



# Agroalimentaire

6 octobre  
2020



Chez Jeantet, 11 Rue Calliée, 75116 Paris



## LA RÉSILIENCE DE L'INDUSTRIE

### L'agroalimentaire mise à l'épreuve par la crise sanitaire

**Acyclique, le secteur de l'agroalimentaire a plutôt bien résisté depuis mars dernier mais a, dans le même temps, beaucoup évolué : les circuits courts, le bio n'ont jamais eu autant de succès. Six spécialistes sont venus se livrer sur leur ressenti de la crise et les grands chantiers qu'ils ont eu à mener pour aider les sociétés du secteur à transformer leur organisation pour croître tout en assurant la sécurité de leurs collaborateurs.**

**X.L : Quels ont été, chacun dans votre domaine d'intervention, les chantiers prioritaires durant la période de confinement ?**

**Arnaud Pradier, IDIA CI :** Au-delà des changements intervenus dans la façon de travailler et l'organisation interne des équipes d'investissement et de middle office, nous nous sommes concentrés sur le suivi nos participations. Notre priorité a été, encore plus que d'habitude, l'écoute des dirigeants afin de comprendre l'impact sur leur activité, sur les organisations, multipliant pour cela les points de contacts, tout en ayant bien conscience qu'il ne fallait pas les harceler de demandes permanentes de reporting. C'est une période où on ne voyait pas très clair, donc il ne s'agissait pas de leur demander de réévaluer dans la précipitation leurs plans d'affaires. Nous avons essayé d'apporter des réponses à leurs questions très concrètes dans un premier temps (sur les mesures d'aide par exemple), puis sur les impacts sectoriels estimés (webminars avec les experts agro des Etudes économiques du Crédit Agricole). Globalement, les fonds d'investissement ont été très présents auprès de leurs participations et cela a mobilisé une grande partie de notre énergie chez IDIA. Cela dit, le confinement ne nous a pas paralysés pour autant et nous sommes allés au

bout des processus d'investissement déjà bien engagés. Nous avons continué à investir pendant cette période. Simplement, nous avons été plus sélectifs quant aux secteurs et aux entreprises ciblées.

**Ariane Voyatzakis, Bpifrance :** A compter du 26 mars, Bpifrance a été mandaté par les pouvoirs publics, pour mettre en place les PGE, prêts garantis par l'Etat et distribués par les banques. Cela a nécessité une grande mobilisation de la part de l'ensemble des collaborateurs de Bpifrance, avec notamment la création d'un numéro vert au service des PME/TPE. Nous avons donc été extrêmement sollicités pendant cette période. Dès le début du confinement, nous avons aussi proposé les prêts "Atout" et "Rebond" en partenariat avec les Conseils Régionaux, destinés à renforcer en quelques jours la trésorerie des entreprises. Nous avons mis en place ces dispositifs d'urgence en ligne afin de pouvoir traiter les demandes très rapidement. Tous les métiers de Bpifrance se sont ainsi mis à faire de la « hotline » et ont ainsi échangé avec 100 000 entrepreneurs en un mois. L'urgence nous ainsi conduits à simplifier et à numériser nos processus. A ce jour, nous avons dépassé les 100 Mds€ de garantie pour plus de 500 000 entreprises avec le concours des banques privées.

**X.L : Y-a-t-il eu un vent de panique chez les personnes qui vous appelaient ?**

**Ariane Voyatzakis :** Il y avait de nombreux dirigeants de petites entreprises qui avaient besoin d'être soutenus... Comme le déclare souvent notre Directeur Général, Nicolas Dufourcq, Bpifrance est aussi une « psychobanque » et durant cette période nous avons mis tout en oeuvre pour assurer notre mission d'intérêt général, d'accompagnement financier et humain en particulier auprès des restaurateurs et des TPE artisans qui faisaient partie des métiers les plus impactés. Pour autant, il ne s'agissait pas de laisser en suspens tous les métiers de fond à commencer par l'innovation, qui avait aussi besoin d'être accompagnée pendant cette période. Il fallait aussi regarder l'avenir. C'est pourquoi nous avons lancé une vague du concours de l'innovation « Alimentation durable pour la santé », dans le cadre du Programme d'Investissements d'Avenir (PIA), afin de financer les entreprises sous forme de subventions et d'avances récupérables dans leurs projets d'innovation sur la durabilité et la santé par l'alimentation. L'activité d'investissement a également été très soutenue ces derniers mois. Tout compte fait, le secteur de l'agroalimentaire s'est montré assez résilient, c'est une bonne nouvelle.

### Arnaud Pradier

➤ Directeur associé d'IDIA Capital Investissement, Arnaud Pradier a débuté sa carrière chez Nestlé France, dans le métier de la gestion de production. Il rejoint le Pôle Capital Investissement du groupe Crédit Agricole en 1998 comme ingénieur conseil agroalimentaire, où il réalise des missions d'audit économique et industriel. À partir de 2000, il intervient comme investisseur en Capital développement dans le secteur agro-alimentaire, puis devient Directeur associé en 2009 d'IDIA CI.

➤ IDIA Capital Investissement regroupe les activités nationales de capital investissement minoritaire pour compte propre du groupe Crédit Agricole en accompagnement des ETI et PME de tous secteurs d'activités avec une expertise reconnue dans les filières agroalimentaire, viticole, et de la transition énergétique. IDIA Capital Investissement assure, par ailleurs, la gestion des groupements fonciers et forestiers du groupe Crédit Agricole, ainsi que le suivi des investissements de Crédit Agricole S.A. dans des fonds spécifiques. Le total des fonds gérés par IDIA Capital Investissement (au travers des véhicules CARD, CA Grands Crus, Grands Crus Investissements, CA Transitions, ...) s'élève à 1,8 Md €. L'investissement cible est compris entre 1 et 50 M€.



Il existe encore des opportunités d'investissement intéressantes, je pense que mes collègues du Crédit Agricole pourront en témoigner. Et tout cela, comme dit tout à l'heure, en télétravail, depuis la maison !

**Xavier Boéri, SODICA CF :** Pour nous, au sein de SODICA Corporate Finance, dont le métier est de mener des missions d'achat-vente et de levées de fonds sur les entreprises de l'agroalimentaire, cela a été un coup de frein. Notre objectif prioritaire a donc été de faire en sorte que les dossiers ne meurent pas et finalement peu sont « morts », SODICA CF ayant finalisé depuis la rentrée 5 transactions dans l'univers agroalimentaire : in fine, il y a eu décalage mais pas discontinuité. Nous avons consacré beaucoup de temps à appeler nos clients, nos prospects, ce qui nous a permis de

voir que certains secteurs passaient beaucoup mieux que d'autres la période de confinement. Pour les dirigeants, le principal sujet était souvent de faire venir les salariés plus que protéger leur fonds de commerce ou de savoir

**“Les fonds d'investissement ont été très présents auprès de leurs participations et cela a mobilisé une grande partie de notre énergie chez IDIA.”**

**Arnaud Pradier**

si leur activité commerciale se tenait. Mais globalement, en les écoutant, on s'est aperçu que ce n'était pas la grosse

catastrophe, voire parfois des effets d'aubaine, à l'exception de certains secteurs confrontés au chômage technique tels que ceux exposés à la restauration hors foyer.

**Julia Bombardier, Jeantet :** L'impact a été assez variable selon les équipes. Au-delà de la « task force » pluridisciplinaire qui a été mise en place pour accompagner les entreprises pendant cette période inédite, nous avons eu au sein de l'équipe concurrence et consommation un vrai besoin d'accompagnement de nos clients sur des questions souvent nouvelles et complexes, qu'il a fallu gérer à distance dans des délais très serrés. Parmi les chantiers prioritaires, il y a bien sûr eu ceux relatifs aux relations fournisseurs-distributeurs (question des pénalités de retard pendant et après la période d'urgence, respect des

## Xavier Boeri



► Directeur associé de SODICA Agro, Xavier Boeri a débuté sa carrière chez Unigrains, où il développe pendant près de 20 ans une fine connaissance des marchés de l'Agroalimentaire en tant qu'investisseur. Directeur de département, il rejoint ensuite le groupe Martinet, leader du marché des salades réfrigérées, au poste de Directeur chargé du développement des filiales françaises et étrangères. En 2001, il rejoint, en tant que Directeur associé, Transcapital. Fin 2016, il est nommé Directeur associé en charge de SODICA Agro au sein de SODICA Corporate Finance.

► SODICA Corporate Finance est spécialisé dans les opérations de conseil en fusions-acquisitions, ingénierie financière et boursière de taille moyenne (mid-caps). SODICA Corporate Finance a une expertise sectorielle reconnue grâce à la spécialisation de ses équipes (viticole, agroalimentaire, immobilier, aéronautique, santé, luxe, technologies de l'information, tourisme) et à l'appui de partenaires externes. SODICA CF intervient notamment en support de l'activité des réseaux bancaires et des filiales du groupe Crédit Agricole.

conventions uniques, questions liées à l'imprévision, à la force majeure, avec la question sous-jacente de la rupture brutale des relations commerciales), les questions liées aux assurances perte d'exploitation et celles relatives aux délais de paiement. La DGCCRF est particulièrement vigilante en ce moment sur les retards, l'objectif étant de limiter au plus vite l'hémorragie de trésorerie liée à la détérioration des délais de paiement. Il suffit pour s'en convaincre de regarder le montant des sanctions prononcées et le nombre de contrôles réalisés ces derniers mois. L'évolution inquiétante des couvertures de l'assurance-crédit est également très suivie par le gouvernement. La création d'un comité de crise sur les délais de paiement en mars dernier pour suivre de près ces pratiques n'est pas anodine et les entreprises le savent. Autre « chantier » sur lequel nous avons été fortement mobilisés, celui des relations entre le professionnel et le consommateur. L'étiquetage de

produits a été un point d'attention important. Certaines entreprises ont été confrontées aux capacités limitées de certains sites de production et au manque de main d'œuvre. Il y a donc

**“Les produits sous film plastique se sont très bien portés, alors qu'avant la crise, ce conditionnement était très critiqué.”**

Xavier Boeri

eu des transferts de production, des changements de fournisseurs et des réorientations de produits destinés à l'export vers les marchés GMS. On a tous vu des étiquetages en italien ou en allemand. Afin d'assurer un approvisionnement suffisant en denrées alimentaires, et garantir la

sécurité alimentaire dans son sens premier, les autorités françaises ont joué un décisif. Il y a clairement eu de la souplesse en matière d'étiquetage et de conditionnement des produits, même si cette tolérance a été encadrée, et il faut souligner ici le rôle clef joué par la DGCCRF ces derniers mois.

**X.L : Hors restauration, le secteur de l'agroalimentaire n'est-il pas finalement sorti gagnant de cette période de crise sanitaire ?**

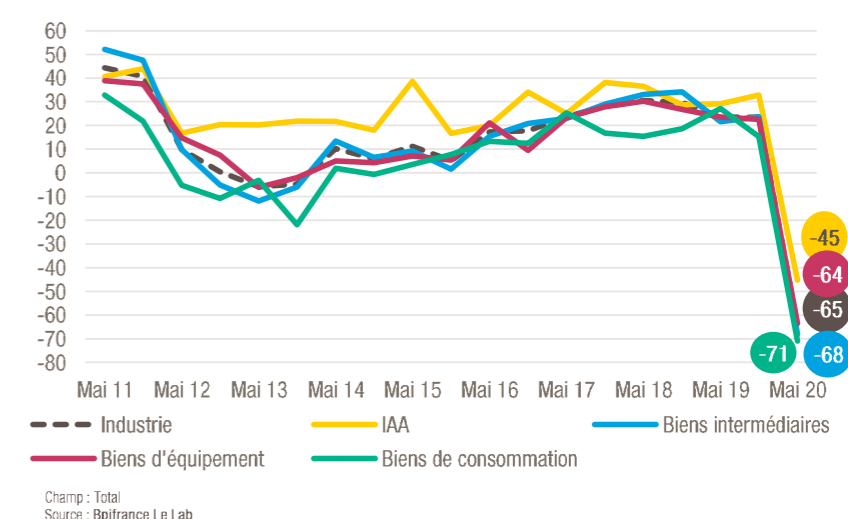
**Arnaud Pradier :** Tout d'abord, il faut souligner que toute la chaîne agroalimentaire a parfaitement rempli son rôle, ce qui veut dire les producteurs, les industriels, les transporteurs, les distributeurs... bref, toute la chaîne jusqu'au consommateur. Dès les premiers jours de panique que le pays a connus, le sujet a été très sérieusement pris en charge par tous les acteurs, y compris par l'État qui a joué son rôle. Et au final, l'objectif a été tenu, celui

de garantir l'approvisionnement des familles, ce qui est essentiel. Cela ne veut pas dire pour autant que cela a été simple. S'il y a eu des augmentations des chiffres d'affaires pour certaines catégories (huile, farine, produits appertisés, etc.), cela n'a pas été vrai partout. Par ailleurs, les entreprises ont connu des problèmes de production parfois très importants. Pour maintenir l'offre, cela a nécessité un travail considérable au niveau de la gestion des hommes chez les industriels, dont le premier souci était la sécurité sanitaire des collaborateurs. Il a fallu travailler dans des conditions dégradées avec des taux d'absentéisme frôlant parfois les 15-20 %, ce qui pour les industries comme celle de la viande, qui nécessite beaucoup de main d'œuvre, a été très difficile à gérer. Dans des conditions extrêmes, on peut dire que le secteur agroalimentaire français a donc très bien résisté.

**X.L : Peut-on donc aller jusqu'à dire qu'il a bénéficié de la période ?**

**Ariane Voyatzakis :** Si l'on reprend les chiffres de l'ANIA, l'Association Nationale des Industries Alimentaires, le secteur a connu une baisse de 22% de son chiffre d'affaires. Cela a donc été une baisse dans l'ensemble, en particulier pour les entreprises qui livraient les restaurants, même si la situation est contrastée en fonction de la nature des productions. Certaines entreprises ont su répondre à la demande du moment. L'entreprise Agro'novae, par un exemple, un producteur de confitures haut de gamme dans la région PACA, a témoigné sur notre site avoir connu une forte augmentation de son chiffre d'affaires. Certains acteurs en ont donc tiré profit mais, comme le disait Arnaud, au prix d'une nécessaire réorganisation de leurs équipes, de la logistique... Aussi, si on a connu ces ruptures de farine, ce n'est pas tant que les moulins étaient à l'arrêt mais que les conditionnements manquaient. L'activité des boulangeries s'étant

• ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES POUR L'ANNÉE EN COURS  
SOLDE D'OPINION EN %



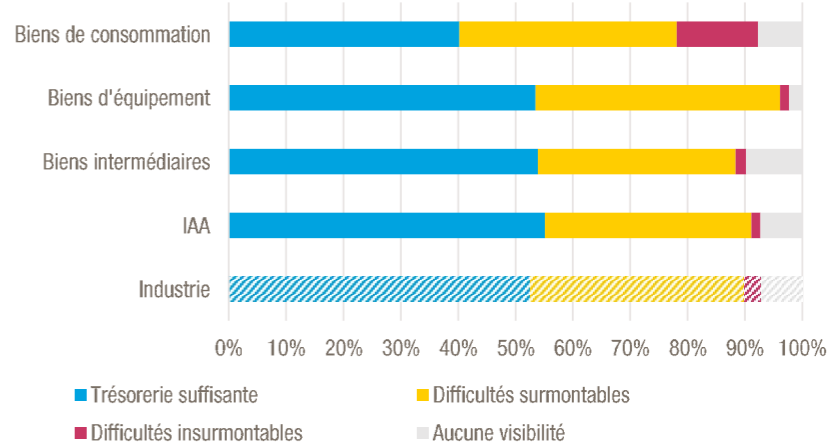
contractée, il a fallu passer de grands sacs à du conditionnement individuel pour les consommateurs qui faisaient du pain à la maison, et l'emballage papier manquait.

Il y a aussi eu une rupture de certains ingrédients importés. Il a donc fallu revoir toute la chaîne logistique. Mais il est vrai qu'en règle générale, l'effort produit par les industriels et leurs salariés pour satisfaire cette demande et pour réorienter toute une offre a été assez impressionnant.

**X.L : Le scénario de la période a-t-il conforté certaines de vos thèses d'investissement ?**

**Xavier Boéri :** Il y a eu l'effet confinement avec quelques embellies ponctuelles mais désormais, nous entendons la plupart des dirigeants nous dire que l'effet « booster Covid » a disparu. Le consommateur après les achats de précaution des premiers jours, s'est tourné vers son boucher ou charcutier, il a ralenti ses achats de vrac en grande distribution et s'est tourné vers les plats cuisinés familiaux et les

• ÉTAT DE LA TRÉSORERIE AU REGARD DE LA CRISE





## Ariane Voyatzakis



- Ingénieur de l'Institut National Agronomique Paris-Grignon et diplômée de l'Institut d'Etudes Politiques de Paris. Ariane Voyatzakis a rejoint Bpifrance (anciennement l'ANVAR) en 2001 en charge des investissements en fonds propres dans le domaine des biotechnologies.
- Depuis 2005, elle est Responsable du secteur agro-alimentaire à la Direction de l'Innovation de Bpifrance. Sa mission consiste à animer l'ensemble des actions conduites par Bpifrance en matière d'innovation sur ce secteur. Elle entretient une veille technico-économique avec la publication d'un rapport annuel des tendances de l'innovation, instruit des projets dans le cadre du Programme des Investissements d'Avenir et est en charge des relations avec l'écosystème dans son domaine.
- Bpifrance finance les entreprises – à chaque étape de leur développement – en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance les accompagne dans leurs projets d'innovation et à l'international.

ingrédients classiques de la cuisine familiale. Les produits sous film plastique se sont très bien portés, alors qu'avant la crise, ce conditionnement était très critiqué, à tel point que les grandes marques internationales qui vendaient des produits comme du jambon sous film étaient en perte de vitesse. Donc après quelques embellies, cela s'est globalement atténué, lissé et on revient à la tendance antérieure à l'exception néanmoins de certains produits vendus en restauration qui souffrent toujours. L'autre phénomène, dont on ne mesure pas encore forcément les conséquences, c'est que les consommateurs se sont tournés vers des produits essentiels et qui se conservent bien, si bien que les industriels ont eu tendance à diminuer le nombre de leurs séries pour se concentrer sur les gammes à forte rotation. Les distributeurs ont fait la même chose ; plus que déréférencés, les codes de certains produits ont été purement et simplement

supprimés. Or pour recréer un code, cela peut prendre 1 voire plus. Cette concentration des gammes n'a pas eu que des effets négatifs pour les industriels car elle a permis d'éliminer

**“A ce jour, nous avons dépassé les 100 Mds€ de garantie pour plus de 500 000 entreprises avec le concours des banques privées.”**

Ariane Voyatzakis

les petites séries souvent onéreuses à produire voire de compenser en partie les surcoûts liés à la mise en place de barrières sanitaires.

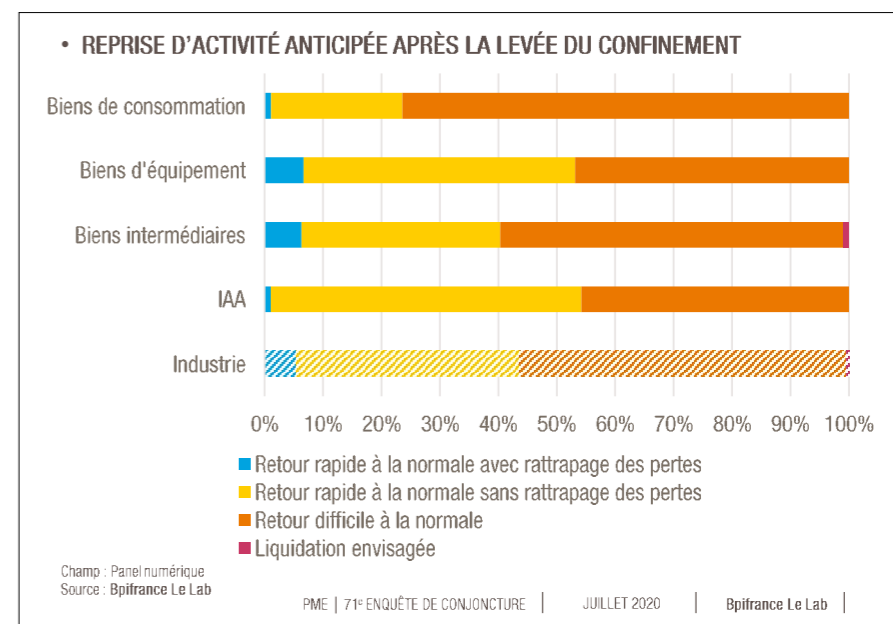
**X.L : Quel a été l'impact de la mise en place des mesures sanitaires sur les marges ?**

**Ariane Voyatzakis :** Selon les chiffres de l'ANIA, la rentabilité des entreprises s'est dégradée avec une hausse, en moyenne, de 9% des coûts de production liés à la mise en place des mesures sanitaires..

**Julia Bombardier :** Pour rebondir avant sur l'impact de la crise sur le secteur agro-alimentaire, on peut dire que la chaîne de production et de distribution a globalement très bien tenu. Mais comme le disait Xavier à l'instant, on a clairement assisté à une concentration des références et à une mise à l'écart de certaines gammes ou références. Certains produits se sont par ailleurs moins bien vendus, ce qui a été d'autant plus compliqué que les promotions sont aujourd'hui très encadrées dans le secteur alimentaire. Au-delà, si on met de côté le commerce de gros, très touché par la baisse d'activité de la restauration collective, les hypermarchés ont également connu une diminution sensible de

fréquentation pendant le confinement. Les produits d'appellations d'origine protégée ont également été touchés de plein fouet avec la fermeture des rayons à la coupe, des marchés ouverts et des restaurants, même si on en a peu parlé. Les conditions de production n'ont pas non plus été simples, ce qui a justifié certains assouplissements de cahiers des charges, notamment pour le fromage. Il a par ailleurs fallu pour les entreprises mettre en place en urgence des mesures destinées à répondre aux contraintes sanitaires. Je pense aux masques pour équiper les salariés, aux questions liées à la prise de température, mais également au recrutement des intérimaires, ou encore aux réorganisations logistiques. N'oublions pas qu'une prime exceptionnelle a également été versée aux salariés. Selon la FCD, la Fédération du Commerce et de la Distribution, les dépenses de sécurité sont estimées entre 300 et 400 M€, ce qui est conséquent et a nécessairement un impact sur les marges. Les négociations commerciales qui devraient démarrer pour 2021 sont décisives compte tenu de leur rôle sur l'efficacité du plan de relance. Mais elles vont devoir prendre en compte tous ces paramètres, tout en veillant à assurer une juste rémunération et répartition de valeurs de tous les maillons de la chaîne alimentaire, conformément aux objectifs de la loi Egalim, ce qui ne va pas être simple en pratique.

**Ariane Voyatzakis :** L'avantage est que dans l'industrie agroalimentaire, il existait déjà des pratiques d'hygiène donc les bonnes pratiques sanitaires étaient là. Il a tout de même fallu se prévaloir de mesures sanitaires plus strictes dans le contexte, ce qui a généré des surcoûts. Des foyers de contamination sont malheureusement nés dans certains grands abattoirs marqués par de grandes concentrations de personnel, en France ou en Allemagne, mais ces cas restent isolés dans le secteur.



**X.L : Et cette augmentation des coûts de production est-elle là pour durer ?**

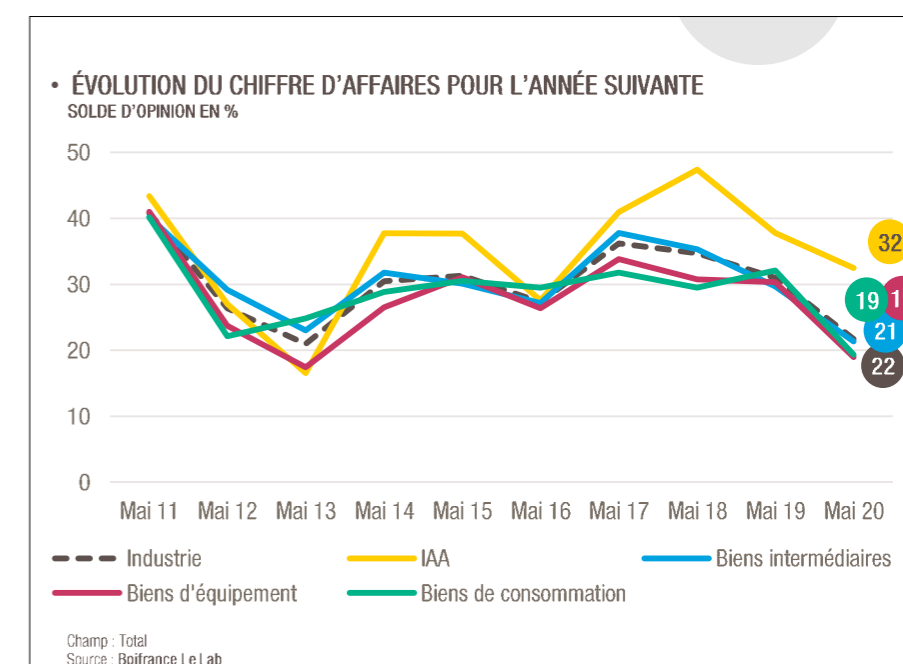
**Ariane Voyatzakis :** Autant que la crise perdurera.

**X.L : Quelles leçons peuvent donc être tirées de cette crise ?**

**Arnaud Pradier :** Nous avons assisté à des changements assez profonds pendant le confinement dans les modes d'achat des consommateurs : forte accélération du « drive » et du e-commerce, versus les achats en magasins. Or ces effets-là, à mon

sens, ne sont pas que ponctuels. En effet, certains consommateurs ont eu recours pour la première fois à ces modes de consommation et vont poursuivre dans cette voie, à un niveau certes moins intense qu'au plus fort du confinement. Les chiffres montrent que, de ce point de vue-là, nous ne sommes pas totalement revenus à l'avant-crise. Les industriels vont donc devoir renforcer la digitalisation de leurs offres.

**Xavier Boéri :** C'est une tendance qui était déjà là. Pour certains acteurs, il y a eu une accélération, mais pas de



## Julia Bombardier



- Julia Bombardier est spécialisée en droit de la consommation, droit économique et droit alimentaire.
- Elle est avocate au sein de l'équipe concurrence et consommation du cabinet Jeantet où elle a développé une véritable expertise en droit de la consommation (pratiques commerciales déloyales, étiquetage, fraudes, novel food, sécurité sanitaire et alimentaire, promotion des ventes etc.), notamment dans le secteur agroalimentaire.
- Julia accompagne des entreprises françaises et internationales tant en conseil (mise sur le marché de produits, analyse de risques, validation des projets R&D...) qu'en contentieux, où elle assiste les entreprises devant les juridictions pénales, administratives ou auprès de l'administration (DGCCRF). Elle est par ailleurs chargée d'enseignement à l'Université Paris II (Assas) en droit de la concurrence et droit de la consommation et à l'Université Paris I (La Sorbonne) où elle enseigne le contentieux des denrées alimentaires.

révolution non plus. Nous entendons souvent que pour ces acteurs « chanceux », l'effet booster Covid a disparu et que nous sommes largement revenus aux tendances ante six mois après, nous entendons aussi que les GMS ont certaines vertus de résilience alors qu'avant crise, on parlait plus de secteurs et marges privilégiés en RHF par exemple ; certains pans des IAA en revanche ne rattraperont pas le retard de ventes constaté pendant la Covid: acteurs de la RHF donc, du snacking, certains fromagers AOP...

**Ariane Voyatzakis :** Il y a eu le phénomène du « drive », celui de la livraison à domicile qui a explosé, le fait maison...donc si nous entrons à nouveau dans une période de télé-travail, certaines habitudes ne devraient pas être abandonnées de sitôt. Il y a eu aussi une prise de conscience des consommateurs sur leur alimentation. Avec l'explosion

**“L'étiquetage de produits a été un point d'attention important. Certaines entreprises ont été confrontées aux capacités limitées de certains sites de production et au manque de main d'œuvre. Il y a donc eu des transferts de production, des changements de fournisseurs et des réorientations de produits destinés à l'export vers les marchés GMS.”**

Julia Bombardier

du bio pendant la période, on a assisté à une prise de conscience des consommateurs par rapport à leur santé. L'alimentation étant un moyen de renforcer son immunité, il y a une forme de réappropriation des codes alimentaires, du bien manger, ce qui devrait être pérenne. Pour autant, avec la question du pouvoir d'achat dans un contexte de crise, les chiffres du bio vont-ils pouvoir se maintenir ?

**Xavier Boéri :** Une autre tendance illustrative concerne étonnamment la viande et la charcuterie. Pendant le confinement, on a voulu se faire plaisir à travers des produits simples et/ou de terroir. Mais il y a-t-il eu pour autant des inversions fondamentales ? À un moment, oui. Mais pour autant, les comportements à venir vont-ils changer ? Je n'en suis pas sûr. Mais pour autant, je ne peux pas affirmer que les comportements à venir vont changer.

**Ariane Voyatzakis :** C'est intéressant ce que vous dites sur la charcuterie car aux Etats-Unis, on a au contraire constaté une envolée des substituts de viande végétale. Selon les cultures culinaires, les réactions peuvent donc être assez différentes.

**X.L : Livraison à domicile, retrait en magasins : ces phénomènes s'accompagnent-ils d'une désertification des grandes surfaces ?**

**Arnaud Pradier :** Désertification n'est pas le terme que j'utiliserais mais la tendance est globalement négative pour ce qui est de la part de marché des hypers dans les achats totaux. Les hypermarchés demeurent toutefois des pôles de consommation très importants.

**X.L : Pourquoi ?**

**Xavier Boéri :** Les gens allaient moins dans les immenses zones commerciales privilégiant les circuits de plus ou moins grande proximité.

**Julia Bombardier :** Certains distributeurs ont su mettre avant les producteurs locaux, notamment ceux qui éprouvaient des difficultés à écouler leurs stocks.

**Xavier Boéri :** Et cela a fonctionné.

**Julia Bombardier :** Ils ont aussi été très réactifs dans la mise en place d'une nouvelle logistique permettant le retrait en drive ou la livraison à domicile.

**X.L : Cela signifie-t-il que les métiers d'Amazon et de la grande distribution sont en train de se rapprocher ?**

**Xavier Boéri :** C'est un fait pré-Covid puisqu'Amazon avait déjà racheté Whole Food en 2017, la principale chaîne de distribution de produits bio des États-Unis. Et ils se servent déjà à la fois de leurs produits et de leurs magasins pour couvrir le marché local

en livraisons à domicile. Je ne serais donc pas étonné si un jour, Amazon rachetait Monoprix ou Grand Frais en France. Mais j'ajouterais encore une fois que la tendance de fond était déjà là, la Covid ayant sans aucun doute accéléré certaines tendances

**X.L : Dans quelle mesure les relations entre producteurs, distributeurs et consommateurs ont-elles été modifiées ?**

**Julia Bombardier :** La première chose à souligner, c'est qu'il y a eu une véritable union de la filière alimentaire pour assurer l'approvisionnement. Les fédérations de l'industrie agro-alimentaire et de la distribution ont fait face ensemble à la crise, que ce soit au niveau des démarches auprès de l'administration, que des mesures à prendre en urgence. Je ne sais pas si on peut dire qu'on était vraiment dans le prolongement de la loi Egalim, mais il y a eu une vraie volonté de valoriser l'amont et notamment les petits producteurs. Le second constat, c'est que le consommateur s'est réconcilié avec la filière agro-alimentaire et notamment les produits français. Après plusieurs années marquées par la défiance, j'ai l'impression que le consommateur français a repris confiance. Il a également été reconnaissant à la chaîne alimentaire française d'avoir joué pleinement son rôle et pris conscience qu'il était important que la France regagne sa souveraineté alimentaire. Enfin, il a globalement appris à consommer différemment, quitte à payer un peu plus cher. De nombreux produits importés ont en effet dû être remplacés par une production française. L'alimentation durable, les mentions « sans », les circuits courts et les produits dits naturels en ont clairement bénéficié.

**X.L : Peut-on pour autant parler de produits locaux ?**

**Julia Bombardier :** Il est clair que les

produits de la ferme et les circuits courts ont connu une hausse d'activité très importante pendant le confinement, mais également après.

**Ariane Voyatzakis :** Les questions de souveraineté alimentaire ont constitué une préoccupation première aux yeux des industriels, qui se sont bien rendu compte du risque d'être dépendant de circuits étrangers. Tout au long de la chaîne, et notamment de l'alimentation animale, il est nécessaire d'avoir des sources végétales, durables et locales. Or le soja d'importation n'est certainement pas une solution.

**Xavier Boéri :** On a aussi renoué avec la notion d'indépendance protéinique, une expression qui avait presque complètement disparue.

**Ariane Voyatzakis :** Et la plus grosse levée de fonds, réalisée cette année, d'un montant de 315 M€, concerne Ynsect, une entreprise qui élève des insectes pour nourrir le bétail. Il y a aussi les micro-algues, qui représentent également une source durable pour l'alimentation animale. La souveraineté alimentaire est donc devenue une priorité pour les industriels et l'Etat.

**X.L : Cette question de souveraineté, dont on a souvent parlé dans le domaine de l'hygiène, s'applique-t-elle aussi au domaine de l'agroalimentaire ?**

**Arnaud Pradier :** Oui. Je pense que le consommateur est en train de bouger par rapport à cela. On parle de souveraineté alimentaire dans le plan de relance proposé par l'État bien-sûr, mais le consommateur aussi, à son niveau, est un acteur de cette relocalisation des productions. Il souhaite de plus en plus s'alimenter à partir de circuits courts, et cela s'est accéléré avec la crise.

**X.L : Mais sur quels produits précis la France est-elle encore très dépendante de l'étranger ?**





**Ariane Voyatzakis** : Sur les protéines en particulier.

**Arnaud Pradier** : Sur les viandes blanches. Par exemple, la part de marché de l'industrie française dans la volaille à destination de la restauration collective, a beaucoup baissé. Aujourd'hui on importe de la volaille d'Allemagne, de Belgique, de Pologne, de l'Europe de l'Est.

**X.L. : Comment s'explique ce phénomène ?**

**Ariane Voyatzakis** : En France, nos productions sous label de qualité ne correspondent pas à une consommation de masse de restauration collective, pour des raisons de coût essentiellement. D'où la dégradation progressive de la

balance commerciale dans l'industrie agroalimentaire.

**Xavier Boéri** : On parle souvent d'excédent de la balance commerciale française en matière agroalimentaire, mais elle est déficitaire hors vins et spiritueux ! Par exemple dans le domaine des produits de la mer, on doit être à un taux d'autosuffisance de seulement 45 %. C'est un des secteurs le plus déficitaire de France.

**Ariane Voyatzakis** : On importe aussi beaucoup de fruits et légumes.

**Xavier Boéri** : Le paradoxe, c'est que la France sait tout produire. On a un joli climat avec de jolies terres. Il n'y a pas de fatalité pour les fruits et légumes.

**X.L. : Et les lignes sont-elles en train de bouger sur ce sujet-là ?**

**Ariane Voyatzakis** : L'industrie alimentaire française transforme 70% de la production agricole nationale. C'est tout l'enjeu du plan de relance actuellement avec des appels à projet lancés par Bpifrance pour le compte de l'Etat et des Régions. Son objet est de financer des projets de relocalisation et d'industrialisation sur le territoire national.

**Arnaud Pradier** : Les industriels et les distributeurs eux-mêmes sont plus sensibles à cela et recherchent de plus en plus de produits français.

**Xavier Boéri** : La tendance à mieux maîtriser sa filière et à en faire un outil marketing puissant et fondé était déjà là. Cela n'a fait qu'accentuer les choses.

**X.L. : Qu'en est-il, sur ce sujet-là, des fraudes ?**

**Julie Bombardier** : Le pari de la DGCCRF a été de tenir compte des difficultés d'approvisionnement auxquelles les opérateurs du secteur alimentaire étaient confrontés, en leur accordant des dérogations d'étiquetage, de façon encadrée. Cela réduit nécessairement le risque de fraudes puisque les entreprises sont incitées à être transparentes en cas de difficultés. Ces dérogations sont limitées dans le temps et doivent être justifiées. Exemple type, je vends un Flan aux œufs mais je ne peux pas indiquer l'origine des œufs. Je demande donc une dérogation à l'administration qui une fois accordée la publiera le cas échéant sur son site Internet afin que le consommateur averti puisse en avoir connaissance. Il suffit ainsi de se rendre sur le site de la DGCCRF pour découvrir la liste des dérogations accordées pendant le confinement. Plus d'une soixantaine à ce jour. Les agents de la concurrence et de la consommation continuent bien sûr à veiller à ce qu'il n'y ait pas



de risques de pratiques commerciales trompeuses pour le consommateur et qu'une information appropriée leur soit communiquée directement lorsque cela s'avère nécessaire. L'origine du produit et les allégations sont toujours autant contrôlées. Enfin, de manière générale, les entreprises, compte tenu des risques encourus en cas de pratiques commerciales trompeuses, ne prennent vraiment pas à la légère ces questions.

**X.L. : Cette réglementation dérogatoire est-elle toujours applicable aujourd'hui ?**

**Julie Bombardier** : Il y a eu des demandes pendant l'été, mais je ne pense pas qu'il y en ait encore. En pratique, certaines dérogations ont en revanche été accordées jusqu'au 31 décembre et parfois jusqu'à écoulement du stock. Il ne s'agit pas d'information substantielle. Cela peut être un code d'emballage qui n'est pas le bon ou encore un ingrédient qui est remplacé (par exemple de la lécithine de tournesol à la place de lécithine de soja), sans que l'étiquetage ne puisse être modifié. Le consommateur qui se rend dans un magasin n'était pas forcément informé de l'existence de ce cadre dérogatoire et de cette information sur le site Internet de la DGCCRF. Il y a donc là

peut-être un problème d'information qui aurait pu être affichée au moins en caisse. Concernant les contrôles, et si je mets de côté la question des délais de paiement, il y a clairement eu un ralentissement des contrôles sur le terrain pendant le confinement, mais cela est en train de répartir. De la même manière, certaines enquêtes en cours ont subi des retards dans les délais de traitement. Elles reprennent progressivement.

**Xavier Boéri** : En vérifiant sur le site de la DGCCRF, on s'aperçoit en effet que ces dérogations couvrent une liste assez étendue de produits.

**Julie Bombardier** : C'est vrai. Ce qui pêche sans doute, comme je le disais tout à l'heure, c'est l'information du consommateur qui n'a pas forcément le réflexe de se renseigner auprès de la DGCCRF. Si une information complète sur l'emballage me semble matériellement impossible, elle pourrait à tout le moins être faite en caisse.

**X.L. : Cela signifie-t-il, concrètement, que ce qui est écrit sur l'emballage des produits bio fabriqués en France n'est pas aujourd'hui strictement exact ?**

**Julie Bombardier** : Attention, la DGCCRF n'accorde pas la dérogation lorsqu'il s'agit d'un changement substantiel. Il y a quelques sujets sur l'origine, mais un produit bio reste bio. Il s'agirait sinon d'une pratique commerciale trompeuse.

**X.L. : En dépit du contexte, continue-t-on à innover en France dans l'agroalimentaire ?**

**Ariane Voyatzakis** : C'est le message que l'on souhaite faire passer, bien sûr, même si on ne peut pas nier les difficultés conjoncturelles du secteur. Cependant, nous continuons à dire que si l'on veut rebondir demain, il faut innover aujourd'hui. Nous avons parlé des gains de productivité mais il y a aussi la différenciation des produits par le haut, par la qualité. Pour vous citer quelques exemples : la crise sanitaire ayant accéléré la prise de conscience des consommateurs sur le bien manger et sur l'impact de l'alimentation sur la santé, il y a donc eu une tendance sur les produits fermentés qui permettent de stimuler l'immunité en favorisant la diversité du microbiote intestinal. Bpifrance finance en particulier des projets collaboratifs qui associent plusieurs maillons de la chaîne : jeunes pousses, grandes entreprises et instituts de recherche, comme par





exemple le projet porté par la PME Activ'inside, qui vise à prévenir le déclin cognitif des seniors par une alimentation riche en polyphénols. Sur les questions de souveraineté alimentaire déjà évoquées, je pense en particulier à la production de protéines issues des filières françaises d'oléoprotéagineux pour l'alimentation animale (projet PROLEVAL, porté par la PME Valorex). Si l'on remonte la filière agricole, la fermeture des frontières a fait obstacle à la venue des saisonniers. L'agriculture française en a été fortement impactée pendant le confinement. D'où la question de la robotisation agricole pour pallier ce manque de main d'œuvre, dans laquelle nous avons investi à travers l'entreprise Naïo notamment. Cet investissement s'inscrit également dans une démarche plus qualitative puisque le recours aux robots désherbeurs permet de s'affranchir du glyphosate. Cela va dans le sens du développement durable.

**Arnaud Pradier :** Les nouveaux systèmes de traçabilité font aussi partie des innovations récentes. Nous avons investi en début de confinement dans une entreprise qui s'appelle « Connecting Food » et qui est un opérateur de la traçabilité par la blockchain. C'est essentiel d'apporter ce service au consommateur qui veut savoir ce qu'il mange et

d'où cela provient précisément. L'agroalimentaire est un secteur qui innove et qui a besoin d'innovations. C'est un peu la beauté de ce secteur. Globalement, on est sur un socle très résilient –

**X.L :** C'est en quelque sorte un actif essentiel ?

**Arnaud Pradier :** Tout à fait, dans la mesure où il est essentiel au fonctionnement de la société. On le qualifie de secteur résilient à raison - même s'il y a eu des baisses de chiffres d'affaires et qu'il faut analyser les différents sous-secteurs – ce qui est rassurant pour un investisseur. On y trouve aussi des poches de croissance intéressantes, avec de l'innovation et potentiellement des champions à faire émerger. Pour un investisseur ou un repreneur, c'est donc un terrain de jeu intéressant.

**Xavier Boéri :** En termes d'innovations et de start ups agtech ou foodtech, il se passe des choses intéressantes en ce moment. On voit des jeunes pousses, on découvre des entrepreneurs venus d'horizons hors agro... et la Covid va sans doute encore amplifier le mouvement.

**Julia Bombardier :** Je suis d'accord avec toi. Mentions « sans », origine naturelle, alimentation durable, tout

cela décolle. Idem pour les nouveaux aliments ou « novel food ». Beaucoup de clients innove et s'intéressent aux novel foods. Cela va bien au-delà de la question de la consommation humaine d'insectes. On constate également bien une tendance vers plus de naturalité, une envie de remplacer certains ingrédients, qui n'ont pas le vent en poupe, par des ingrédients plus naturels. Le consommateur comprend davantage que la santé passe une alimentation saine. C'était le cas avant, mais cette prise de conscience s'est généralisée.

**X.L :** Peut-on pour autant en conclure que nous nous dirigeons vers un monde d'aliments moins transformés ?

**Arnaud Pradier :** Par exemple, on a pu constater durant le confinement qu'avec le retour à la cuisine familiale, les légumes en vrac, dits de première gamme, ont connu davantage de succès tandis que la 4<sup>ème</sup> gamme, c'est-à-dire les salades vendues lavées, préparées et sous vide, s'est moins bien vendue.

**Xavier Boéri :** Alors qu'au contraire, le jambon sous film a lui mieux fonctionné. Les évolutions n'ont pas toujours été très cohérentes. Plus généralement, le concept de « naturalité », lui-même assez large a un avenir radieux.



**Julia Bombardier :** Juridiquement, il est assez encadré mais on confond souvent c'est vrai naturel, d'origine naturelle et fabriqué à partir d'ingrédients d'origine naturelle...

**Ariane Voyatzakis :** Le consommateur veut des produits naturels mais aussi du pratique. Il recherche à la fois du vert et du bio et du facile et rapide. Les produits cuisinés ne vont pas pour autant être abandonnés, mais doivent donc intégrer ces nouvelles demandes.

**X.L :** La crise est intervenue au moment où d'importants projets de loi étaient en gestation, notamment en matière de réduction des déchets et d'emballage. Leur mise en application devrait-elle s'en ressentir ?

**Julia Bombardier :** J'ai suivi deux sujets en lien avec ces questions et notamment la loi AGECE du 10 février dernier. Le premier sujet, c'est celui des allégations environnementales. Si on attend encore les décrets d'application, les entreprises ont pris de l'avance. Elles souhaitent s'assurer que leur étiquetage sera conforme et s'inscrire dans une vraie démarche de développement durable. Cela vaut également pour les matériaux qu'elles utilisent ou utiliseront. Le second sujet, c'est celui de la réduction de la consommation de matière plastique et l'interdiction de vaisselle réemployable. On attend là

encore les décrets d'application, mais il est évident que cette mesure soulève de véritables questions compte tenu des contraintes qui vont reposer sur les entreprises. Il faut bien sûr espérer que la mise en œuvre de la loi se fasse en concertation avec les acteurs concernés et en bonne intelligence avec les contraintes matérielles auxquelles sont confrontées les entreprises.

**X.L :** Il s'agit là d'un véritable changement structurel.

**Julia Bombardier :** Les restaurateurs sont très inquiets de cette mesure qui va au-delà de ce qu'impose le droit européen. Toutes les entreprises accordent aujourd'hui de l'importance à la réduction des déchets et des emballages. On ne peut qu'être touché quand on aime la nature et la terre de voir l'état de nos océans. Mais nous sommes en période de crise et utiliser de la vaisselle réemployable peut-être compliqué pour certains acteurs, au-delà du fait que certains consommateurs risquent d'y être réticents.

Cela va également pénaliser certains fournisseurs qui avaient investi dans certains matériaux. C'est une mesure qui a été prise rapidement, sans beaucoup de concertations. J'espère que les décrets d'application permettront une certaine souplesse et que des

solutions alternatives, qui présentent des performances environnementales équivalentes, pourront être envisagées.

**Ariane Voyatzakis :** Il me semble qu'il y a sur ce point une contradiction parce qu'avec la crise de la Covid, il n'y a jamais eu autant de produits sous film plastique consommés : plastique protecteur, plastique couvrant... les consommateurs ont cherché des produits emballés car perçus comme plus hygiéniques. Se pose ensuite la question du coût carbone du transport du plastique, qui est bien moindre que celui du verre. Tout n'est pas aussi simple que cela. Certaines entreprises se positionnent sur le plastique biodégradable ou recyclable à l'infini, ou encore bio-sourcé. Donc « non » au plastique mais sans doute « oui » au plastique vert.

**Julia Bombardier :** Effectivement, il faut se tourner vers des alternatives, d'autres matériaux qui peuvent être valorisés. Et qu'entreprises et consommateurs jouent le jeu.

**Xavier Boéri :** Je pense que c'est compliqué. Il y a besoin d'effet barrière, de film complexes et multicouches... mettre au point des plastiques végétaux et recyclables qui passent au congélateur puis au micro-ondes est loin d'être facile.





**X.L :** Nous avons évoqué, lors de notre dernière table ronde, l'existence d'un plafond de verre pour le bio, un secteur pourtant en pleine croissance. Qu'en est-il exactement aujourd'hui ?

**Xavier Boéri :** A fin juin 2020 dans la grande distribution, nous étions à 18 % de croissance sur le bio, En 2019, donc en période pré-Covid, les enseignes spécialisées comme Naturalia et Biocoop ont enregistré une progression de 7 % mais nous n'avons pas de statistiques post-Covid. Il est probable que ces enseignes ont également profité d'une accélération de leurs ventes. En 2020, le bio représentera environ 6 % des achats des ménages. C'est une part de marché à la fois énorme et... marginale. Et il y a des secteurs où la part du bio est encore faible, comme la viande, et d'autres où elle est beaucoup plus forte, comme le lait et les œufs (30 %).

**Ariane Voyatzakis :** Pour revenir sur la question de la souveraineté alimentaire, nous ne sommes pas autonomes sur le bio. Le secteur du bio est en très forte croissance mais reste un marché de niche. Cependant, il n'y a pas que le bio, il existe toutes les agricultures

durables qui croissent. Nous soutenons ainsi l'association "Pour une agriculture du vivant" qui vise à promouvoir une agriculture durable, la restauration des sols, la biodiversité... Dans la grande distribution, des labels sans pesticides se développent sans pour autant être bio. Tout un mouvement vers plus de vert est en train de naître.

**X.L :** Et dont le cahier des charges est assez strict.

**Julia Bombardier :** Et davantage en France que dans d'autres Etats membres.

**Ariane Voyatzakis :** C'est en effet une production assez exigeante. Il faut encourager le développement de toutes les initiatives vertueuses pour favoriser la transition écologique de l'agriculture dans son ensemble.

**Arnaud Pradier :** Je rejoins les propos d'Ariane, il existe d'autres modes de production que le bio et qui répondent aux attentes de la transition agroécologiques. De nombreux opérateurs mettent en avant le label HVE : Haute Valeur Environnementale. Mais au sein de cette dynamique globale, le bio a

pris une telle avance qu'il y a un effet d'inertie et d'antériorité qui explique qu'il continue à croître de manière très soutenue. On peut s'attendre cependant à ce que la croissance du bio soit progressivement grignotée par ces autres initiatives.

**X.L :** Mais qui sont les grands gagnants du secteur ? Les enseignes spécialisées ou bien les grandes surfaces, dont les linéaires consacrés au bio ne cessent de grandir ?

**Xavier Boéri :** Les enseignes spécialisées, c'est aujourd'hui 2 700 magasins et cela représente 30 % des circuits, c'est-à-dire que les grandes surfaces généralistes représentent plus de 70 %. Celles-ci sont loin d'avoir perdu la bataille du bio. A contrario, pour les chaînes spécialisées de ces mêmes grandes surfaces (Leclerc, Carrefour, etc.), c'est l'échec. Auchan a fermé son seul magasin spécialisé et les adhérents Leclerc n'ont pas adhéré au concept. Par conséquent les gagnants sont à la fois les circuits spécialisés mais également les rayons bio des grandes surfaces qui remettent du trafic dans les hypers. Alors qu'étonnamment, la logique de spécialisation des grands distributeurs ne fonctionne pas.



**XAVIER BOERI**

Directeur Associé  
chez SODICA Corporate Finance



**ARIANE VOYATZAKIS**

Responsable du secteur  
agroalimentaire chez Bpifrance



**JULIA BOMBARDIER**

avocate au sein de  
l'équipe concurrence  
et consommation du  
cabinet Jeantet



**ARNAUD PRADIER**

Directeur associé  
d'IDIA Capital Investissement

**X.L :** À l'exception peut-être de Naturalia ?

**Xavier Boéri :** Oui mais peu de gens savent qu'il s'agit d'une filiale de Monoprix.

**Ariane Voyatzakis :** Oui parce que cela ne correspond pas à la cible des consommateurs 100% bio, qui ne voient pas dans les très grandes surfaces une incarnation de leurs valeurs. Pour autant, ces grandes enseignes contribuent à la démocratisation du bio en offrant des produits accessibles à un plus grand nombre de consommateurs.

**Xavier Boéri :** Comme déjà dit, les grandes surfaces sont en train de gagner

des parts de marché sur les circuits de distribution de produits bio même si certaines enseignes spécialisées comme Biocoop ou Naturalia se portent bien. Mais à côté d'elles, nous sommes déjà entrés dans une phase de consolidation. Bio c'Bon est en grande difficulté et de nombreuses chaînes de 20 à 50 magasins ont vocation à évoluer. Nous avons travaillé sur une cession l'année dernière et à notre connaissance 3 autres sont en cours...

**X.L :** Cela signifie-t-il que les enseignes spécialisées, pourtant pionnières du secteur, ne sont pas suffisamment équipées pour lutter sur ce marché dorénavant très concurrentiel ?

**Xavier Boéri :** Certaines vont avoir du mal. Elles vont atteindre leur plafond de verre avec 30 ou 40 magasins dans certaines zones du type Sud-Est ou grand Ouest. Cela devrait donc consolider assez fort. Quant au plafond de verre du marché bio dans son ensemble, une étude de consommation récente révèle que sur un indice d'achat moyen de 100, les Parisiens sont à 137 alors que les communes de moins de 20 000 habitants sont à 89. C'est donc très centré urbain. Les ménages aisés sont à 141 alors que les ménages inférieurs sont à 89. Est-ce un plafond de verre pour autant ? Je ne sais pas.

**Ariane Voyatzakis :** C'est un phénomène qui concerne





principalement les grandes agglomérations alors que dans les milieux ruraux, la consommation de bio est beaucoup plus faible.

**Xavier Boéri :** Oui, Ile-de-France, indice 130, nord de la France, indice 67. C'est un rapport de 1 à 2 en termes de comportement d'achat.

**Arnaud Pradier :** On pourrait aussi imaginer que ces consommateurs-là diversifient leurs achats et aillent vers de l'agriculture durable ou d'autres labels... en partant de plus bas, leurs parts de marché peuvent augmenter et entamer la croissance du bio. C'est probable mais pour autant peut-on parler de plafond de verre ? Je ne le pense pas. Quand on est à 6 % de parts de marché, les perspectives de croissance demeurent importantes, si tant est que l'offre bio se démocratise et soit accessible.

**Xavier Boéri :** Est-ce que cela sera pour autant 30 % du marché un jour ? Je ne sais pas.

**X.L :** Le plan de relance s'applique-t-il au secteur de l'agroalimentaire ?

**Ariane Voyatzakis :** L'agroalimentaire fait partie des 5 secteurs ciblés par l'Etat dans l'appel à projets Résilience, pour favoriser la relocalisation et la ré-industrialisation de la France.

**X.L :** Que cela signifie-t-il concrètement, si je suis une entreprise française qui cherche à relocaliser sa production en France ?

**Ariane Voyatzakis :** C'est le Ministère de l'Économie qui vous alloue des fonds sous la forme de subventions. En tout, une enveloppe de 100 M€ y est consacrée. C'est complètement nouveau. Il y a eu la phase de prêts garantis par l'État pour couvrir les besoins de trésorerie et puis maintenant, on est sur l'investissement industriel productif pour relancer la machine économique.

**X.L :** Finalement n'est-ce pas le plus grand changement apporté par la crise de la Covid ? Car il n'était pas question de ces sujets il y a un an.

**Ariane Voyatzakis :** Ah non il n'était pas question de ces sujets ! Il fallait faire de l'innovation mais on avait un secteur bancaire qui soutenait

massivement les entreprises, les taux d'intérêt étaient bas... il n'y avait pas donc de raison particulière pour que l'État intervienne sous forme de subventions pour financer les investissements des industriels.

**X.L :** Et orienter les relocalisations ?

**Ariane Voyatzakis :** Tout à fait. Et il y a la question de la souveraineté alimentaire. C'est un critère très important dans l'appel à projets.

**Xavier Boéri :** Nous sommes même revenus à un commissariat au Plan. C'est une petite révolution !

**Arnaud Pradier :** Disons que dans un contexte de crise économique forte comme cela va être le cas, ce n'est pas très étonnant. C'est l'occasion de revitaliser le tissu industriel français.

**Julia Bombardier :** Il faut aussi soutenir nos entreprises à l'exportation sur certains types de produits, comme le fromage qui est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire.

**X.L :** Qu'en est-il aujourd'hui des conditions de financement ?



**Arnaud Pradier :** La période a été marquée par la mise en place des PGE, très largement utilisés. Nous parlions de 120 Mds € de prêts garantis par l'Etat tout à l'heure : c'est inédit une telle masse de financements mis en place par les banques pour soutenir l'économie. Nous allons observer dans les mois qui viennent ce qui se passe à la sortie de ces PGE : vont-ils être remboursés ou bien transformés en crédits amortissables ? Aujourd'hui, les entreprises gèrent au mieux pour retenir ces PGE en trésorerie. C'est de la prudence, de la bonne gestion.

**Xavier Boéri :** Nous constatons, à notre niveau, que ceux qui étaient en crise avant la crise en ressortent généralement exsangues, même si ce constat n'est pas très scientifique. Dans le cadre de notre démarche d'accompagnement des entreprises post-Covid lancée avec les Caisses régionales de Crédit Agricole, nous avons par ailleurs identifié des ETI de taille significative qui ont perçu des PGE, qu'elles vont devoir rembourser et qui auront peut-être besoin de fonds propres et de rééquilibrer leur structure financière. Nous ne serions donc pas étonnés que celles-ci aient

besoin d'ouvrir minoritairement leur bilan. Pour d'autres, on ne peut exclure également quelques cessions d'actifs industriels ou immobiliers.

**Arnaud Pradier :** Après une année 2020 marquée par des financements bancaires massifs pour soutenir la trésorerie (et cela a fonctionné), 2021 pourrait voir des opérations de haut de bilan et le retour du capital-développement. Nous verrons des situations de rééquilibrage où les entreprises sont structurellement bénéficiaires mais doivent ré-équilibrer leur bilans. C'est une première thèse d'investissement. Et puis il pourra y avoir de la consolidation entre acteurs, ce qui nécessitera un financement des opérations d'acquisition, avec parfois des ouvertures de capital.

**Xavier Boéri :** Nous recevons un ou deux appels par semaine de dirigeants qui se positionnent en logique d'achat.

**X.L :** Peut-on donc en conclure que la période post-Covid sera marquée par de la consolidation et des ouvertures de capital ?

**Xavier Boéri :** Disons qu'on prépare

le terrain. Mais ce ne sont que des intuitions pour le moment.

**X.L :** Peut-on donc en conclure que la période post-Covid sera marquée par de la consolidation et des ouvertures de capital ?

**Xavier Boéri :** Disons qu'on prépare le terrain. Cela va arriver. Mais ce ne sont que des intuitions pour le moment.

**Julia Bombardier :** Je confirme que cela repart.

**Arnaud Pradier :** Nous entrons probablement dans une période favorable aux ouvertures de capital ou aux instruments financiers de type mezzanine, peu voire non dilutifs. Il est en revanche permis de penser que le financement à fort effet de levier sera plus compliqué à mettre en place et que la sélectivité des projets qui s'y prêtent sera plus forte. ■



## REGARDS CROISÉS

Entre **Samuel Crevel**, associé de Racine et **Mathieu Thomazeau**, président du groupe Cofigeo

**La crise du Covid-19 a mis en évidence que de nombreuses entreprises coopératives contribuent au maintien des activités vitales : l'agriculture et la distribution alimentaire en premier lieu... Dans ce moment de crise extrême, l'engagement des dirigeants et des salariés a contribué à une très forte mobilisation du secteur coopératif pour satisfaire aux besoins économiques. Retour sur les défis des coopératives à venir**

**MdA :** Le secteur de l'agro-alimentaire est réputé pour sa résilience. Mais cela n'a pas empêché les entreprises de faire face à des défis majeurs au quotidien. Quelle est votre lecture de ces derniers mois ?

**Mathieu Thomazeau, président du groupe Cofigeo :** Si notre secteur est fort de sa résilience il fait face au quotidien à de nombreux défis. Notre premier défi au quotidien est de confectionner de bons produits irréprochables en qualité, dans les meilleures conditions de sécurité, dans le respect de nos environnements et sans gaspillage... et je rajouterais quelques que soient les circonstances. En résumé, faire de bonnes choses, de qualité, en toute sécurité, dans le respect de nos écosystèmes et par tout temps. Le deuxième enjeu au quotidien est de bien connaître nos marchés, pour anticiper, prévoir, planifier, se fournir et ordonnancer afin que toute



la chaîne soit à l'unisson. Mais c'est avant tout la mobilisation des équipes et de leurs savoir-faire qui fait que tout cela est possible ; elles sont la pierre angulaire de nos entreprises et garantes d'un secteur agro-alimentaire d'excellence comme nous l'avons dans notre pays. Valoriser notre secteur et attirer les compétences reste un enjeu du quotidien.

**Samuel Crevel, Associé Racine :** En tant que conseil de nombreuses coopératives (ou de groupes coopératifs) du secteur agro-alimentaire, je m'attendais à être moins sollicité. Ces entreprises ont su faire face à la crise sans abandonner pour autant leurs projets au long cours, ni négliger leurs relations avec leurs coopérateurs. Mon point de vue est que cette crise a accéléré/révéilé des tendances déjà existantes plutôt que de créer de nouvelles problématiques. Et d'une façon générale, crise ou pas, les coopératives agricoles ont maintenu leur mouvement de concentration ou de restructuration. Certains acteurs du marché foncier pensent pour leur part que la période à venir sera propice aux bonnes affaires, notamment dans le domaine viticole. Comme souvent lors des crises, les plus forts se renforcent et les plus faibles se fragilisent. Mais,

là encore, la crise n'a pas réinventé le marché. La concentration des exploitations est naturelle ; elle est économique (la confrontation au marché mondial suppose des exploitations assises sur de plus grandes superficies et plus performantes) et démographique (dans les sept prochaines années, 30% des exploitants en place vont prendre leur retraite alors même que leurs descendants souhaitent reprendre l'exploitation familiale).

**MdA :** Outre la dimension sanitaire, quelles ont été les missions qui ont occupé ces derniers mois ? Comment continuer à croître dans ce contexte ? Comment réussissez-vous à mobiliser vos équipes ?

**Mathieu Thomazeau, président du groupe Cofigeo :** Par temps calme ou par gros temps, nous devons avancer. Nous devons toujours conserver une vision court, moyen et long terme en s'adaptant aux circonstances. Ces derniers mois, notre secteur a dû se rendre encore plus agile pour répondre à sa mission d'offrir à nos concitoyens des produits alimentaires de qualité malgré l'ensemble des aléas inhérents à cette période de crise. Mais la gestion du temps court ne doit pas nous éloigner d'une temporalité moyen long terme, car sans vision et sans projet nous n'irons pas bien loin. Je substituerai le terme « continuer à croître » par « continuer à créer de la valeur pour notre écosystème social et économique ». Paradoxalement, ces temps difficiles illustrent tout le sens de notre métier et de notre travail et les équipes se mobilisent, conscientes de leur rôle essentiel dans notre société. Plus particulièrement et concernant notre entreprise, notre raison d'être se traduit par « Rendre le bien manger accessible à tous » à partir de productions françaises qui servent nos écosystèmes. Malgré les challenges opérationnels du quotidien, nous nous attachons à conserver nos cycles et notre dynamique d'innovation avec une vision sur plusieurs années. Nous



**“Par temps calme ou par gros temps nous devons avancer. Nous devons toujours conserver une vision court, moyen et long terme en s'adaptant aux circonstances.”**

*Mathieu Thomazeau*

avons ce double défi de gestion du quotidien et de gestion de projets de développement sur du long terme : les deux temporalités doivent coexister et se nourrir, c'est une exigence forte de notre entreprise.

**MdA :** Je me suis laissé dire que face au Prêt garanti par l'Etat, les coopératives présentent une problématique particulière quant aux dividendes.

**Samuel Crevel, Associé Racine :** Vous avez raison, il y a un vrai sujet juridique. L'octroi des PGE est conditionné notamment à l'absence de distribution de dividendes par l'entreprise bénéficiaire (cette condition repose sur un « texte » pour le moins singulier, aussi inédit que la crise elle-même, intitulé « Foire aux questions », dont la valeur juridique pourrait être discutée mais tel n'est pas le sujet). Or, dans les coopératives, à la différence de sociétés non coopératives, le versement de dividendes en provenance de filiales de droit commercial revêt indirectement mais largement une fonction rémunératoire des apports des coopérateurs. Il n'est donc pas du tout certain que la condition évoquée plus haut soit applicable aux coopératives.

Si l'argent n'a pas d'odeur, les dividendes peuvent avoir une nature différente d'une catégorie de société à l'autre.

**MdA :** Avez-vous constaté d'autres problématiques juridiques directement liées à cette crise ?

**Samuel Crevel, Associé Racine :** Dans ma tâche de conseiller juridique des coopératives, j'ai assisté à l'avènement de la digitalisation des processus de gouvernance. C'est une petite révolution dans un milieu professionnel reposant largement sur les rapports humains de proximité ! J'ai donc eu à m'occuper de la dématérialisation d'assemblées générales (notamment pour régulariser des statuts) ou même de conseils d'administration. Cela peut paraître simple quand on est sur des entreprises de taille modeste, mais quand une coopérative compte plusieurs milliers d'associés, cela se complique sérieusement. A distance, les assemblées sont plus calmes, moins houleuses comme il se voit parfois. On observe également, virtuellement, une meilleure assiduité des coopérateurs, qui avaient malheureusement un peu déserté les assemblées ces derniers temps. Les dirigeants sont en revanche confrontés à des questions plus dérangeantes de la part des associés moins intimidés que dans une salle bondée.

**MdA :** Comment avez-vous pu gérer les contentieux agricoles dans ce contexte ?

**Samuel Crevel, Associé Racine :** Je ne suis pas le seul à déplorer que pendant le premier confinement, les tribunaux ont quasiment cessé de donner signe de vie. Dès fin mars, toutes les audiences étaient annulées sans pour autant donner aux parties de dates relais. Nous avons vu ressortir les dossiers en juin. En septembre,



tout s'est accéléré. Pour ma part, j'en suis à plus de 20 plaidoiries depuis la rentrée. On observe aussi que certains acteurs, sachant qu'il n'y aurait pas de date d'audience proche, ont préféré finalement transiger. Je m'attends également à de futurs contentieux nés de la suspension générale des délais décrétée pendant la phase de confinement. Il est en effet à déplorer que cette suspension a été organisée parfois de manière ambiguë voire contradictoire et que certains opérateurs ont pensé à tort être en droit de ne pas respecter des délais qui continuaient pourtant de courir à leur rencontre.

#### MdA : Quelles leçons tirez-vous l'un et l'autre de cette crise ?

**Samuel Crevel, Associé Racine :** On a évidemment un peu de scrupule à parler positivement de cette crise compte tenu de la situation sanitaire et de ses conséquences. J'ai toutefois le sentiment d'avoir gagné en efficacité dans ma mission d'accompagnement des entreprises. Mes dossiers ont un peu changé de physionomie : moins de contentieux et plus de conseils



**“Cette crise a accéléré/ révélé des tendances déjà existantes. Crise ou pas, les coopératives agricoles ont maintenu leur mouvement de concentration ou de restructuration.”**

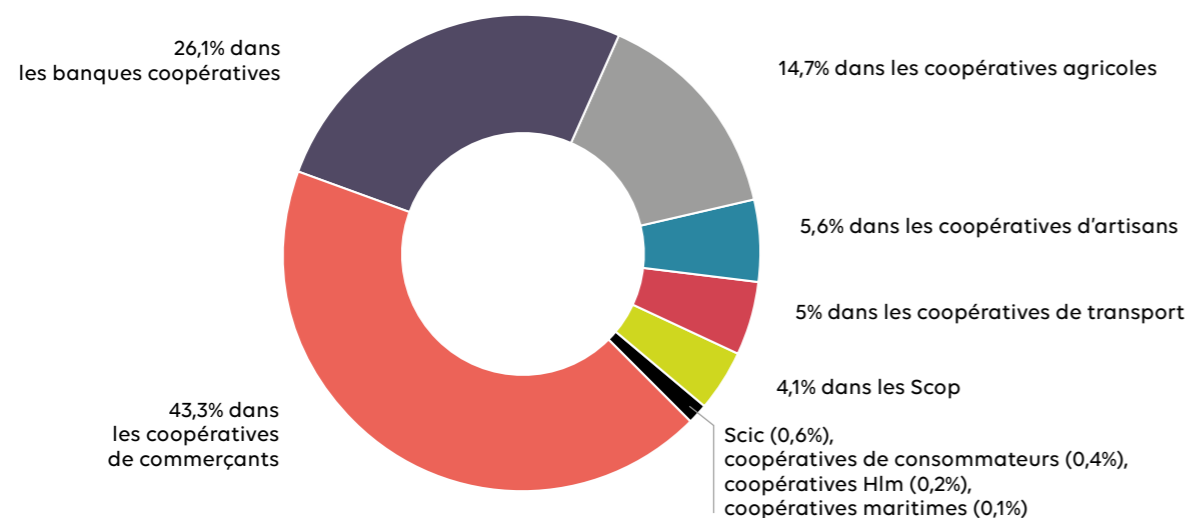
Samuel Crevel

y compris, c'est plus nouveau, des conseils stratégiques. Dans cette période particulière, je suis en effet sorti de ma zone juridique pure. Par la force des choses et presque par solidarité, ma relation avec mes clients –exploitants, dirigeants de coopératives, chefs d'entreprise, investisseurs– s'est souvent renforcée. De purement juridique, le conseil se fait plus stratégique. Le monde agricole demande toujours une forte implication de ses partenaires et il a raison.

**Mathieu Thomazeau, président du groupe Cofigeo :** Hélas la crise n'a pas encore fini de nous donner des leçons mais elle met en exergue le rôle social de l'entreprise. Encore plus

qu'hier nous devons donner du sens à ce que nous faisons tant vis-à-vis de nos consommateurs que vis-à-vis de nos collaborateurs : « No Fake ». Notre secteur agroalimentaire est fort de celles et ceux qui y travaillent. Ces temps difficiles nous montrent qu'une entreprise solide, rentable, soucieuse de l'écosystème auquel elle appartient est gage de stabilité sociale. Notre secteur agroalimentaire est moins déstabilisé que d'autres, il doit jouer pleinement son rôle dans le redémarrage de notre économie post crise. ■

#### Répartition des emplois par type de coopératives



## 20 COOPÉRATIVES AGRICOLES

dépassent le Milliard du chiffre d'affaires en France

Cinq groupes coopératifs figurent dans le Top 15 des entreprises françaises de l'agro-alimentaire : Groupe Terrena (5e) ; Groupe Agrial (6e) ; Tereos (7e) ; Sodiaal (8e) ; Vivescia (15e).

#### Les principales coopératives agricoles françaises

	Noms	CA 2018 (M€)	Nb de salariés	Principales enseignes
1	<b>Agrial</b>	5 840	22 000	Florette, Manon, Priméale, Prim'Co, Crudi, Créaline
2	<b>In Vivo</b>	5 186	6 965	Gamm Vert, Semences de France, Biotop, Frais d'ici
3	<b>Sodiaal Union</b>	5 068	9 100	Yoplait, Candia, RichesMonts, Nactalia, Entremont, Jura Gruyère
4	<b>Tereos</b>	4 987	26 000	Béghin Say, L'Antillaise, La Perruche, Origny
5	<b>Terrena</b>	4 877	14 055	Gastronome, Douce France, Paysan Breton, Tendre et plus
6	<b>Vivescia</b>	3 200	7 500	Banette, Francine, Delifrance
7	<b>Axérial</b>	2 552	3 200	Bannette, Francine, Lemaire, Treblec, Chambord, Croust'Epi
8	<b>Cooperl Arc Atlantique</b>	2 263	7 156	Calidel, Brocéliande, Madrange, Paul predault, Montagne Noire
9	<b>Even</b>	2 165	6 140	Even, Paysan Breton, Kerguelen, Agri Lait
10	<b>Les maîtres laitiers</b>	1 976	5 000	Montebourg, Campagne de France, Reo, Pedone
11	<b>Triskalia</b>	1 936	4 800	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Régilait, Ronsard
12	<b>Limagrain</b>	1 781	7 800	Limagrain, Vilmorin, Clause, Jacquet, Brossard, Biolice
13	<b>Cristal Union</b>	1 696	2 000	Daddy, Ernstein
14	<b>Lur Berri</b>	1 417	6 400	Labeyrie, Delpierre, Blini
15	<b>Euralis Groupe</b>	1 385	5 006	Rustica, Montfort-Grimaud, Rougié, Pierre Champion, Stalaven
16	<b>Maïsadour</b>	1 312	5 439	Delpeyrat, Sarrade, Comtesse du Barry, St Sever, Ma-rie Hot
17	<b>Advitam</b>	1 173	2 389	-
18	<b>Groupe D'aucy</b>	1 092	658	D'Aucy, Cocotine
19	<b>Arterris</b>	1 003	2 200	Mie'nutie, Secret d'éleveurs, Pyrénéus, la Belle Chaurienne
20	<b>Sicarev</b>	1 000	-	Tradival
21	<b>Cavac</b>	925	1 350	Bio Fib, Biofournil, Les Petits Amoureux
22	<b>Natup</b>	862	1 550	Lunor, Pom'Alliance, Doreoc
23	<b>Scael</b>	704	409	-
24	<b>Sica St Pol</b>	641	120	Prince de Bretagne
25	<b>Evel'up</b>	600	183	Jules Gautret, Thalassa, Père Fouras, A.E. DOR
26	<b>Ocealia</b>	575	-	Jules Gautret, Thalassa, Père Fouras, A.E. DOR
27	<b>Terres du Sud</b>	549	696	Blason d'or, Delmond L'Originel, O'natur, Vallée Verte
28	<b>Cobeval/G. Alliance</b>	544	-	-
29	<b>Le Guessant</b>	538	732	-