequel je n'ai pas l'impression de progresser...", reconnaît-il.



CULTURE DU RISQUE

De son côté, Limagrain, un autre champion tricolore de l'agroalimentaire qui génère 69 % de son chiffre d'affaires hors de France, poursuit son expansion mondiale à marche forcée. Une nécessité pour le leader européen des semences de blé. "L'internationalisation nous permet d'amortir la R&D, de diversifier les risques mais aussi d'exploiter un patrimoine génétique plus large pour créer de nouvelles variétés de semences", décrypte le DG, **Daniel Chéron**. Le groupe clermontois qui rivalise avec des chimistes d'une tout autre échelle (Monsanto, Bayer, BASF) opère une centaine de stations de recherche dans le monde. Sur le marché du maïs, sa joint-venture avec le semencier allemand KWS se positionne en 4^e place aux États-Unis. Présent sur tous les continents, Limagrain a augmenté cet été à 30 % sa participation au capital de SeedCo, premier semencier du Zimbabwe. Véritable pilier de la stratégie du groupe, la croissance externe, financée largement par endettement, reflète une culture du risque assumé. "Nous avons en permanence une dizaine de dossiers sous le coude. Sur les 40 dernières années, nous avons connu 30 ans de tension avec les banquiers...", glisse Daniel Chéron.

www.fleury michon.fr

#VENEZVERIFIER

Fleury Michon joue la carte de la transparence
• Leur défi: redonner confiance aux consommateurs.
• Leur solution: une opération « portes ouvertes » à l'usine de surimi de Chantonnay, relayée sur les réseaux sociaux.



LE DUFF: L'ARMORIQUE À LA CONQUÊTE DE L'AMÉRIQUE

Son franc-parler aura marqué les esprits! Louis Le Duff est revenu avec humour et énergie sur l'histoire du groupe du même nom qu'il a fondé et dont il est toujours président à 69 ans.

"Dans ma famille, tout le monde était à son compte: mes parents étaient maraîchers, mes cousins agriculteurs, notaires... Impensable de devenir salarié!" se souvient Louis Le Duff, arborant son éternelle cravate rouge et son écharpe de la même couleur. Dans les années 1970, le jeune entrepreneur envisage de créer le "Dell breton", mais il bute rapidement sur des besoins élevés en financement. *"J'aurais pu lever des fonds mais je serais devenu salarié du grand capital"*, lâche-t-il. Il renonce et préfère se lancer dans la création d'une chaîne de restauration de dimension européenne. En 1976, il fonde l'enseigne Brioche Dorée. C'est le début d'une success-story de 40 ans émaillée d'acquisitions. Fort de ses marques européennes (Bridor, DelArte...) et américaines (La Madeleine, Bruegger's, Mimi's Cafe), le groupe Le Duff ouvre chaque année 200 restaurants et génère un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros. Dernière acquisition en date: Kamps, le "Brioche Dorée allemand", qui gère 415 points de vente. Aux entrepreneurs et patrons présents dans la salle, Louis Le Duff a donné trois recommandations. *"Mettez le paquet sur la R&D; intéressez vos cadres aux résultats; et si votre ego est supérieur à votre cashflow, ouvrez votre capital!"* Voilà qui a le mérite d'être clair.



>>>

SALLE COMBLE LE 24 NOVEMBRE DERNIER À LA CHAMBRE DES MÉTIERS ET DE L'ARTISANAT

Partenaires de l'événement, les cabinets de conseil Kea&Partners et Solving Efeso ont animé une bonne partie des échanges.

Photos Jacques Giral

SOFIPROTÉOL DEVIENT AVRIL

Déjà présent aux rencontres HEC de l'agroalimentaire en 2014, Sofiprotéol est revenu pour la deuxième édition sous un nouveau nom, Avril. Le spécialiste des huiles et des protéines qui a séparé ses activités industrielles et financières se targue de positions fortes. "Nous sommes le premier producteur d'huiles de table en France, au Maroc et en Roumanie; le leader mondial de la production de biodiesel à partir d'oléagineux; et le numéro un de la nutrition animale en France", énumère le PDG, Jean-Philippe Puig. Avril génère un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros et se distingue par sa politique financière originale: pas de dividendes, le groupe réinvestit l'intégralité de son bénéfice.



REGAGNER LA CONFIANCE

Beaucoup moins international (6% des ventes hors de France) mais tout aussi remarquable, Fleury Michon a choisi d'innover sur le terrain de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises), un choix plutôt rare pour une ETI. Ce positionnement lui vaut d'être régulièrement mis à l'honneur au Gaïa Index². "La RSE est avant tout un levier de mobilisation et de fierté des salariés, qui veulent trouver du sens dans leur travail", précise Grégoire Gonnord, le président du conseil d'administration. La marque bien connue des caddies français a créé la sensation il y a deux ans avec l'opération de transparence "Venez vérifier", visant à réparer la mauvaise réputation du surimi qu'on a tendance à considérer comme un composé de restes. À l'issue d'une campagne de communication originale appuyée par des vidéos virales sur Internet, des consommateurs tirés au sort ont été invités à visiter l'usine vendéenne de Fleury Michon... et même à aller en Alaska assister à la pêche au colin. Opération réussie avec à la clé une hausse de 25% des ventes de surimi et un regain de confiance de la part des consommateurs. "Nous avons pris un vrai risque. J'ai dû convaincre des réfractaires en interne qui craignaient que cela se retourne contre nous. Mais cela a payé et nous avons gagné 500 000 consommateurs", affirme Grégoire Gonnord.

En conclusion de l'après-midi, le "grand témoin" Jean-Louis Beffa, ancien PDG de Saint-Gobain, a partagé sa vision des facteurs de réussite dans l'agroalimentaire français, en dressant des parallèles avec sa longue expérience industrielle. Ses conseils à l'assistance ? Se donner des principes de management simples; diversifier l'activité tout en restant cohérent; mettre le cap sur l'international; et enfin, innover en se rapprochant des start-ups. La boucle est bouclée ! ●

1. Un million d'exemplaires vendus en Allemagne.

2. Classement sur la performance extrafinancière des PME et ETI françaises.

