

TABLE RONDE
AG ROALIMENTAIRE

Dans les locaux de Racine

Le 21 Février 2019



L'agroalimentaire cherche de nouveaux modèles industriels



Photographie : Philippe Castano

Porté par quelques segments en forte croissance, l'agroalimentaire est aujourd'hui animé par des tendances contradictoires. Le besoin, d'abord, de répondre aux nouveaux modes de consommation des populations alors même que la réglementation se complexifie. La nécessité, ensuite, d'aller chercher la croissance à l'international face à la consolidation du secteur. Deux stratégies certes non-exclusives, mais qui impliquent une pluralité de visions de l'innovation et des modèles industriels de demain. Point sur les évolutions et les pistes à suivre avec six spécialistes du secteur.

Olivier Bénureau, Mda : Je vous propose de commencer par un tour de table sur les tendances observées au cours de l'année écoulée. Quels sont les segments qui ont été les plus actifs dans l'agroalimentaire ?

Gilles Sicard, Céréa Capital : Le segment que l'on ne peut pas ignorer, c'est le segment du bio, comme toujours. Il a été particulièrement actif au cours de l'année 2018. Pourquoi ? Parce qu'il existe un conflit majeur entre la grande distribution et la distribution spécialisée. La grande distribution, dont différents marchés ont été cannibalisés par Amazon, table sur le secteur de l'agroalimentaire pour

survivre. S'ils n'arrivent pas à s'imposer sur ce marché, ils vont couler. Ce qui veut dire qu'un secteur comme le bio, qui est le segment ayant le plus fort taux de croissance en ce moment, est un secteur clé et fortement recherché.

Olivier Bénureau, Mda : On parle de 16 ou 17% de croissance annuelle.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Cela dépend, comme partout, des années, de la filière et de la saison.

Olivier Bénureau, Mda : La progression a tout de même été ahurissante. On est passé de 2 Md€ à 8-10 Md€ en quelques années.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Le marché français du bio a fortement progressé depuis une dizaine d'années, c'est vrai. Il était de plus de 8 Md€ en 2017, ce qui correspond à un doublement en 5 ans, mais la croissance est encore plus rapide sur les deux ou trois dernières années, d'environ 17-18% par an. Avec ce rythme, le bio explique à lui seul environ 50% de la croissance globale du marché alimentaire ces dernières années. Dans un marché de l'alimentaire assez flat, c'est donc une formidable opportunité pour les industriels et les distributeurs. Du côté de la production, il n'est pas simple de suivre cette demande. L'objectif

Gilles Sicard

➤ Diplômé de Sciences Po et du MBA d'HEC, Gilles Sicard a commencé sur la salle des marchés de la BNP avant d'entrer début 1988 chez Astorg, alors filiale de l'IDI et de Suez et coté en bourse. Après la prise de contrôle de Suez sur Astorg en 1990 il a participé au passage de la stratégie du capital développement au buyout en réalisant, en particulier, les opérations Sephora et Marc Orian.

➤ Il a ensuite participé activement à la prise d'indépendance d'Astorg Partners en 1998 en tant qu'associé fondateur. Après avoir investi dans de nombreux secteurs différents de l'économie, il a rejoint début 2007 Céréa Partenaire, filiale d'Unigrains, pour y lancer l'activité de buyout thématique Céréa Capital. Ainsi, 23 opérations ont été réalisées dans l'Agrobusiness par les fonds Céréa Capital I et II depuis lors sous sa direction avec plus de 350 M€ de fonds levés. Céréa Capital III devrait prendre le relais fin 2019 début 2020.



de 15% de la surface agricole en bio à horizon 2022 a été inscrit. mais nous sommes à 6,5% fin 2017. L'effort pour adapter les systèmes de production et suivre la croissance du marché est donc important.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est ce qui a été décidé pour le bio mais cela dépendra forcément des saisons. L'année dernière par exemple il y a eu beaucoup de production mais les prix ont baissé parce que le conventionnel et le bio sont entrés en concurrence. Il y a aussi une pression sur les marges de la part des hypermarchés qui font naturellement régresser le prix de vente au kilo. Les distributeurs spécialisés, qui avaient jusqu'ici une sorte de monopole sur la distribution de produits bio, se sont eux retrouvés seuls face à la grande distribution, qui ont sur ce segment des taux de croissance entre 25 et 30%.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Les circuits spécialisés étaient en effet le plus gros

“Les hypermarchés ont dominé le marché français pendant des années, mais cet outil ne fonctionne plus aujourd'hui. Il faut désormais s'adapter aux nouveaux modes de consommation, ce qui sonne un peu le glas des usines-cathédrales dédiées à un seul produit.”

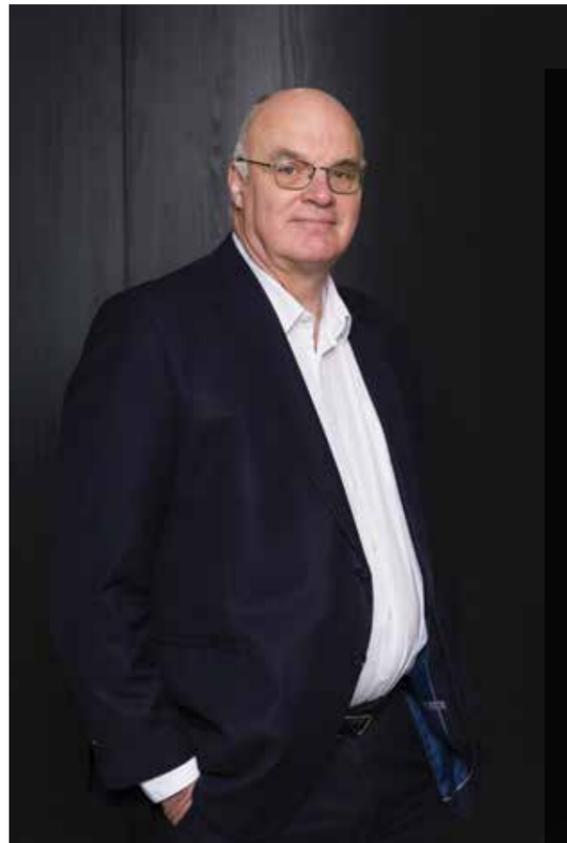
Gilles Sicard

moteur de la croissance du bio jusqu'à récemment. Mais depuis deux ans, c'est la grande distribution qui tire fortement la croissance du segment avec des investissements conséquents, des acquisitions, et de la croissance organique. Cela laisse penser que la consolidation de la distribution bio va se faire beaucoup plus rapidement que ce qui avait été imaginé et que les parts de marché des grands circuits devraient être plus conséquentes assez rapidement. Les circuits spécialisés de taille moyenne, notamment régionaux, ont encore une carte à jouer, mais cela va devenir plus compliqué pour eux, et ils devront peut-être faire le choix de s'adosser et de se regrouper.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Oui, ce constat est avéré depuis deux-trois ans et aujourd'hui plusieurs chaînes qui ont entre 5 et 40 magasins ont vocation à se faire consolider ou éventuellement grandir par croissances externes.

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 intervient notamment en support de l'activité des réseaux bancaires et des filiales du groupe Crédit Agricole.



Samuel Crevel, Racine Avocats : Je serais tenté d'apporter une nuance sur le bio. Je considérais comme vous que ce segment avait un avenir bien dégagé, et puis j'ai rendu visite, il y a quelques mois, à des coopératives au Danemark. Lorsque je leur ai demandé si le bio était également en croissance dans leur pays, ils m'ont répondu que non car ils considéraient que le segment avait atteint son plafond autour de 12%. J'ai été très surpris par ce discours qui tranchait sur celui entendu en France : au Danemark, le consommateur s'est éloigné du bio, mais devient, en revanche, plus soucieux du bien-être animal, de la valeur ajoutée environnementale, de la qualité... sans que ces caractéristiques passent nécessairement par la production biologique, extrêmement contraignante pour les producteurs. De retour en France, certains membres des coopératives m'ont confirmé cette tendance en m'expliquant qu'à partir d'un certain seuil de conversion au

bio, les producteurs ne pouvaient tout simplement pas suivre le mouvement parce qu'ils risquent de devenir moins

“La plus grande créativité dans les IAA vient aujourd'hui de personnes qui n'ont aucun lien ou atavisme avec le secteur et qui lèvent des fonds auprès d'investisseurs souvent non spécialistes. C'est comme si un second secteur de l'agro-alimentaire était en train d'apparaître.”

Xavier Boeri

bons sur des produits low-cost et donc de perdre progressivement pied sur ces marchés de masse face aux concurrents étrangers. Ce que je ressens de l'amont, c'est que tout le monde ne va pas pouvoir/vouloir se lancer dans la course au bio, comme s'il y avait un « plafond de verre ».

Gilles Sicard, Céréa Capital : Je suis d'accord. Il y aura forcément une limite, tout le monde ne va pas pouvoir payer l'augmentation du coût au kilo, c'est naturel. Mais il va encore falloir attendre un peu avant de voir ce plafond apparaître : les projets de conversion au bio demandent à peu près cinq ans et il n'y a pour l'instant pas assez d'aides à la conversion par rapport au nombre d'agriculteurs qui souhaitent se convertir. Plus récemment, nous avons pu entendre des agriculteurs revenir du bio en expliquant que le segment était trop contraignant et pas si rentable que ça.

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 Capital Investissement.
- IDIA Capital Investissement regroupe les activités de capital accompagnement minoritaire de Crédit Agricole S.A. en accompagnement des ETI et PME de tous secteurs d'activité avec une expertise reconnue dans les filières agroalimentaire et viticole, et de nouvelles expertises notamment dans la santé, tourisme, transition énergétique et transition agroalimentaire.
- Le total des fonds gérés par IDIA Capital Investissement (au travers des véhicules CARD, CA Grands Crus, Grands Crus Investissements, IDIA Participations et SOFIPAR, ...) s'élève à 1,5 milliard d'euros sous gestion.



Samuel Crevel, Racine Avocats : Ce n'est pas le discours officiel mais on entend parler de plus en plus souvent de telles volte-face, surtout les mauvaises années climatiques.

Xavier Boeri, Sodica Agro : La tendance est plutôt du côté de la consolidation des chaînes intermédiaires. Certaines, comme Bio'C'Bon ou Naturalia, sont pérennes, mais plusieurs autres - sans ancrage régional marqué (type Satoriz) - ne vont pas vraiment avoir le choix. Sur un tout autre plan, vu par nous la tendance au végétal, aux protéines végétales et au free from (avec des phénomènes de mode et de « dé-mode ») va jouer un rôle moteur aussi puissant ans la durée que la seule tendance Bio. En outre ne ce qui concerne ledit Bio, il est à craindre que cela devienne sur certains segments demain une commodité, un dû sans réelle prime; c'est un risque auquel il faut faire attention.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Ce sont des propos que j'ai également entendus au Danemark : pourquoi se

“La segmentation à outrance des produits est un défi pour les grands groupes et les grandes marques français, car cela va à l'encontre du modèle industriel de ces dernières décennies. Ces entreprises doivent aujourd'hui trouver les personnes capables d'opérer une transition vers un nouveau business model.”

Arnaud Pradier

contraindre au bio si ce n'est pas plus rentable ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Et puis il y a toutes les différenciations qui répondent à d'autres demandes. Parmi celles-ci, la recherche de produits sains, naturels et avec bénéfice santé, et également les produits préservant l'environnement. Et le consommateur estime que le bio apporte une réponse à ces deux attentes : santé et environnement. Il place d'ailleurs ces deux bénéfices au même niveau dans sa perception du bio. C'est curieux car le bio n'est absolument pas construit pour apporter un avantage santé au consommateur.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Le bien-être animal est aussi une valeur presque aussi émergente que la protection de l'environnement.



Xavier Boeri, Sodica Agro : Santé, environnement et éthique. Ce sont les trois sujets de préoccupations qui reviennent chez les consommateurs. Or le bio n'est pas forcément ni la meilleure ni la seule réponse. Transformer un élevage porcin en élevage porcin bio, par exemple, demande un temps important et des investissements considérables. Cela veut dire que l'on peut déjà anticiper l'existence d'un plafond de verre en amont au niveau des capacités de production et de l'aptitude des producteurs à investir dans ces circuits et à obtenir un retour sur investissement. Cela ne veut pas dire que le secteur n'a pas d'avenir, bien au contraire, mais je ne me risquerais pas à garantir 20 ans de croissance rentable dans les filières bio.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Le vrai sujet derrière le bio, du côté du consommateur, c'est la peur de mourir. Plus exactement, ce n'est pas l'écologie qui est le vrai moteur de la demande : c'est la peur de mourir intoxiqué par des pesticides. Si le secteur traditionnel change ses pratiques et montre qu'il s'est débarrassé des pesticides, cela pourrait suffire à convaincre les consommateurs. Et la technologie va fortement aider les producteurs sur

ce point. Les appareils de mesure, par exemple, deviennent de plus en plus fins et on trouve des traces de tout partout !

Xavier Boeri, Sodica Agro : Avec des mesures de glyphosate à 20 fois la norme sur des aliments qui n'ont jamais été en contact avec le produit...

Gilles Sicard, Céréa Capital : Oui. Et cette révolution technologique va conduire à découvrir des résidus dans tous les produits de l'agroalimentaire, ce qui va encore compliquer la vision du consommateur par rapport au marché. Je pense par exemple aux métaux lourds, qu'on n'arrivait pas à trouver auparavant et donc qu'on ne cherchait pas. Les normes se font en fonction de la science et vous pouvez être sûr qu'avec des technologies plus précises, les gens vont dire que les taux sont scandaleux et ils vont encore changer leur consommation. Tout cela pour dire que le bio repose aujourd'hui sur cette peur d'être intoxiqué par des grands groupes agroalimentaires. Oui les consommateurs veulent bien manger, mais ceux qui n'ont pas forcément les moyens veulent surtout que leur nourriture ne mette pas en danger leur santé. Je pense que, pour

ceux qui ne feront pas la transition vers le bio, cette agriculture plus raisonnée sera potentiellement une des pistes à suivre.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Cette tendance du sain, du bien-être et des aliments bons pour le corps, vient de loin, au moins du début des années 2000. Pour compléter ce qui vient d'être dit sur la technologie, je pense que les applications sur smartphone ou les sites spécialisés dans la nutrition jouent également un rôle clé en donnant accès aux consommateurs à un niveau d'information très élevé. Vous parliez un peu plus tôt - et à juste titre - du seuil de signification et des outils permettant de tracer ce qu'il y a dans ce que l'on mange, mais je pense que la prise de conscience du consommateur est renforcée par la facilité qu'il a aujourd'hui de connaître et de mesurer la qualité des aliments qui lui sont proposés. Il n'y avait pas des produits très différents dans les années 70, simplement aujourd'hui il existe des applications comme Yuka qui vous permettent de scanner le code-barre d'un produit de grande distribution et de lui donner une note, bon ou mauvais pour votre santé. Face à ces nouvelles pratiques, le bio est

Samuel Crevel

- Ancien Conseiller référendaire à la cour de Cassation, Samuel Crevel est aujourd'hui associé du cabinet d'avocats Racine. Spécialiste reconnu du droit de l'agriculture, il assiste quotidiennement les opérateurs de la filière agroalimentaire (exploitants, coopératives, négociants, interprofessions, propriétaires), à tous les stades de la production des denrées et de leur commercialisation. Il intervient également en matière de droit de l'exploitation (bail rural, SAFER, contrôle des structures, structuration et transmission de l'exploitation).
- Chargé d'enseignement à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne (Master 2 professionnel de droit européen : « droit de l'agriculture et des filières agroalimentaires »), Samuel est également codirecteur scientifique de la Revue de droit rural depuis plus de 10 ans.



une réponse, mais il ne peut pas être la seule.

Olivier Bénureau, MdA : Julia, vous nous aviez déjà parlé de cette application.

Julia Bombardier, Jeantet : Oui, c'est un sujet qui m'intéresse car il est à la frontière entre le droit, le marketing et la psychologie. Il y a d'un côté le succès de la "foodtech" avec des applications comme Yuka, Kwalito ou encore Foodvisor qui prétendent aider le consommateur à décrypter la nature des ingrédients qui composent une denrée alimentaire. De l'autre une désinformation assez criante sur ce qu'est une alimentation saine - je mets de côté le sujet de la valorisation des produits avec les signes de qualité qui est encore moins compris des consommateurs. J'en ai déjà parlé, mais l'INRA a publié avec la CLCV en février 2017 une étude très intéressante sur l'étiquetage alimentaire. L'intérêt de cette étude est qu'elle se fonde sur l'intention réelle du consommateur et non sur du déclaratif. Le constat, c'est

que le consommateur regarde en réalité principalement deux informations : le prix et l'origine du produit, non des ingrédients. Les personnes qui souffrent d'obésité regardent également assez peu les valeurs nutritionnelles.

“La loi Egalim a abouti sur un système en retrait du projet initial, qui était de protéger les producteurs et d'améliorer leur revenu. Dans la logique des EGA, il aurait fallu fixer le coût de revient comme socle et ensuite discuter des marges que chacun s'octroie. Mais ce n'est pas ce qui a été fait.”

Samuel Crevel

De manière générale, on voit que le consommateur ne comprend pas grand chose à l'étiquetage. La loi Egalim du 30 octobre 2018 contient un certain nombre de mesures destinées à promouvoir une alimentation saine, de qualité et durable. Je regrette toutefois l'amalgame qui est fait dans cette loi entre l'incitation à consommer du bio - la loi prévoit qu'au plus tard le 1er janvier 2022, la restauration collective doit servir au moins 20% de produits issus de l'agriculture biologique - et l'accès à une alimentation saine. C'est un raccourci que je trouve étonnant et dangereux car il conduit le consommateur à penser, à tort, qu'un produit issu de la filière conventionnelle est mauvais pour sa santé. Les pouvoirs publics sont en partie responsable de cette désinformation et il est urgent d'informer le consommateur sur ce qu'est un produit dit bio. Je ne suis pas scientifique, mais on sait tous qu'aucune étude sérieuse n'a jamais établie que l'absence de pesticides et de produits phytosanitaires, si elle est bénéfique pour l'environnement, permettait de garantir la qualité sanitaire des



aliments. Et encore, je laisse de côté la question des contaminants naturels type mycotoxines que l'on retrouve dans certains produits bio...

Gilles Sicard, Céréa Capital : S'il y a des aliments qui ont causé la mort ces dernières années, ce sont bien les concombres bio.

Julia Bombardier, Jeantet : Oui, c'est la terrible affaire de 2011 dite des concombres espagnols qui ont finalement été mis hors de cause après une traque de plusieurs semaines et une trentaine de décès. L'Escherichia coli provenait en réalité de graines germées produites au sein d'une exploitation "biologique". Au-delà, le sujet aujourd'hui c'est celui de l'opprobre qui est jeté sur la filière conventionnelle et de manière plus générale des raccourcis qui sont souvent faits en matière de sécurité alimentaire et de santé. Je ne parle même pas du principe de précaution qui est invoqué à tort et à travers, alors que nous avons en Europe l'une des alimentations les plus sûres au monde et une réglementation des plus strictes en matière alimentaire.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Cela pose la question de la qualité de l'information donnée au consommateur. Les EGA ont accéléré la transformation de l'offre alimentaire, cela va sans dire, mais

en même temps, les médias, les associations, les ONG qui s'emparent de ces sujets en font de telles caricatures que le consommateur ne peut pas avoir une vision juste et équilibrée de ces sujets. Il serait nécessaire de mettre un peu de rationnel, et moins d'émotionnel.

Julia Bombardier, Jeantet : Parce qu'il ne connaît pas la réglementation européenne en matière alimentaire et qu'il est naturellement suspicieux. D'où le succès de certaines applications qui l'encouragent dans cette voie.

Olivier Bénureau, Mda : Il existe des alternatives ?

Julia Bombardier, Jeantet : les industriels et l'ensemble de la filière alimentaire réfléchissent depuis quelques années à dématérialiser les informations de l'étiquetage pour que le consommateur puisse y avoir accès en amont de l'acte d'achat. L'Association nationale des industries alimentaires est fortement mobilisée sur ce projet qui aura sans doute également une vocation pédagogique.

Samuel Crevel, Racine Avocats : On sait ce qu'il y a derrière Yuka ?

Xavier Boeri, Sodica Agro : Une start up qui utilise la base de données Open Food Facts.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Cela se base sur trois critères : le nutri-Score qui reflète la qualité nutritionnelle, la liste des ingrédients et additifs, et le bio.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Donc c'est objectif à priori.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Le problème c'est qu'à terme cela peut créer des carences.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est le problème du fameux "traffic-lights" mis en oeuvre au Royaume-Uni qui stigmatise certains produits comme le fromage ou plus récemment du nutri-score.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ce n'était certes pas le sujet de notre table ronde, mais sur ce point je pense que l'industrie agroalimentaire a perdu la bataille de l'information des consommateurs. Combien y a-t-il de morts par an suite à une intoxication alimentaire collective en France par exemple ? Entre 0 et 10. Le sujet est important mais il faut relativiser, ce qui est difficile avec la défiance qui s'est installée envers les grands groupes agroalimentaires, et qui est dramatique pour nos industries. De la même manière, sans chercher à défendre le monde de la Chimie, on peut rappeler que la demi-vie du glyphosate dans le sol est de l'ordre de quelques jours quand celles d'un chewing gum, d'un papier de bonbon, d'une couche ou d'un sac plastique classique se comptent en années ou dizaines d'années.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Je ne pense que cela soit aussi grave. Les consommateurs savent être critiques, mais ils s'intéressent de plus en plus aux informations leur confirmant que les aliments qu'ils consomment sont sains.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Nous avons aussi un problème qui se pose

Julia Bombardier

► Julia Bombardier 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, en particulier dans le secteur agroalimentaire (étiquetage, pratiques commerciales déloyales, fraude, novel food, sécurité sanitaire et alimentaire, mais également contentieux indemnitaire). Elle est par ailleurs chargée d'enseignement à l'Université Paris II (Assas) en droit de la concurrence et à l'Université Paris I (La Sorbonne) où elle enseigne le contentieux des denrées alimentaires.

► Julia accompagne des entreprises françaises et internationales tant en conseil (mise sur le marché de produits, audit, exportation de produits vers des pays tiers...) qu'en contentieux, où elle assiste les entreprises devant les juridictions pénales, administratives ou auprès de l'administration.

► Jeantet a la particularité d'être le seul cabinet d'avocats présent au salon international de l'agriculture où il organise quotidiennement sur son stand des tables rondes (« les rendez-vous Jeantet ») afin de partager son expérience et son expertise juridique sur des sujets d'actualité, en présence de professionnels et de représentants de l'Administration.



entre le "sans" et le "light" : les aliments "sans" gagnent en popularité sans qu'il n'y ait de raisons valables. Dans le cas du gluten, par exemple, de nombreuses personnes sont intolérantes en France, ce qui pose des problèmes de digestion, mais peuvent tout à fait en manger. Le problème est qu'elles se tournent vers le sans-gluten, ce qui n'est pas forcément rentable puisque ce segment a aujourd'hui une croissance atone. Nous pourrions cependant utiliser d'autres méthodes comme des taux allégés, ce qui aurait une valeur ajoutée pour le consommateur.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Ce marché qui a crû de 6 à 8% par an est aujourd'hui en stagnation.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Cela me semble logique. Il y a un pourcentage de la population qui est

allergique ou intolérant au gluten. Une fois que la demande de cette tranche de consommateurs a été adressée, il

“Le nombre de procédures pour introduire des “novels foods” sur le marché a été multiplié par trois depuis la simplification de la procédure en 2018. La plupart des dossiers qui sont déposés le sont par des auto-entrepreneurs.”

Julia Bombardier

est difficile de gagner d'autres parts de marché, sachant que par ailleurs le gluten est la protéine qui fait la consistance, le goût et la texture du pain traditionnel. C'est un ingrédient clé de la baguette française artisanale.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Ce qui est intéressant, et cela rejoint la question posée un peu plus tôt, c'est qu'il existe des filières qui ne se préoccupent absolument pas du bio et qui marchent pourtant extrêmement bien. Il s'agit bien souvent de filières d'excellence, comme le cognac, le comté, les vins de bourgogne...

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Je rejoins ce constat, les bons produits sont recherchés et fonctionnent bien, indépendamment parfois de tout label, bio ou autre. On y trouve de nombreux produits régionaux, les bières artisanales...



Samuel Crevel, Racine Avocats : Cela a donné cette sensation que les AOP et AOC peuvent être un peu dévoyées pour les besoins de l'industrie et dans l'intérêt du consommateur qui n'est pas toujours prêt à en payer le prix. C'est là un risque pour le secteur agroalimentaire français qui repose beaucoup (peut-être trop) sur les signes de qualité « haut de segment ».

Julia Bombardier, Jeantet : Mais c'est souvent lié au fait que le consommateur ne sait pas vraiment ce qu'est une AOP ni que les signes de qualité répondent à un cahier des charges bien précis.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Et d'ailleurs, c'est là un sujet autre important, je ressens que les signes de qualité, notamment les Appellations d'Origine Contrôlée/protégées (AOC/AOP) ont perdu de leur prestige. Le juriste l'observe notamment au niveau des juridictions, qui paraissent ressentir les AOC comme un monopole « malsain », attentatoire à la libre concurrence et n'hésitent plus à les relativiser, les affaiblir lorsque les contentieux leur en donnent l'occasion.

Julia Bombardier, Jeantet : pour aller dans ton sens, de nombreux industriels qui produisaient initialement plutôt des produits sous appellations d'origine protégée (AOP) ont fait le choix de se positionner également sur le segment des produits non-AOP, dont la fabrication est moins contraignante juridiquement et plus intéressante financièrement, y compris pour le consommateur. Ce choix a pu également parfois répondre à une demande du consommateur lui-même. Je pense à certains produits AOP fabriqués à partir de lait cru qui ne pouvaient pas être exportés par exemple aux Etats-Unis ou consommés par certaines catégories de consommateurs.



Xavier Boeri, Sodica Agro : Je partage ce constat d'une baisse d'image différenciante des AOP. Les Indications Géographiques Protégées (IGP) et les médailles de concours agricoles s'en sortent par contre plutôt bien.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est la tendance locavore.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Le côté local prend très bien chez les consommateurs, mais ces labels pourraient être mieux utilisés notamment à l'international. Les Italiens, par exemple, font une très bonne promotion de leurs DOP (équivalents des AOP, ndlr) à l'international, tandis qu'en France

ces appellations sont souvent trop segmentées, pas toujours bien expliquées et ont parfois pris des allures de contraintes. Par exemple, parmi nos 45 AOP fromagères, la première, le Comté représente 60 000 tonnes (les suivantes à 15 000 tonnes), quand les trois premières des 50 AOP italiennes représentent chacune entre 50 000 et 200 000 tonnes !

Samuel Crevel, Racine Avocats : Et les AOP n'ont jamais encore été confrontées au monde du bio, ne serait-ce que parce que les cahiers des charges ont été instaurés bien avant son apparition. Ce sont deux segments qualitatifs mais qui, pour certaines raisons, coexistent sans vraiment se rencontrer pour l'instant. L'agroindustriel d'aujourd'hui sera peut-être amené à privilégier le bio dans la mesure où, malgré ses contraintes, le volume de production reste quand même plus extensible que celui des produits sous AOP/IGP que les cahiers des charges limitent strictement. On peut désormais produire du vin bio partout si on ne le place pas sous une AOC particulière.



Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : On peut tout de même se réjouir du fait que nous sommes dans une période pleine d'initiatives. On voit dans le secteur de l'agroalimentaire une forte volonté d'innovation des modèles de production comme des produits proposés. C'est une source de différenciation forte sur le marché pour les acteurs.

Xavier Boeri, Sodica Agro : C'est à la fois une menace pour certains systèmes traditionnels et une opportunité pour ceux qui s'engagent dans ces innovations.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Ce n'est pas forcément simple de se renouveler pour les systèmes conventionnels, mais les opportunités qui se présentent aujourd'hui sont nombreuses. Le risque des nouveaux produits est simplement qu'ils sont parfois liés à des effets de mode et ont donc un risque de saturation rapide du marché. On parlait du sans gluten mais on peut aussi s'interroger sur les laits végétaux : quelle va être la durée du succès de ces produits ? C'est un vrai point d'interrogation.



Gilles Sicard, Céréa Capital : J'ai tout de même l'impression qu'au moins la moitié des innovations sont dues à la guerre entre les producteurs et les distributeurs. L'un des rares moyens de reprendre des marges aujourd'hui est de lancer un nouveau produit, ce qui mène à l'apparition de produits semi-innovants qui se différencient avec des grammages différents, de nouvelles références ou de nouveaux emballages.

Lionel Mugnier, UI Gestion : On voit un peu cette tendance à faire du neuf avec du vieux. Je prends une recette



de grand-mère qui est une commodité et je vais la relooker avec un nouveau packaging qui s'inscrit dans l'air du temps, donc bio et éthique, je vais peut-être y rajouter des épices qui viennent de l'autre bout du monde pour lui donner un côté exotique, et je vais ensuite essayer de développer une gamme avec ça. C'est une innovation qui concerne tout un pan des produits traiteurs. Si l'on regarde les produits de snacking type amandes, fruits secs, qui à priori semblaient matures, ils ont fait l'objet d'innovations marketing très importantes au cours des cinq dernières années. On trouve aujourd'hui des paquets assez surprenants, avec par exemple différents mélanges de graines que l'on peut manger à différents



moments de la journée. C'est un très bel exemple du type d'innovation que l'on peut faire sur un produit très basique afin de le démultiplier dans la grande distribution et permettre au producteur de garder une marge.

Julia Bombardier, Jeantet : Plusieurs tendances se démarquent en effet dans le domaine de l'innovation. On observe tout d'abord un retour aux sources avec le concept du "fabriqué traditionnellement", qui revient systématiquement dans les packagings que nous validons. L'idée ici est de rapprocher la production du consommateur et d'aller sur le segment de la naturalité avec la réduction du nombre d'ingrédients et le remplacement des additifs non naturels. La seconde tendance, qui a été évoquée, est le développement de nouveaux produits dont l'accent est mis soit sur les qualités nutritionnelles - je pense à la valorisation des mentions "sans" - soit sur le côté tendance. L'exemple type c'est celui des nouveaux aliments ou "novel foods". La procédure d'autorisation a été simplifiée depuis le 1er janvier 2018 et est désormais centralisée au niveau européen. La procédure reste lourde mais elle a été considérablement allégée au même titre que les délais de traitement. D'où l'augmentation significative du nombre de demandes.



Samuel Crevel, Racine Avocats : Ca favorise l'innovation.

Julia Bombardier, Jeantet : Cela favorise l'innovation avec ce petit bémol que l'autorisation délivrée est désormais générique, ce qui signifie qu'une fois que vous avez lancé un nouveau produit tout le monde peut en profiter. Il risque donc d'y avoir un changement s'agissant des types de demandeurs. Les grands groupes s'intéressent d'ailleurs de très près à ces questions.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Ils ont l'avantage d'avoir un retour market très rapide et de pouvoir s'étendre bien plus rapidement qu'un petit producteur.

Julia Bombardier, Jeantet : Effectivement, sachant que jusqu'à présent les start-up restent assez actives. L'exemple type c'est celui des insectes dont la filière devrait se développer rapidement.

Olivier Bénureau, MdA : C'est la start-up Ynsect, spécialisée dans la protéine d'insectes, qui a d'ailleurs annoncé une levée de fonds de 125 millions de dollars.

Julia Bombardier, Jeantet : Aujourd'hui l'élevage d'insectes n'est autorisé que pour la production

d'aliments pour l'aquaculture et la nutrition des animaux de compagnie. Ynsect n'est pas à proprement parler sur du novel foods. Pour l'alimentation humaine, il faut en effet une autorisation de mise sur le marché donnée par la Commission européenne. En attendant, les entreprises investissent dans l'élevage de certaines espèces d'insectes. Il faut également noter que certains Etats-membres sont moins regardants sur la réglementation, ce qui menace la filière en France et s'est déjà traduit par la délocalisation de plusieurs entreprises en Belgique notamment. La question a d'ailleurs été posée plusieurs fois à l'Assemblée-Nationale.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est un sujet intéressant. Un point important est qu'il y a d'un côté les vraies "novel foods" et de l'autre côté celles qui ne le sont que grâce au marketing. Prenez les superfruits par exemple, qui sont assez récents dans le domaine du snacking. Ce sont des aliments traditionnels dont on n'avait certes jamais entendu parler en Europe, mais les fruits produits en Europe n'ont rien à leur envier en termes de qualité et de nutrition. Ces produits ont été vendus comme spéciaux car venant de loin, en jouant sur l'exotisme. Mais le poids que peut avoir ce marketing pèse beaucoup sur les petits

producteurs, qui se retrouvent face à des grands groupes internationaux qui sont extrêmement fins et qui ont des techniques de marketing très efficaces, contrairement à nos coopératives.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Mais le snacking est aussi une tendance de fond, qui évolue avec les modes de consommation. Probablement qu'en 1980, les gens prenaient entre une heure et une heure et demie pour manger à midi, tandis qu'aujourd'hui c'est à peine quinze minutes. Et les produits qui répondent à ce besoin vont se trouver dans la grande distribution. Lorsque l'on regarde aujourd'hui dans les rayons des supermarchés, on voit que l'offre se renforce sur ce segment. C'est aussi le cas avec les points de vente qui distribuent des produits adaptés dans les centres-villes, qui se sont multipliés ces dernières années

Gilles Sicard, Céréa Capital : Ce qui pose d'ailleurs des questions sanitaires, puisque ce mode de consommation n'est pas excellent pour la santé. Il ne faut cependant pas oublier que les changements des modes de distribution ont une influence énorme sur les changements de modes de consommation. Là aussi ce sont des pistes pour investir, parce que ce sont des segments qui vont faire l'objet de consolidations dans les années à venir.

Lionel Mugnier, UI Gestion : On voit en effet que d'anciennes enseignes sont en train de se reconvertir sur ce segment là.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Oui mais le repas moyen est à 18 euros ! Il faut pouvoir se le payer...

Gilles Sicard, Céréa Capital : L'autre tournant dont on doit parler c'est la grosse tendance du "craft", qui mélange l'aspect artisanal et le locavore.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Mais ça je pense que c'est structurel. On parlait tout

à l'heure des innovations liées au marketing qui pourraient ne pas faire long feu. Et la recherche de produits locaux, de circuits courts et d'artisanal me semblent être des tendances de fond..

Xavier Boeri, Sodica Agro : C'est aussi une grosse part de différenciation. Pour prendre l'exemple du secteur de la bière, tout le segment des microbrasseries et des bières craft est assez exemplaire en terme de goûts, de textures, de marques, de marketing...

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est absolument vrai. Et encore cette diversité des choix est assez limitée en France comparé à des pays comme le Canada. Vous avez les packs de 24 des grandes marques et ensuite des rayons entiers de produits venant de petites brasseries, avec des noms souvent très drôles et des saveurs nouvelles. C'est une tendance qui est en train de s'installer en Europe et c'est d'ailleurs assez intéressant de voir que les grands groupes internationaux de la bière, qui sont parmi les plus puissants au monde, n'arrivent plus à se développer par eux-mêmes et sont obligés d'acheter extrêmement cher de petites brasseries pour pouvoir trouver un nouveau souffle.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il se passe la même chose dans le secteur des spiritueux, où l'on trouve de grands opérateurs qui achètent de petites unités de distillation familiales proposant de nouveaux produits haut de gamme et donc chers mais qui se vendent très bien auprès de consommateurs aisés et avertis souhaitant découvrir d'autres saveurs que les spiritueux « mainstream » que l'on a beaucoup voire trop vus (les opérateurs en question évitent d'ailleurs souvent de faire savoir qu'ils sont derrière ces « petites » marques). Mais c'est là pour ces opérateurs une autre manière de produire, à plus petite échelle, plus onéreuse, à laquelle ils ne parviennent pas toujours à s'habituer.



Xavier Boeri, Sodica Agro : Pour revenir rapidement sur l'innovation, ce que je ressens c'est que bien qu'une partie des innovations actuelles menées par les industriels sont plus souvent des déclinaisons de produits que des innovations réelles. En revanche, ce qui me marque particulièrement, c'est que la plus grande créativité vient de personnes qui n'ont à l'origine rien à voir avec le secteur de l'agroalimentaire. Regardez le remarquable CV des fondateurs d'Ynsect, Nextalim, GoodGut ou Feed, c'est novateur parce que ce sont des gens qui n'ont souvent aucune histoire liée à l'agroalimentaire. Et ils réussissent ! La bonne nouvelle c'est que cela signifie que nous sommes un secteur qui attire des talents et des compétences et que l'Agro fait toujours rêver.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est ce que l'on voit dans les novel foods. La plupart des dossiers qui sont déposés le sont par des auto-entrepreneurs qui sont en reconversion ou par des PME. Déposer un dossier de novel foods coûte cher. C'est un pari lorsqu'on ne vient pas du secteur agroalimentaire.

Samuel Crevel, Racine Avocats : C'est aussi un phénomène observable en amont. Les exploitants les plus innovants que j'ai la chance de croiser, et qui réussissent la plupart du temps, sont très souvent des gens issus d'autres

secteurs de la vie économique (des ingénieurs, des médecins, et même des juristes) et qui injectent un sang et un état d'esprit neufs dans l'agriculture et la viticulture (outre un apport de capitaux). Ils savent allier, et ce n'est pas qu'une image, tradition et modernité.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Oui. Un autre phénomène intéressant est que la plupart des levées de fonds dans ces nouveaux univers sous-souscrites par des investisseurs qui ne sont pas forcément des spécialistes. C'est comme si un second secteur de l'agroalimentaire était en train d'apparaître avec certes sa part de risques typés Venture, bien sûr.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Pour prendre l'exemple de Feed, son fondateur est à l'origine un avocat. .

Lionel Mugnier, UI Gestion : Ce n'est pas un hasard, c'est lié aux nouveaux modes de distribution par internet que choisissent de très nombreuses startups et qui paraissent complètement incroyables il y a encore quelques années. L'achat de produits alimentaires par abonnement par exemple, semble être une nouvelle formule qui marche extrêmement bien.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Les modes de distribution sont en effet un moteur important de la nouvelle segmentation. On le voit aussi sur le



snacking, avec peut-être la fin des très belles années du sandwich dit triangle et la montée en puissance du snacking de proximité, en arrivant presque sur un modèle anglais avec des produits très frais, fabriqués sur place et potentiellement livrés.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est une vraie évolution, particulièrement chez les étudiants et les jeunes. On voit cette façon de consommer s'intégrer à leurs habitudes.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Vous pensez que ce sont toutes les CSP qui sont concernées, ou est-ce que l'on parle de ceux qui ont les moyens ? Parce que ces services ont un coût financier.

Gilles Sicard, Céréa Capital : J'avais tendance à penser qu'il s'agissait plutôt des cadres supérieurs des grandes villes françaises, mais aujourd'hui il me semble que le gap est plutôt générationnel. Se faire livrer est une pratique beaucoup plus répandue chez les jeunes générations.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Un autre segment du snacking et qui est en train de se développer, c'est l'apéritif. Les produits d'apéritifs salés fonctionnent bien dans les rayons épicerie, mais

la consommation des produits comme les tartinables, saucissons, olives, tire également fortement ce marché. L'apéritif est un moment de consommation qui prend de plus en plus de place.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Je me demande si l'apéritif est vraiment en progression. Les produits du snacking qui fonctionnent bien sont ceux qui sont dédiés à certains moments de consommation : pause aux heures de bureau ou l'heure de la récré pour les enfants. Je ne sais pas si l'apéro arrive à avoir le vent en poupe. L'alcool et les cacahuètes ne sont généralement pas des produits très sains, bio ou éthiques.

Samuel Crevel, Racine Avocats : C'est un peu différent pour les apéritifs dînatoires.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Pour faire un saut dans la philosophie, je pense que ces tendances sont avant tout liées au cadre dans lequel nous vivons, à savoir une société de plus en plus hyper-individualisée, que cela soit dans la consommation ou les modes de vie. Les opérateurs ne s'adressent plus à des groupes mais à des individus dont ils commencent à connaître les habitudes de consommation et les préférences grâce aux données.



Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui, un niveau d'analyse qui permet une alimentation personnalisée.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Et qui aura peut-être plus tard une influence sur les assurances et j'en passe. C'est un large phénomène d'individualisation ce qui peut poser des problèmes puisque l'homme est un animal social, qui cherche des moments de socialisation. Une partie des gilets jaunes qui viennent sur les ronds-points partagent de tels moments avec des gens qu'ils ne connaissent pas auparavant, par exemple. Ça peut paraître idiot au premier abord, mais il y a un besoin fondamental de se regrouper et cela va impacter certains segments de l'alimentation. L'apéritif, par exemple, est un moment de socialisation important qui se pratique de plus en plus parce qu'il est facile à préparer et ne laisse pas une personne en charge de faire la cuisine pendant trois heures. La montée de ce segment peut donc être liée à une adaptation des comportements pour répondre à ce besoin de socialisation, et tous les produits qui vont aller autour vont profiter de cette tendance.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Vous avez complètement raison. L'individualisation de la consommation passe d'ailleurs par

Lionel Mugnier

- Lionel Mugnier est Directeur d'Investissements Agro-business.
- Diplômé de l'EM Lyon, il a débuté sa carrière chez PWC (Transaction service) avant de rejoindre le Groupe Fromageries BEL (contrôle de gestion et croissance externe), puis le Groupe NUTRIXO (filiale de la coopérative VIVESCIA) où il a pu exercer les fonctions de Manager puis Directeur du M&A/Développement, sur les métiers de la meunerie et de la boulangerie industrielle (France, Europe, Asie).
- Il s'est également occupé du développement à l'international du Groupe ISAGRI (logiciels et ERP pour le monde de l'agriculture) avant de rejoindre UI Gestion, en charges des investissements pour le secteur Agro-business.



le métier de Data Analyst, qui est en plein développement. Google le fait très bien à son niveau. Toutes les filières et les grands groupes sont en train d'investir cette thématique afin de comprendre le consommateur et mettre la main sur un ensemble de données cohérentes, compréhensibles et décodables qui permettent d'appréhender leurs besoins. Cette thématique du traitement et de la compréhension des données est un vrai sujet de développement chez les startups et pourrait entraîner des consolidations dans le futur.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Et la question est de savoir comment je peux arriver à réunir des individus en une masse suffisante pour pouvoir faire un produit qui tient la route économiquement et qui peut donner naissance à une série de produits.

Xavier Boeri, Sodica Agro : C'est à se demander si nous ne sommes pas en train d'entrer dans un double mouvement de concentration des

secteurs plutôt matures et une phase de re-dispersion de l'industrie agroalimentaire. Les grands groupes et les best markets ont déjà été concentrés, et ces nouveaux modes de

“Le bio par exemple, est un segment qui croît de 20% par an, y compris l'Ebitda. Il est difficile d'acheter des sociétés sur ce segment avec un multiple faible. Le snacking “sain” est dans la même dynamique. Les multiples peuvent tourner autour de 12 ou 15 fois l'Ebitda.”

Lionel Mugnier

consommation pourraient changer le paysage de l'industrie pendant quelques années avant une seconde période de consolidation au fur et à mesure que les grands vont se repositionner.

Lionel Mugnier, UI Gestion : C'est tout à fait possible, mais il existe la limite du prix. Individualiser ses produits et ses méthodes de distribution à un coût plus élevé que la massification de son offre. Cette évolution a du sens si l'on est sur un marché mature où les gens ont le niveau de vie nécessaire pour consommer ces produits. Sur un marché comme la France, c'est plus discutable.

Gilles Sicard, Céréa Capital : On voit apparaître de nouveaux intermédiaires qui change profondément le fonctionnement du marché. Les gros opérateurs comme Amazon, Alibaba ou Tencent prennent des marges et s'imposent. Le problème de l'Europe est de ne pas avoir d'entreprises capables de les concurrencer. La question est de savoir comment je



peux, dans des pays très concentrés comme la France ou l'Allemagne, aller directement vers mon client en tant que producteur sans passer par des intermédiaires qui essaient de me tuer en même temps. D'où l'utilisation de la data et du bouche à oreilles via les réseaux sociaux. Le point positif est que les centres-villes des grandes métropoles retrouvent de l'activité, avec un retour de tous les distributeurs alimentaires qui cherchent à suivre le mouvement de la consommation locale. Sans parler des "drives", qui sont en train de se transformer en points logistiques pour les services de livraison. Ce qui ne présage rien de bon pour les supermarchés et certains produits, il va falloir construire un nouvel équilibre. La question est de savoir comment on peut inciter à l'achat d'impulsion, comme cela se fait sur internet, sur des produits de consommation qui sont généralement consommés différemment.

Olivier Bénureau, Mda : Cela me rappelle une étude produite par Harvard qui montrait qu'aux Etats-Unis, les marques faisaient tout pour faire venir les consommateurs dans leurs magasins pour augmenter le panier moyen et que ceux qui avaient tablé sur le tout-digital sont en train de faire marche arrière.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est en effet une tendance aux Etats-Unis. Le problème est que le marché de l'agroalimentaire est différent selon les pays. En Italie par exemple il y a eu très peu de concentrations et la consommation est fortement axée sur le local. En France les hypermarchés ont dominé le marché pendant des années, mais cet outil ne fonctionne plus aujourd'hui. Il faut désormais s'adapter aux nouveaux modes de consommation, ce qui sonne un peu le glas des usines-cathédrales dédiées à un seul produit. Même Danone s'est rendu compte que ses yaourts étaient en train de disparaître parce que ce n'est plus un produit qui s'achète par paquets de 16 mais plutôt à l'unité sous des formes plus diversifiées.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : La question est de savoir comment les grands groupes et les grandes marques peuvent entrer dans ce jeu des produits très segmentés, à faible volumes, alors qu'ils ont une culture de massification.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Cela peut changer le modèle industriel et plus largement la chaîne de valeur (ex : répartition des effectifs par fonction –production, commerce, marketing, communication...).

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Cela change complètement le modèle industriel et demande aussi d'avoir une culture, une agilité et des personnes capables d'opérer cette transition et de gérer ces nouveaux business. Ce qui n'est toujours le cas.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Sans compter la suspicion dans laquelle sont tenus aujourd'hui les grands opérateurs, qui ont, à tort ou à raison, la réputation d'avoir des produits de qualité moyenne vendus trop chers et de maltraiter les producteurs.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Avec quelques contre-exemples moins mis en avant. Le groupe LDC a sur gardé une image 'authentique' autant que celle du très grand industriel qu'il est, mais c'est un exemple rare.

Gilles Sicard, Céréa Capital : De grands groupes comme Nestlé et Danone font d'ailleurs de gros efforts sur le développement durable, les alicaments et le manger-mieux pour changer leur image.

Lionel Mugnier, UI Gestion : C'est un peu la même chose pour des stars nationales comme le Groupe Bel. C'est un groupe qui a réussi sa transition et son déploiement dans le monde en

poussant la distribution d'un produit qui était devenu extrêmement banalisé en France. Une portion de Vache Kiri, ce n'est pas autre chose qu'un recyclage d'excédent de lait dans l'industrie laitière et fromagère. Ils ont d'ailleurs racheté Pom'Potes, qui est dans le même axe santé et bien-être, ne nécessitant pas de chaîne du froid pour sa logistique.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Et qui touche au snacking avec le côté portion, vendable partout.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Mais ces grands groupes ont des enjeux internationaux, on ne peut plus les regarder comme des groupes français puisqu'ils sont multi-marchés. Est-ce que ces groupes, qui ont la capacité de pousser un nombre réduit de produits à l'international vont être capable d'acquiescer et d'intégrer, dans une stratégie de diversification, des entreprises de plus petite taille et à visée locale ? Ce n'est pas sûr.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est un peu ce que fait Lactalis qui reste français.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Ils ont fait un groupe à part à l'intérieur de l'entreprise pour faciliter la gestion des entreprises locales.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Mais c'est une bonne question, cela ne peut pas marcher avec toutes les entreprises. Pour reprendre l'exemple du Groupe Bel, leur ambition est de nourrir la planète. Ils ont calculé qu'avec l'élévation du niveau de vie en Asie, ce sont 1,5 milliard de personnes qui allaient avoir accès à leurs produits. Et la plupart des ces futurs clients, qui se situent dans les pays émergents, vont avoir une consommation non pas de plaisir mais de nécessité, parce que le produit vendu c'est de la protéine qui va concurrencer le poisson ou la viande. La moitié de leur stratégie d'investissement repose sur l'idée



qu'il y a un vrai marché du contenu protéinique qui est en train de se développer et qu'il faut adresser.

Lionel Mugnier, UI Gestion : C'est un produit qui n'a pas besoin de chaîne du froid pour être conservé. C'est intéressant d'ailleurs qu'ils aient racheté Pom'Potes puisque c'est aussi un produit qui n'a pas besoin de la chaîne du froid. Il y a donc toute une synergie en termes de distribution et de consommation avec le côté snacking, notamment à destination de pays ayant des climats plus variés. Mais il est clair que la tendance à la consommation locale n'est pas leur préoccupation, à la différence d'un groupe comme InVivo qui cherche à mettre en avant la production locale et développe des points de vente en Chine où l'on retrouve des produits du terroir français. Ce n'est pas sûr que cela prenne auprès des consommateurs chinois, mais c'est bien de le tenter.

Gilles Sicard, Céréa Capital : D'autant qu'ils ne mangent pas de la même façon que nous. Manger dans la rue est très courant par exemple, un peu comme ce qui se fait à New York. C'est quelque chose que l'on a perdu en France à cause de l'organisation et la réglementation. On a fait un grand cas du street food il y a quelques années mais c'est un segment qui existe depuis

très longtemps autour du monde et qui a été perdu en France et en Europe.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais on est, il me semble, en train d'y revenir.

Lionel Mugnier, UI Gestion : A Paris il me semble qu'il y a une réglementation assez dure pour la Street Food. Mais on contraint tellement les choses en France qu'au final on se prive de concepts novateurs ou à fort potentiel.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est vrai qu'en droit de la consommation, nous avons l'une des réglementations les plus complexes, avec des particularités en droit français et une administration parfois peu flexible. C'est un problème que beaucoup d'entreprises rencontrent. Le montant de sanctions est tellement élevé en France, notamment en matière de pratiques commerciales trompeuses, que les directions des affaires réglementaires sont souvent contraintes de bloquer des projets.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'est le dioxyde de titane qui va être réglementé prochainement je crois.

Julia Bombardier, Jeantet : Là on attend un rapport de l'ANSES qui



donnera lieu le cas échéant à une suspension de cet additif.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Mais tout le monde est déjà en train d'en sortir.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Oui, beaucoup ont anticipé la suspension.. Les confiseurs ont, pour la plupart je crois, arrêté d'en utiliser. Mais au delà de ça, même si sur ce sujet il y a un engagement volontaire des producteurs, on risque d'aboutir à une réglementation applicable en France mais pas dans les autres pays.



Julia Bombardier, Jeantet : il y a actuellement sur la question de l'additif E 171 une réflexion au niveau européen. La loi Egalim prévoit d'ailleurs que le Gouvernement adresse un rapport au Parlement sur les mesures prises concernant le dioxyde de titane.

Olivier Bénureau, Mda : Justement nous voulions revenir sur cette loi et y apporter vos différents regards - critiques ou non. Quelles conclusions peut-on en tirer à ce stade ?



Julia Bombardier, Jeantet : Au-delà du sujet du bio, que nous avons évoqué, il y a bien sûr le sujet des relations fournisseurs-distributeurs que nous suivons de très près. L'objet de la loi Egalim, qui s'inscrit dans le prolongement des EGA, est de "remettre à plat" les règles du jeu en matière de relations commerciales et de partage de valeur, avec deux idées fortes. La première, destinée à augmenter le revenu des agriculteurs, consiste à partir du prix proposé par les producteurs. Concrètement, ce dernier propose un contrat associé à un prix qui doit reposer sur des indicateurs de coûts de production effectifs. C'est la raison pour laquelle on a parlé de renversement de la contractualisation. La seconde, c'est

celui du rehaussement du seuil de revente à perte et de l'encadrement des promotions, limitées à 34% sur la valeur et à 25% sur le volume afin d'arrêter la course aux prix bas. Cela pose bien sûr plein de questions.

Samuel Crevel, Racine Avocats : L'évolution du texte est d'ailleurs assez intéressante puisque cet encadrement des prix et des promotions devait au départ être réservé aux seuls produits d'AOC, puis cela a été étendu, au fil de la discussion parlementaire, à tous les produits alimentaires.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est très intéressant parce que ce dispositif, qui est expérimental pour deux ans, vient d'entrer en vigueur et qu'il pose bien sûr plein de questions. Afin d'éclairer les professionnels sur l'encadrement des promotions, la DGCCRF a publié des lignes directrices le 5 février dernier. Celles-ci ont pu laisser sceptiques. Par exemple, les prix avantageux qui ne comportent pas d'annonce de réduction de prix échappent à l'encadrement. Idem pour l'offre d'un produit différent, y compris alimentaire. Sans rentrer dans les détails, on peut également regretter que la seule exception à l'encadrement des promotions concerne les produits périssables et menacés d'altération rapide. En d'autres termes, si j'ai un surplus de stocks de Pères Noël en chocolat ou, après Pâques, de cloches, je ne pourrai pas les écouler de manière accélérée lors des soldes ou de promotions allant au-delà des seuils dont j'ai parlé, et qui sont fixés dans une ordonnance du 12 décembre 2018. Les produits apéritifs qui fonctionnent beaucoup par promotion sont également touchés. Un rapport doit être remis par le Gouvernement d'ici le 1er octobre 2020, sachant que l'Autorité de la concurrence a dans un avis du 23 novembre 2018 d'ores et déjà eu l'occasion d'exprimer ses plus vives réserves s'agissant de l'efficacité du dispositif.



Gilles Sicard, Céréa Capital : On se retrouve avec une loi très complexe qui à la base devait protéger les producteurs, mais le problème c'est que certains producteurs ne savent pas calculer leur prix de revient. Au delà de ça, comment voulez-vous faire une loi qui se base sur le prix de revient alors que le prix est fixé par le marché et les récoltes ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Dans les filières intégrées on connaît le prix de revient.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Oui, mais quand un distributeur dit qu'ils n'achètent pas à plus de 2€ le kilo, c'est de nouveau le marché qui fixe le prix.

Julia Bombardier, Jeantet : il est un peu tôt pour mesurer l'efficacité du dispositif, mais il ne faut pas oublier que le médiateur des relations commerciales agricoles a également vu son rôle renforcé avec la loi Egalim. Pour revenir à la loi, il y a également un autre sujet qui concerne à la fois les producteurs et les distributeurs du secteur alimentaire et dont nous avons parlé la dernière fois. Les professionnels doivent en effet désormais établir et maintenir à jour un état chiffré des produits retirés ou rappelés qui peut être transmis à l'Administration en cas de contrôle. Par ailleurs, les professionnels qui effectuent des rappels de denrées alimentaires ou d'aliments pour

animaux doivent en faire la déclaration sur un site internet unique qui sera mis à la disposition des consommateurs. Ces derniers ne retiennent souvent que quelques affaires qui ont défrayé la chronique alors que les retraits, et dans une moindre mesure les rappels, sont mis en oeuvre régulièrement à titre préventif par les professionnels. Ces mesures devraient sans doute permettre de renforcer la transparence sur ces questions et ainsi la confiance du consommateur.

Samuel Crevel, Racine Avocats : J'ai un regard moins critique sur la loi mais la méthode utilisée par le gouvernement a été, je trouve, assez innovante et habile. Le Gouvernement a d'abord organisé, quelques mois avant le dépôt du projet de loi, les Etats Généraux de l'Alimentation (EGA), au cours desquels des résolutions très généreuses ont été émises. Puis, une fois le rapport des EGA acté, il a été annoncé que la loi serait son fidèle reflet, ce qui a complètement enfermé la discussion car les parlementaires qui voulaient adopter des dispositions plus réalistes (notamment sur la contractualisation) se faisaient accuser de renier les dogmes gravés dans le marbre des EGA. Pour rejoindre ce que disait Julia, ce qui m'a interpellé dans le nouveau dispositif de contractualisation, c'est la complexité effroyable d'un dispositif qui, tout en imposant aux acteurs de la filière (notamment les premiers acheteurs)

des contraintes irréalistes, ne protègent finalement pas tant que cela le producteur.

Julia Bombardier, Jeantet : Avec, pour compléter ce que tu dis, le Titre IV du livre IV du Code de Commerce qui fait l'objet d'une refonte car il est précisément considéré comme trop complexe. L'articulation parfois peu aisée avec le Code Rural ne devrait toutefois pas être revue tout de suite, ce qui freine un peu à mon sens ces efforts de simplification.

Samuel Crevel, Racine Avocats : La loi a abouti sur un système qui est curieusement en retrait par rapport au projet initial, qui était de protéger le producteur et de faire en sorte qu'il perçoive pour son travail un revenu minimum incompressible. Mais ce que dit la loi c'est que chaque maillon de la chaîne agroalimentaire doit « prendre en compte » les coûts de l'opérateur qui vient situé en amont, sans que l'on sache ce que doit représenter cette « prise en compte », pure notion de droit mou. Est-ce à hauteur de 10%, de 20%...? Dans la logique des EGA, il aurait fallu fixer le coût de revient du producteur comme socle, avec toutes les difficultés que cela suscite (car cette notion peut varier assez grandement d'un producteur à l'autre), et ensuite discuter pour décider des marges que chacun s'octroie à partir de ce socle. Mais ce n'est pas ce qui a été fait.



Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Pour résumer ce qu'il se passe actuellement dans leurs propres négociations commerciales, nous sommes toujours dans l'ancien système et la négociation est toujours aussi difficile qu'auparavant.

Julia Bombardier, Jeantet : Le prix pratiqué par le distributeur a quand même augmenté dans certains secteurs, étant précisé que pour l'encadrement des promotions en volume le dispositif n'est entré en vigueur qu'en mars.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Selon les dernières statistiques, cela dépend des enseignes.

Julia Bombardier, Jeantet : Je n'ai pas encore de recul sur le prix qui a été négocié avec les distributeurs, mais le prix qui est proposé aux consommateurs a lui augmenté de 4% en moyenne.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Dans les négociations entre industriels et distributeurs, c'est très dur pour les industriels auxquels il est souvent demandé des baisses de tarif. Donc qui prend cette nouvelle marge ? Les distributeurs.

Julia Bombardier, Jeantet : Oui, et aujourd'hui nous avons des clients qui ne sont pas dans l'agroalimentaire qui se plaignent de voir des répercussions entre cette loi et leur propre négociation commerciale.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il ne faut pas occulter les volets santé et environnement. Certaines dispositions moins visibles de la loi vont également avoir un grand impact sur l'activité des opérateurs. Je pense par exemple à la séparation obligatoire, à compter du 1^{er} janvier 2021, des activités de vente et de conseil des produits phytopharmaceutiques.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Pour des opérateurs - coopératifs ou non - qui vendent des approvisionnements c'est une catastrophe. Ça part d'une bonne intention (et repose sur un procès d'intention...) mais je ne suis pas sûr que cela produise l'effet voulu, à savoir la réduction d'utilisation de ces produits, aujourd'hui diabolisés dans l'opinion publique.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Cela remet aussi en question une partie du rôle des coopératives, puisque leur raison d'être est de vendre et d'acheter en commun.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il y en a peut-être certaines qui ont pu abuser de leur double casquette de conseiller/vendeur, mais quand on découvre, dans le projet d'ordonnance qui circule, les exigences du futur nouveau conseil indépendant, on pressent que cela va coûter très cher aux agriculteurs, lesquels devront, pour avoir le droit de s'approvisionner disposer d'un conseil écrit reposant sur une analyse du sol, une étude de leur exploitation... Ce n'est pas sûr que les exploitants soient prêts à faire ces dépenses-là et grand est le risque est qu'ils aillent se procurer sur internet des produits dans les pays voisins sans se faire conseiller du tout. Si tel est le cas, la séparation sera plus préjudiciable à l'environnement que la situation actuelle, dans laquelle les vendeurs conseillent accessoirement (et pas forcément inopportunément) leurs clients sur les produits.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Si l'on ajoute cela à la suppression des promotions sur les prix, cela pourrait faire évoluer le modèle bien qu'on ait peu de visibilité à date.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui, la nouvelle interdiction, pour un vendeur de produits

phytopharmaceutiques, de différencier ses prix en fonction des bassins de production va également heurter la réalité économique.

Lionel Mugnier, UI Gestion : On peut aussi voir cela sous un autre angle, comme un modèle qui tire par le haut avec la création de débouchés pour des professionnels en tant que conseiller agronomique. Le marché allemand est organisé comme cela, avec un conseiller agronomique en amont des domaines agricoles. Les exploitations agricoles allemandes sont beaucoup plus grandes que les exploitations françaises, notamment dans l'Est du pays. L'utilisation des méthodes de travail des conseillers agricoles, couplée à l'agriculture de précision, permet de faire des économies de 30% sur les intrants, ce qui est conséquent sur des exploitations qui dépassent les 500 hectares. En Allemagne cela a donné naissance à toute une profession novatrice spécialisée dans l'optimisation des parcelles de terre et des traitements des sols, c'est l'agriculture de précision.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais comme vous le dites, il faut, pour que ce modèle alternatif fonctionne, de très grosses exploitations, beaucoup plus importantes que l'exploitation française moyenne se situant à 70 hectares.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Ou une coopérative qui a compris l'enjeu et qui va partager les technologies nécessaires pour réaliser ce genre de prestation pour ses adhérents. Si l'on prend cela comme une opportunité pour entreprendre, il y a beaucoup à faire.

Gilles Sicard, Céréa Capital : On touche un peu à l'évolution du métier de base. C'est la fin des exploitations familiales qui se transmettent d'une génération à l'autre, aujourd'hui il faut être ingénieur pour être agriculteur.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Il faut le mentionner. Le métier d'agriculteur n'est plus suffisant.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Aujourd'hui il faut tenir plusieurs rôles : ingénieur agronome, comptable financier, météorologue, géologue... Les agriculteurs sont parmi les plus gros utilisateurs individuels de data en ligne en France. Un exploitant de blé peut déjà avoir vendu la moitié de sa production avant de l'avoir semée et il a donc besoin des informations les plus précises pour prévoir dans la durée.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Dans la loi, on sent d'ailleurs une certaine défiance envers les coopératives, et l'ordonnance qui sera prise sur le fondement de l'habilitation est quand même, si elle est à l'image du projet qui circule, assez rigoureuse pour reposer sur cette double idée un peu simpliste que les coopérateurs sont toujours un peu captifs et que plus grande est la coopérative, plus elle est éloignée des préoccupations de ses membres. L'idée est de rapprocher sans le dire les coopérateurs des vendeurs au négoce, en instaurant une transparence et une prévisibilité immédiate du prix qui ne cadrent pas avec le système de détermination des prix dans les structures coopératives.

Gilles Sicard, Céréa Capital : D'autant plus qu'il faut des contrats de long terme qui assurent des prix pluriannuels pour faire évoluer la relation.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ce qui arrive aujourd'hui aux coopératives, à savoir la remise en cause de certains modèles de gouvernance chez quelques grandes est un peu ingrat et immérité.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Je pense qu'elles ont une physionomie particulière, hybride, qui les rend difficiles à situer. On attend instinctivement d'elles une attitude solidaire, presque altruiste mais



qui ne correspond pas à leur réalité économique, ni d'ailleurs aux attentes de leurs membres.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Pour avoir vu de très près l'évolution de Vivescia, il est clair qu'elles se professionnalisent. Il y a une vraie prise de conscience de l'importance d'avoir des adhérents, de les respecter et surtout de leur donner des outils qui leur permettent de mieux gérer au quotidien leurs exploitations, et de préférence des outils que les adhérents ne peuvent pas se payer eux-mêmes, comme par exemple l'accès à des places de marché avec des cotations en direct, ou des outils sophistiqués de gestion de parcelles. Pendant longtemps la coopérative était, en France, un segment sur lequel personne ne voulait aller parce qu'il n'y avait que peu de marges et beaucoup de problèmes. C'est aujourd'hui une vision qui est en train de changer.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Je suis d'accord et je constate aussi que le modèle coopératif s'est fortement professionnalisé depuis une dizaine d'années, et s'est surtout vrai pour les grandes coopératives qui ont les moyens de recruter des managers au meilleur standard.



Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais j'ai tout de même l'impression que pour le grand public et malheureusement aussi pour le secteur public, la coopérative idéale est obligatoirement une petite structure traditionnelle, presque « bonne franquette », très proche du coopérateur. C'est une image dont les coopératives ont du mal à se débarrasser et qui, surtout, est aux antipodes des exigences d'un marché concurrentiel mondialisé – le mouvement de concentration en est la preuve. Et puis, pour les coopératives comme ailleurs, il faut se méfier des idées reçues : je connais des groupes coopératifs internationaux beaucoup plus à l'écoute de leurs milliers de coopérateurs que des petites structures instrumentalisées par quelques-uns de leurs dirigeants...

Gilles Sicard, Céréa Capital : J'ai une question pour les spécialistes autour de cette table. Est-ce que vous trouvez normal que les coopératives aient encore des bénéfices fiscaux exorbitants ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : Cela ne me choque pas plus que cela compte tenu des contraintes qui pèsent sur elles.

Lionel Mugnier, UI Gestion : On parle de résultats ou d'impôts sur les sociétés ? Parce que si l'on veut développer l'innovation, avoir des outils, il faut d'abord des bénéfices.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Comme toute entreprise.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais les contraintes sont très fortes : elles ne peuvent pas avoir de fonds propres, elles sont obligées d'accueillir tout producteur en faisant la demande, de recevoir toute la production qui leur est apportée par leurs membres, doivent réserver leurs activités à leurs membres...

Gilles Sicard, Céréa Capital : Mais aujourd'hui elles sont en train de fusionner dans tous les sens, elles mettent en place des filiales sous le régime S.A.. Est-ce que c'est normal ? Est-ce que ce ne serait pas plus simple de considérer l'adhérent comme un actionnaire pour différencier le business du pouvoir décisionnaire ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'est déjà le cas dans un certain nombre de coopératives, là encore souvent les plus grandes, qui ont opté pour l'évolution de l'adhérent

simple fournisseur à l'adhérent fournisseur et aussi actionnaire. Concrètement, les adhérents regroupés dans une holding, prennent du capital dans les filiales agro-industrielles et agroalimentaires de la coopérative. Agrial et Axérial ont mis en place ces outils il y a déjà plusieurs années. Cela crée de l'alignement d'intérêt, y compris avec le management qui peut avoir également un accès au capital et à la création de valeur. Concernant l'exception fiscale, elle se fait sur le business direct avec les adhérents.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ce qui est l'objet social de la coopérative.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Exactement. Cela ne concerne pas les filiales de droit commercial ou industriel de la coopérative ou les droits d'adhérents. Sur les filiales et les outils de transformation industrielle, les coopératives les plus avancées et les plus modernes ont en effet mis en place un actionnariat des adhérents et même du management.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Mais donc on se rapproche du fonctionnement d'une entreprise normale. Au vu de l'évolution

des coopératives et de leur professionnalisation, avec des gens qui viennent de l'industrie et des grands groupes, est-ce que ce particularisme a encore une raison d'exister ? Cela avait un avantage pour inciter au regroupement, mais aujourd'hui...

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'était aussi pour l'aménagement du territoire.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Parmi les groupes que je conseille, certains se disent aujourd'hui prêts à abandonner leurs avantages fiscaux pour jouir d'une plus grande liberté d'organisation et d'action.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Donc abandonner cet avantage fiscal, lié à une incitation au regroupement, c'est la nouvelle modernité des coopératives ?

Lionel Mugnier, UI Gestion : C'est probablement quelque chose qui est déjà en train de disparaître.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Surtout quand tu es leader de la viande en France.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Qu'elles ne paient pas d'impôts sur l'objet social cela ne me choque pas, parce qu'historiquement il y a une contrepartie cantonale et locale, un résultat non-distribuable et d'autres contraintes.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Dans tous les cas c'est une vraie question pour l'évolution des coopératives, qui rejoint également la valorisation de la proximité avec les filières, dont les coopératives ne se servent peut-être pas assez dans ce contexte de tendances allant vers le local et la maîtrise filière. Reste après l'enjeu du travail autour de la data agricole.

Julia Bombardier, Jeantet : Avec la maîtrise de la blockchain également.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Exactement, pour pouvoir sécuriser la valorisation des produits en amont mais aussi à tous les niveaux de transformation.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Ce sont des sujets dont les coopératives commencent à s'emparer.

Gilles Sicard, Céréa Capital : C'est aussi la question des nouvelles tendances qui vont à l'encontre du modèle des coopératives, qui produisent en masse et qui vont se retrouver dans un marché hyper-individualisé.

Samuel Crevel, Racine Avocats : L'un n'exclut pas l'autre. Il suffit de segmenter plus finement son organisation et recourir, comme beaucoup d'acteurs coopératifs, aux filiales de droit commercial.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Elles ont aussi l'intérêt de permettre d'échapper à l'inflation et la rotation des LBO primaires, secondaires et tertiaires.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Le défi est de trouver comment gagner de l'argent. Cela va demander de réorganiser le modèle de production, le cycle de production et la logistique. Généralement cela passe par la taille parce qu'il y a un coût énorme en charges fixes. Et le problème c'est qu'il n'y a pas vraiment de choix pour certaines de ces coopératives, qui existent depuis les années 50 et dont le modèle est tellement mature qu'il n'y a pas d'évolution technologique possible à l'intérieur. La découpe du bétail dans les abattoirs, par exemple, n'est pas très différente de celle d'avant si ce n'est la taille des exploitations. Et aujourd'hui pour trouver des moyens de valoriser ces modèles, il faut aller chercher du côté des pays émergents, où les modèles très matures que nous avons encore chez nous vont être quelque chose de nouveau là-bas.



Le coup de Neovia dans la nutrition animale en est un des meilleurs exemples. Cela devrait interpeller tous les acteurs du monde de la coopérative sur les moyens de retourner un business model très mature et stagnant en Europe vers quelque chose qui rapporte financièrement.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Il y a effectivement une très belle histoire qui s'est construite sur Neovia mais n'oublions pas qu'il s'agissait d'un modèle qui était déjà international. Il est vrai que l'internationalisation de Neovia a été très forte sur les dernières années, avec de nombreuses acquisitions dans les pays émergents, notamment en Amérique Latine et au Mexique.

Olivier Bénureau, MdA : Je sens que le sujet vous passionne mais notre temps touchant bientôt à sa fin. Pour terminer, que dire des valorisations aujourd'hui dans le secteur de l'agroalimentaire ? On est sur une tendance similaire aux autres marchés, avec des valorisations très élevées ?

Lionel Mugnier, UI Gestion : C'est un sujet à tiroirs. Le bio par exemple, est un segment qui croît de 20% par



an, y compris l'Ebitda. Il est difficile d'acheter des sociétés sur ce segment avec un multiple faible. Le snacking "sain" est dans la même dynamique. Les multiples peuvent tourner autour de 12 ou 15 fois l'Ebitda. Ils semblent importants mais ramenés à la taille du marché dans cinq ou dix ans, on retombe sur des multiples raisonnables. Le seul sujet qui compte quand on regarde les prix, c'est de savoir s'il existe un plafond de verre pour ces marchés et si on ne se plante pas en achetant à une valorisation élevée aujourd'hui un secteur qui sera atone d'ici deux ou trois ans.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Je pense qu'il y a également de plus en plus d'investisseurs qui s'engagent dans des acquisitions dans l'objectif de faire une consolidation assez rapide.

Gilles Sicard, Céréa Capital : D'autant que les taux sont encore assez bas et que les agents économiques ne savent plus où placer de l'argent à un taux positif et n'hésitent plus à sponsoriser des achats à effets de levier. Et là je ne parle pas que des LBO, parce que les fonds sont désormais plus prudents sur la question de la dette. Aujourd'hui ce sont les grands groupes industriels, parfois cotés en Bourse et avec des valorisations colossales, qui sont couverts de dettes. Après les différences de valorisation se font aussi en fonction des géographies, avec par

exemple des multiples beaucoup moins élevés dans le Sud de l'Europe que dans le Nord de l'Europe ou aux Etats-Unis. La France, à ce titre, reste un marché assez raisonnable, mais marqué par de profonds changements dans les modèles économiques et l'utilisation des technologies, ce qui apporte son lot d'opportunités au vu de la faiblesse de l'inflation et des taux extrêmement bas. C'est également un marché où les acteurs de l'agroalimentaire investissent dans de nouveaux moyens industriels.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Les multiples sont élevés, mais je n'affirmerais pas que nous sommes dans une bulle. Ce qui compte aujourd'hui ce n'est pas tant le multiple mais de savoir ce qui peut être aggloméré par la suite (buy and build) pour prendre de la taille et relever son multiple, mais aussi la capacité de l'entreprise à convertir son Ebitda en cash. Je suis plus inquiet au sujet des levées de fonds sur ces nouvelles entreprises avec parfois des valorisations un peu ahurissantes.

Lionel Mugnier, UI Gestion : Il ne faut pas oublier que l'argent est pléthorique grâce aux taux faibles, ce qui a poussé de nombreuses sociétés à se lancer dans les métiers de l'investissements. Le nombre d'opérateurs actifs en Private Equity s'est considérablement accru ces dernières années. Ce qui

veut dire qu'on a un nombre croissant d'acheteurs pour un nombre constant d'affaires à vendre, ce qui pousse mécaniquement à la hausse des prix. Les conseils vendeurs sont bien conscients de ce phénomène, et on voit d'ailleurs des écarts assez fous entre l'Ebitda comptable et celui qui est proposé pour valoriser la première année d'un business plan dans les infomémos vendeurs.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Pour moi, un phénomène caractérise le versant amont de la filière : la valorisation du foncier agricole. Ce n'est pas un secret que le foncier agricole français coûte nettement moins cher que le foncier des autres pays. Et pourtant, je remarque qu'en général, le prix du foncier stagne voire baisse depuis deux ou trois ans. Il n'en est autrement qu'à l'occasion de ventes d'exploitations de taille très significative, au minimum 300-400 hectares, soit sur du foncier extrêmement qualitatif comme en Bourgogne ou plus généralement situé dans une aire d'AOP porteuse, où l'on peut monter jusqu'à 15 ou 20 millions d'euros pour un hectare. Ce n'est guère surprenant : nous avons dit auparavant que seules ces grandes exploitations étaient prêtes à affronter les défis du bio et de la diversification, savent négocier plus avantageusement le prix de vente de leur production, et ont les moyens de financer les contraintes

environnementales toujours plus nombreuses et coûteuses. Plus globalement, les indicateurs du foncier se suivent et se ressemblent : le prix est bas et ne monte pas vraiment.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Mais cela paraît logique lorsque l'on sait qu'il existe une loi pour protéger ces actifs de l'inflation. C'est une décision administrative mais elle a ses avantages, notamment pour protéger les terres agricoles de la spéculation d'investisseurs chinois.

Samuel Crevel, Racine Avocats : C'est un fantasme ça.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Pas dans certains pays.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais en France, cela reste très marginal. Ce spectre de l'achat massif étranger, surtout chinois, a été agité avec un peu trop de complaisance, mais avec succès jusqu'à présent, par tous ceux qui avaient intérêt à resserrer encore davantage la réglementation du foncier française, la plus contraignante d'Europe.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Justement parce que la loi est très défensive du territoire et empêche la spéculation sur les terres agricoles. En Allemagne c'est la même chose pour l'immobilier.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Cela ne va pas empêcher un riche investisseur, français ou étranger, de faire l'acquisition d'un actif foncier s'il le souhaite.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Mais il doit passer par un montage particulier.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais le problème c'est que le contrôle du foncier bride complètement les agriculteurs français les plus entreprenants souhaitant se développer mais qui n'ont pas toujours les

moyens (ou même l'envie) de mettre en place des holdings et de payer des avocats spécialisés pour faire les bons montages. Ces opérateurs « fair play » vont devoir faire face sans détour possible à la Société d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer) ou au contrôle des structures, alors que les investisseurs chinois ou américains (et même français) n'auront, eux, pas de difficulté à racheter 3000 hectares parce qu'ils auront les moyens de s'organiser. La Safer s'est heurté à deux reprises au cours de ces dernières années, au Conseil constitutionnel qui lui a rappelé que le contrôle des agrandissements et des ventes ne pouvait de renforcer indéfiniment au détriment du droit de propriété, de la liberté d'entreprendre et de la liberté contractuelles, principes de valeur constitutionnels.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Je voudrais juste ajouter un mot sur un changement dont nous n'avons pas parlé qui est celui des emballages. On observe une vraie préoccupation des consommateurs à ce sujet et je pense que l'emballage va être un des prochains sujets sensibles à traiter pour les entreprises de l'agro, notamment avec l'objectif du zéro plastique.

Gilles Sicard, Céréa Capital : Ca va en effet être dur de le faire.

Julia Bombardier, Jeantet : Mais cela pose effectivement la question des nouveaux matériaux.

Gilles Sicard, Céréa Capital : D'autant que le recyclage coûte plus cher quand il s'agit de matières "biosourcées" et soi-disant compostables, en partie parce que la chaîne de recyclage de ces produits n'est pas encore prête. C'est une aberration. On ne peut pas faire de grandes déclarations sans prendre en compte la réalité de ce projet par la suite. Il faut comprendre que l'organisme de recyclage du plastique fait payer plus cher aux producteurs



qui utilisent du plastique biosourcé parce que ce sont des matériaux qui ne peuvent pas être réutilisés avec d'autres matériaux.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Ces préoccupations environnementales et sociétales vont être prises en compte de plus en plus fortement par les investisseurs. Au-delà de toutes les pratiques ESG et des indicateurs que nous suivons, il y a aujourd'hui des attentes et des demandes des consommateurs qui vont entraîner des changements de modèles et des besoins de financement. C'est une transition qu'il va falloir accompagner.

Olivier Bénureau, MdA : Sur ces belles paroles je vous propose de clôturer les débats. Merci à tous, ce fut une table ronde très instructive. ■