

Table Ronde Agroalimentaire



L'agroalimentaire en pleine mue



1^{er} secteur en France avec 15 000 entreprises, l'agroalimentaire fait sa mue en s'adaptant aux habitudes des consommateurs, l'arrivée du digital et à une réglementation toujours plus importante. Pour continuer à croître dans un environnement de faible croissance, les entreprises ont accéléré le mouvement de concentration et d'internationalisation mais sont également toujours plus innovantes. 7 grands spécialistes ont confronté leurs points de vue sur les grands défis du secteur au cours d'une table ronde animée.

Photographie : Philippe Castano

Olivier Bénureau, le Magazine des Affaires : Commençons par un état des lieux du secteur. Il y a plus de 15 000 entreprises et une phase de consolidation qui semble s'accélérer. Est-ce que vous partagez ce sentiment ?

Xavier Boeri, Sodica Agro : En premier lieu, il faut se rappeler que les filières agricoles et alimentaires constituent de très loin le premier secteur "industriel" français avec 500 000 personnes dans les IAA proprement dites, 1,5 million compris l'amont et au moins 2 millions si on intègre des activités indirectes (logistique, contrôles...), quand, sous forme de boutade, l'aéronautique et industrie automobile (hors pneuma-

tiques et garages) représentent chacune à 300 000 personnes environ. Cela situe un peu les grands enjeux de notre secteur sans oublier la forte charge affective (santé, sécurité, qualité perçue, religions...) qu'il incarne chez chaque consommateur. Quant à notre balance commerciale, si souvent vantée, si elle s'affiche excédentaire, c'est en fait très largement lié au vin, sans oublier certes les produits agricoles bruts où la France a de vrais atouts à faire valoir. Ceci étant rappelé, par rapport à votre question, c'est un secteur où, historiquement, il y a effectivement beaucoup de PME (sur 10 000 entreprises dont le CA dépasse 2 M€, moins de 3 000 ont plus de 20 salariés et

300 entreprises ou groupes représentent plus de la moitié du chiffre d'affaires du secteur), beaucoup plus en proportion que d'autres pays ; par rapport à ce constat, par rapport aux âges des dirigeants historiques qui ont souvent initié leur développement avec celui des GMS et arrivent à l'âge de passer la main, il s'agit bien d'un secteur en consolidation, les PME de qualité ayant dans ce cadre vocation à alimenter la croissance des ETI et des groupes. Historiquement, on voyait qu'il y avait à peu près, bon an mal an, 150 transactions notables qui concernaient - en France ou hors de France - la "maison France", en agro, hors vin ; je ne sais si ça s'accélère

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.



(peut-être), mais il y a toujours eu un vrai flux de transactions. Plus spécifiquement, on note, outre les mouvements classiques de consolidation ou diversification, des logiques build up et peut-être surtout des démarches remarquables de conquête à l'étranger, plus parfois dans des logiques d'implantations locales que d'exportations (contrairement sans doute aux italiens par exemple)... Sur un autre plan, on aurait eu tendance à dire il y a quelques années que des secteurs perçus comme ingrats et à faible valeur ajoutée — négoce, grossistes, première mise en marché... — étaient des secteurs qui ne bougeaient pas et n'attiraient guère de convoitises. Les choses semblent évoluer que ce soit par le biais d'acteurs de l'aval qui veulent sécuriser leur amont en s'intéressant aux premiers maillons de production et transformation ou par des acteurs auxquels il n'a pas échappé

que la dernière mise en marché auprès d'acteurs typés RHF par exemple était une fonction clef.

“La véritable sanction, c'est l'image. Ce n'est pas un hasard si le référé de la Cour des comptes insiste sur la publication systématique des sanctions administratives, le fameux name and shame”

Julia Bombardier

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Si je peux compléter ce que dit Xavier, les maillons intermédiaires des filières alimentaires grossistes, négociants) font également l'objet de consolidation car les entreprises ont besoin de volumes dans ces secteurs. Elles ont besoin de grossir pour trouver la taille critique et le bon maillage géographique. Il reste beaucoup de petites entreprises dans ces secteurs encore atomisés et il y a beaucoup à faire en rapprochements d'entreprises et, d'une façon générale, on va voir probablement encore de nombreuses consolidations. Xavier parlait des acquisitions par des entreprises françaises à l'étranger mais l'inverse se produit aussi : les entreprises étrangères et notamment chinoises viennent chercher des marques, des produits, des savoir-faire chez nous. Pour l'instant, c'est peut-être encore ponctuel et au cas par cas,



ça ne participe pas encore massivement à la consolidation du secteur, mais en tout cas, c'est un phénomène notable, qui commence juste, et qui est certainement durable.

Xavier Boeri, Sodica Agro : En terme de créativité stratégique, qui aurait pensé qu'une entreprise franco-française comme Saint-Hubert finirait chez les Chinois et dans une bien moindre mesure que BEL ferait l'acquisition de MOM ?

Xavier Leloup, le Magazine des Affaires : 600 M€, c'est un des plus gros LBO de l'année passée.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Le marché des produits laitiers est important chez les Chinois, c'est un énorme marché.

Philippe Chavane, PwC : On a observé que s'il y a moins de transactions en 2017 qu'en 2016, les valeurs sont plus importantes. 2018 démarre très fort avec effectivement des mouvements entrants et sortants importants. Cela veut dire que beaucoup de Français regardent à l'étranger, ayant éventuellement déjà verticalisé leurs filières en France, et notamment en direction des États-Unis ou de l'Asie. Effectivement, on a aussi des mouvements traditionnels d'acquéreurs qui viennent re-

prendre une marque ou un savoir-faire en France, notamment de la Chine.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ce mouvement vers l'étranger concerne notamment les produits laitiers, les PAI, la BVP (boulangerie...) mais aussi l'univers des intrants agricoles, univers où la France a de véritables atouts.

Philippe Chavane, PwC : Il y a aussi une accélération des transactions liée au départ de dirigeants fondateurs. Quand on couple cela avec le développement, l'apparition ou le développement assez fort du bio ces dernières années, il y a un vrai mouvement de fond d'industriels qui se repositionnent sur ce segment en se demandant : « est-ce qu'on y va ? Comment on y va ? Qui y va ? Est-ce que ce sont des spécialistes du bio qui restent dans le bio ou est-ce que ce secteur s'ouvre ? ». On a pas mal d'opérations sur lesquelles PwC intervient qui sont des opérations mixtes d'industriels commençant à regarder avec des vraies contraintes de résistance d'ailleurs du segment bio à l'arrivée de non-bio historique.

Samuel Crevel, Racine Avocats : En amont, au niveau des exploitations, on observe aussi des concentrations pour des raisons purement mécaniques. Il y a de moins en moins d'agriculteurs (ils représentent aujourd'hui moins de 1 % de la population active), et il y a toujours autant de terres à exploiter. Les exploitants en place sont d'autant plus incités à accroître la taille de leurs exploitations que, confrontés de plus en plus directement à des cours mondiaux bas, le moyen pour eux de s'en sortir, c'est soit de tirer vers le haut la qualité de leur production (mais cela a ses limites), soit de faire du volume et/ou de la diversité pour s'adapter à une demande rapidement changeante, en jouant mécaniquement sur les superficies exploitées. La concentration des outils de production est donc inévitable, même s'il existe des réglementations franco-françaises qui peuvent brider l'expansion des exploitations.

En aval, je partage votre analyse. Il y a eu des évolutions juridiques qui permettent des plus grandes concentrations, parmi lesquelles la possibilité acquise par les coopératives en 2010 d'avoir des filiales de droit privé. Dans la langue des coopératives, un opérateur de forme autre est appelé « un privé ». Cela témoigne du poids de la réglementation publique sur ces acteurs.

X. L., Mda : Les privés, je pensais que c'était les détectives !

Samuel Crevel, Racine Avocats : Depuis 2010, les coopératives peuvent avoir des filiales de droit privé, et elles ne s'en privent pas, ce qui permet d'ailleurs de développer d'autres activités et de les déterritorialiser étant rappelé qu'une coopérative se voit légalement assigner -c'est unique en Union européenne- un territoire d'activité. Le Haut conseil de la coopération agricole a récemment émis des recommandations à l'intention des coopératives au sujet des filiales. Cette ouverture a permis à des coopératives d'aller acquérir, en dehors de leur territoire, des entreprises familiales mises sur le marché en raison notamment de l'âge de leur capitaine. Elles ont ensuite été intégrées ou conservées en qualité de filiales, avec la souplesse que cela procure.

O. B., Mda : Ça, c'est tout récent ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : 2010.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Pour revenir à la question d'Olivier concernant la dynamique des transactions dans le secteur, il me semble qu'elle va s'accélérer, avec une relance de la consolidation. Deux éléments doivent notamment être pris en compte : le premier, c'est l'évolution de la fiscalité. Il y a beaucoup d'entreprises familiales dans le secteur agro-alimentaire, avec des dirigeants approchant l'âge de la retraite qui hésitent, jusqu'ici, à céder leur affaire, ne sachant pas bien quelle serait la fiscalité de l'opération.

Pierre Jourdain

- Associé fondateur et Président du Directoire d'Azulis Capital, Pierre s'est plus particulièrement focalisé sur les investissements dans le secteur agro-alimentaire au sein du fonds.
- Il a accompagné la croissance d'une vingtaine de sociétés de ce secteur depuis 1992, notamment Meralliance, Saveur/Solina, Novepan, Martine/ Melle Desserts, Bretèche Industrie, Holweg Weber...
- Azulis Capital est un fonds multisectoriel intervenant sur le Lower Mid-Cap. L'équipe de gestion se distingue par sa capacité à accompagner les entreprises pour leur permettre changer de dimension, notamment par acquisitions.
- L'équipe de gestion a notamment été distinguée quatre années, de 2011 à 2014, comme le champion du build-up en France.



Aujourd'hui, la mise en place de la "flat tax" et l'engagement de stabilité fiscale pris par les pouvoirs publics ont permis de lever les réticences en apportant de la visibilité. Le deuxième facteur qui a poussé à la concentration, c'est l'évolution du rapport de force avec la grande distribution, qui est le débouché principal de beaucoup d'entreprises du secteur. Après une période de 10 ans assez confortable pour les industriels et les distributeurs, entre 1997 et 2006, où tout le monde vivait très bien grâce à la loi Galland, la mise en place de la LME en 2008 a réintroduit de la concurrence à tous les niveaux. La grande distribution a poursuivi sa concentration, faisant pression sur les fournisseurs avec une guerre des prix perpétuelle. En dépit des engagements pris dans le cadre des états généraux de l'alimentation l'année dernière, les négociations de tarifs avec la grande distribution ont été très dures cette année. Face à la concentration de l'amont qui se re-

groupe en super-centrales d'achat, avec l'assentiment des pouvoirs publics, les PME sont obligées de se regrouper pour gagner en compétitivité et pouvoir résister aux pressions de l'amont.

“La dynamique des transactions M&A dans le secteur va s'accélérer du fait de la mise en place de la “flat tax” et l'engagement de stabilité fiscale pris par les pouvoirs publics mais aussi du fait de la loi LME”

Pierre Jourdain

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Je voudrais compléter par deux choses. Des gens disaient : « mais quel est l'intérêt pour moi de vendre, pour récupérer du cash, je n'en ai pas un besoin impérieux, et si c'est pour payer de l'ISF, alors que si je garde ma boîte, c'est un outil de travail... » Je pense que ça peut avoir un impact sur un certain nombre de projets de transaction. Sur la grande distribution, je suis tout à fait d'accord avec vous, avec un petit souci à mon avis qui pousse à la concentration, c'est que certains distributeurs bien connus, par exemple Lidl, prennent de plus en plus de place chez les fournisseurs. Cela pose un problème : quand le fournisseur fait 40-60 % de son chiffre avec Lidl, on fait quoi ? Quelque part on va aller se vendre à quelqu'un qui va diluer la proportion auprès d'un plus gros. Ça, ça a un impact très clair sur la concentration aussi.



X. L., Mda : Dans l'agro-alimentaire, vous voyez des dynamiques très distinctes, entre le vin, le lait, l'élevage, la viande ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Il y a des secteurs qui sont très concentrés, par exemple le sucre, la malterie, l'amidonnerie... Ces secteurs ont fait l'objet de mouvements de consolidation parce qu'ils étaient très capitalistiques. Ceci dit, il y a beaucoup de nouveaux segments encore atomisés, tels que le traiteur, le snacking ou autres, sur lesquels il y a même de l'émergence de nouveaux acteurs. Pour le coup, ce sont des gens qui vont se regrouper dans le futur.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Sur ce secteur où l'on a parfois eu l'impression d'avoir tout vu en rayon, il y a toujours eu beaucoup d'innovations produits, de concepts et par là de créations d'entreprises : ce ne sont pas toujours de grandes innovations de rupture qui font la une, mais c'est un secteur qui, il me semble, va sans doute accélérer le rythme de ses évolutions : la naturalité végétale, le snacking pratique, goûteux ou ethnique, le Bio, la distribution et restauration focalisées la redécouverte de produits du terroir (parfois en opposition avec les tendances au végétal)

par des PME de qualité, etc...

Philippe Chavane, PwC : Il y a de la R&D.

X. L., Mda : On parlait de valorisations qui sont élevées un peu partout. C'est vrai aussi pour l'agro-alimentaire ?

Xavier Boeri, Sodica Agro : Oui, c'est pareil sur quasiment tous les sous-secteurs, si tant est que les entreprises y affichent croissance et/ou rentabilité avec synergies d'acquisition et/ou cash flow après investissements de bon niveau.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Les gros deals, mais pas uniquement les gros deals se traitent à des niveaux de prix élevés, avec des multiples qui franchissent allègrement les deux chiffres parfois... Alors, si on est sur une « pépite » ou dans un secteur en forte croissance, comme le bio par exemple qui enregistre des croissances historiques de 14 ou de 15 % depuis une vingtaine d'années, on peut envisager des multiples élevés. La grande difficulté, c'est qu'aujourd'hui les valorisations élevées tendent à se généraliser, y compris pour les secteurs ou les entreprises qui ont des croissances assez modestes, voire flats.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : C'est un secteur qui subit l'inflation des valorisations comme tous les autres, peut-être encore plus, mais il reste très résilient. Il y a cependant une petite question sous-jacente, aujourd'hui, à partir du moment où on a des multiples d'EBITDA très élevés sur les valorisations. Si demain il y a un ralentissement économique, est-ce qu'on sortira à ISO multiple ? Est-ce qu'on va avoir un abaissement ? Et surtout avec la remontée des taux. Une des explications de l'inflation est l'afflux massif d'argent dans le private equity mais pas plus de cibles. Il n'y a pas une génération spontanée d'entreprises, et cela pousse les prix vers le haut. L'autre

raison, ce sont les taux d'intérêt qui sont extrêmement bas. Tous les actifs ont grosso modo vu leur rendement plonger de manière massive, que ce soit les obligations, les actions, l'immobilier... Aujourd'hui, il reste un actif extrêmement rentable : le private equity. Résultat, tout le monde se rue dessus et cela a un impact sur l'inflation. Cela va changer si les taux remontent, ce qui semble être le cas, mais on ne sait pas à quel rythme...

X. L., Mda : Ça fait un moment qu'on en parle.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Oui, bien sûr, mais là les signes sont plus forts. Les taux ont clairement arrêté de baisser et on sait que ça commence à remonter tout doucement. Cela peut avoir un impact sur les valorisations. Mais clairement, l'agro business est un secteur qui se paie cher et même très cher sur certains secteurs. Les ingrédients, par exemple, c'est un secteur qui atteint des multiples à 18, 20, 22 dès qu'on est dans la nutri-santé.

X. L., Mda : C'est l'exemple de Naturex. On voyait depuis quelques mois cette société faire des acquisitions (3 build-up en 2017). Et là, tout d'un coup, c'était eux la cible et ils se sont fait racheter ?

Xavier Boeri, Sodica Agro : On ne savait plus si Naturex était le plus petit des grands ou le plus grand des petits... Est-ce que ce (beau) premier de division 2 avait vocation à structurer ou au contraire à être structurant ? C'est un peu ce qui s'est passé.

X. L., Mda : C'était un peu une course à la taille non ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'est une société qui s'est également beaucoup internationalisée et qui a pris des positions très intéressantes aux États-Unis. Cela a été un des attraits pour l'acquéreur.

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.



X. L., Mda : Pourquoi est-ce stratégique ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Ce sont notamment des anti-oxydants à base de romarin et autres plantes. Aujourd'hui. Il y a des additifs (parmi lesquels des anti-oxydants) dans la plupart des plats préparés.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Sur la thématique des niveaux de valorisation, il faut souligner qu'il y a une forte dichotomie entre les entreprises en croissance, bien managées et dont la stratégie est claire, et celles qui se cherchent, qui ont du mal à caler une stratégie lisible. La première suscitera de l'intérêt de financiers ou d'industriels, et les multiples peuvent s'envoler. A l'opposé, l'entreprise qui reste sur ses marchés historiques, sans croissance, sans dynamique, n'intéressera peut-être personne.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Sauf si elle incarne un terroir ou une image de marque, occupant une position clef sur son marché et une rentabilité récurrente.

“Ce qui est en croissance, beau et original a une vraie valeur mais il en va de même pour la PME ou ETI différenciée parce que les marques différenciées ou de terroir reprennent des positions par rapport aux très grandes marques”

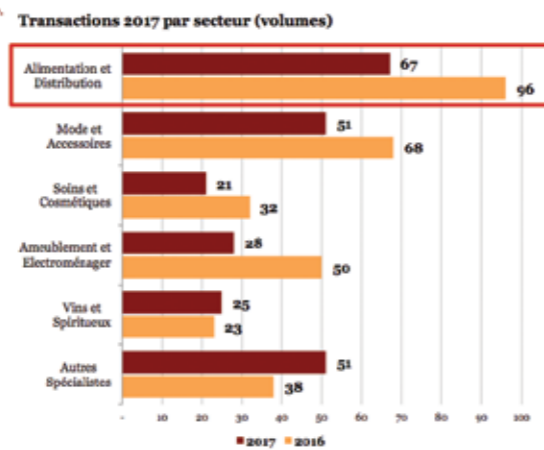
Xavier Boeri

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Oui, mais c'est parce qu'elle aura une particularité, une singularité sur son marché qui en fait un acteur unique. On parlait du bio, des produits traiteur, ce sont des segments en forte croissance. Ce n'est pas anormal que le multiple soit lié à la croissance. Les deux sont intimement liés. Une entreprise bien structurée qui peut constituer une « plateforme de consolidation » va intéresser un investisseur qui peut s'appuyer sur elle pour construire un groupe plus important. Les entreprises en croissance intéressent également les gros industriels du secteur qui recherchent des relais de développement sur des segments qu'ils ont du mal à pénétrer. Voyez Danone qui reprend Michel Augustin, Coca-Cola qui achète Innocent, ou d'autres. Tout ça tire nécessairement les prix.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Je suis d'accord avec cela, bien sûr. Ce qui est en croissance, beau et original a une

Le segment de l'Alimentation toujours aussi actif, le développement du bio se poursuit

- L'alimentaire est à nouveau le secteur le plus dynamique sur 2017
- Un intérêt croissant pour les acteurs de la nutrition saine et du Bio
- Danone/WhiteWave €11.8mrds
- Les distributeurs œuvrent à la convergence des modèles (online / offline)



Les Petits-déjeuners Deals
PwC

15 février 2018
10

vraie valeur mais il en va de même pour la PME ou ETI différenciée parce que les marques différenciées ou de terroir reprennent des positions par rapport aux très grandes marques et surtout aux marques de distributeurs, qui sont en baisse. En outre, les GMS visent de plus en plus à améliorer la qualité perçue de leur offre, parfois soutenues par des démarches d'approvisionnement plus locales. Seconde remarque, il y a quelques années on pronostiquait souvent, dans le cadre de process de cession opposant industriels et financiers, que l'industriel allait prendre le pas sur les fonds d'investissement en mettant dans le prix une part notable des synergies attendues. Aujourd'hui, les industriels ne gagnent pas toujours, loin s'en faut. Cela montre que le match entre industriels et financiers est désormais équilibré, sans parler des vertus de l'effet de levier et de la réalité de l'abondance des ressources financières. Pour compléter, des financiers qui n'ont, historiquement, pas de goût prononcé pour les IAA, y réalisent de plus en plus d'opérations.

O. B., M&A : Il y a le private equity, mais il y a aussi pas mal de grands groupes français, des gens comme Beck, qui font beaucoup d'acqui-

sitions à l'étranger. C'est un mouvement que vous voyez aussi Julia?

Julia Bombardier, Jeantet : Ce que l'on constate, c'est l'importance croissante de la recherche et de l'innovation dans le secteur agroalimentaire. Les acteurs du secteur ont clairement compris que l'innovation était un levier de compétitivité et de croissance sur un marché qui est de plus en plus complexe et exigeant. Un grand nombre d'entreprises que l'on conseille nous consulte ainsi aujourd'hui sur des questions en lien avec l'innovation. Concrètement, elles ont réfléchi à des procédés de fabrication qui n'existaient pas avant (procédés de conservation innovants, utilisation de novel foods comme ingrédients...) et pour lesquels il existe soit un vide juridique, soit une réglementation inappropriée - ou en tout cas obsolète. Deux questions se posent alors pour l'entreprise : 1) comment commercialiser ces produits sur le marché français et dans quelles conditions et 2) comment envisager d'exporter ensuite le produit. Avec cette difficulté qu'il n'est pas toujours évident de trouver des conseils locaux spécialisés en droit alimentaire et qu'il est parfois difficile, sans une expérience de terrain préalable, de pouvoir com-

muniquer avec les administrations locales. Si l'on prend l'exemple de la Chine, nous avons pris le parti, compte tenu de l'intérêt croissant des entreprises françaises pour ce marché, de nous mettre au droit alimentaire chinois, ce qui a nécessité la traduction d'une centaine de textes, et de choisir des partenaires locaux qui connaissent parfaitement les rouages de l'administration locale. L'autre sujet sur lequel je voulais rebondir, c'est celui de la valorisation et en particulier du bio qui affiche une croissance de plus de 20% (Biocoop devait être autour de 25% en 2016 et Naturalia à un peu moins de 30%). Le projet de loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable va clairement dans ce sens. Il prévoit ainsi qu'à l'horizon 2022 la restauration collective des personnes publiques devra comporter 50 % de produits issus du Bio ou bénéficiant de signes de qualité ou mentions valorisantes. Côté distributeurs, le programme Carrefour 2022, qui vise à généraliser la gamme de produits bio en magasins, est également un signal fort. Enfin, d'autres segments se développent beaucoup. C'est le cas du marché des matériaux ou emballages destinés à entrer en contact avec les denrées alimentaires. Le sujet aujourd'hui c'est de s'assurer que ces emballages ne présentent aucun danger pour la santé de l'homme, que les modalités d'utilisation sont claires et qu'ils sont recyclables. Les agents de la concurrence et de la consommation suivent de très près ces sujets.

O. B., M&A : Pierre, l'emballage, vous connaissez bien chez Azulis ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Dans l'agro, effectivement, nous regardons aussi bien le produit alimentaire que par exemple les machines qui vont permettre de le produire ou de l'emballer. Pour le coup, il y a des entreprises qui peuvent devenir des champions internationaux. En sortant des fron-

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.



tières. Et sur l'emballage, tout à fait d'accord avec vous, il y a de très belles sociétés et de belles opportunités.

Julia Bombardier, Jeantet : Sans oublier, bien sûr, les questions liées à l'environnement !

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Bien sûr, sur ce qui touche l'environnement, il faut faire assez attention, effectivement, puisqu'il y a de plus en plus de préoccupations aussi bien du consommateur que des autorités réglementaires, notamment sur les problèmes de matériaux au contact. Il faut donc cibler la bonne technologie qui va se développer. Ça peut être un point important.

X. L., M&A : Est-ce que ces contraintes, notamment sur l'emballage, impactent les marges ? Est-ce qu'une nouvelle couche de réglementation veut dire plus d'investissements à réaliser ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Certes il y a plus d'investissements à réaliser, mais dès lors que vous les avez réalisés, ça vous crée des barrières à l'entrée.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Et vous pouvez vendre un peu

“Il y a eu des évolutions juridiques qui permettent des plus grandes concentrations, parmi lesquelles la possibilité acquise par les coopératives en 2010 d'avoir des filiales de droit privé”

Samuel Crevel

plus cher en face parce que vous n'y êtes pour rien, c'est la réglementation. C'est donc forcément plus cher. L'innovation, quelle qu'elle soit, soit vous créez un nouveau produit, soit vous avez un élément nouveau qui vous permet de revoir votre client.

Xavier Boeri, Sodica Agro : On le met dans le prix, quelque part.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est l'exemple des sachets de riz, ces sachets que l'on plonge dans l'eau bouillante et qui permettent une cuisson et un égouttage en un temps record. Je connais beaucoup de personnes qui, comme moi, trouvent cela très pratique et sont prêtes à payer un peu plus cher cette innovation.

Philippe Chavane, PwC : Avec la grande distribution, ce sont des arguments qui passent assez bien. Ils ne veulent pas toucher au prix de base, mais en revanche quand on rajoute des



sophistications autour du produit, cela permet de réintroduire des discussions qui permettent de rechanger...

X. L., Mda : L'exemple, ce sont les compotes Materne, j'imagine que c'est plus cher.

Julia Bombardier, Jeantet : Oui, les fameuses Pom'Potes c'est Materne qui appartient au groupe MOM. C'était effectivement un pari de savoir si ça allait marcher en France, mais également à l'international. Au-delà de ça, c'est toute la question de savoir comment on exporte un produit innovant et notamment comment « l'adapter » aux habitudes alimentaires des consommateurs, qui sont très différentes d'un pays à l'autre.

Philippe Chavane, PwC : Et ce n'est pas les mêmes linéaires dans la grande distribution. Ce ne sont pas les mêmes acheteurs. Donc ce ne sont pas les mêmes contraintes d'occupation de l'espace. Cela a été très intelligent. Et par la suite, ils ont décliné ce système de gourde sur du produit frais également... Et ça a permis de récupérer de l'espace dans les linéaires de grandes distributions.

Julia Bombardier, Jeantet : Sur ce sujet, Materne s'est d'ailleurs également

lancé dans les produits laitiers avec ses Pom'Potes Brassés, un produit laitier aux fruits mixés. L'énorme avantage de ce produit est qu'il peut se conserver à température ambiante pendant un an, sans risque pour la santé. Concernant toujours l'innovation, il y a également un vrai sujet, qui est celui de l'adéquation entre la réglementation en vigueur, le procédé innovant et les démarches de validation dont on peut avoir besoin auprès de l'administration... C'est un vrai sujet. Beaucoup d'entreprises ont le sentiment que la DGCCRF (ndlr : Direction Générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) se concentre davantage qu'avant sur les sujets de concurrence et de relations commerciales que sur les sujets de fraudes ou de conformité des produits. Depuis un peu moins de dix ans, ces missions sont principalement assurées par les directions départementales de la protection des populations (DDPP), ce qui pose de vraies questions en termes d'harmonisation. C'est le problème de ces réformes qui ont « préfectorisé » des services techniques qui nécessitent sans doute une vraie centralisation. La DGCCRF est une administration que je connais bien pour y avoir travaillé. Elle est très précieuse et on peut regretter qu'elle ne dispose sans doute pas de moyens suffisants lui permettant de pouvoir

remplir parfaitement l'ensemble de ses missions, au premier rang desquels figurent la protection du consommateur, mais également la sécurité et la conformité des produits. Il faut parfois attendre plusieurs semaines pour avoir une réponse écrite de la part de l'agent compétent lorsque le sujet requiert une certaine technicité. Or, l'entreprise, qui est avant tout un acteur économique, a besoin de savoir jusqu'où elle peut aller. Ce n'est pas une histoire de service marketing, mais d'incitation à l'innovation et quelque part d'incitation à la compétitivité. Il faut garder à l'esprit qu'une entreprise qui a le courage d'innover a investi dans l'innovation, notamment en faisant réaliser de nombreuses études pour vérifier si le nouveau procédé de fabrication fonctionnait ou non. Elle a besoin en face d'avoir une administration qui répond rapidement et surtout qui a le pouvoir d'interpréter les textes avec flexibilité quand il le faut.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Comme les agents actuellement affectés au contrôle des entreprises du secteur agroalimentaire s'y connaissent moins, ils réagissent plus vite et sont plus prompts à infliger « par précaution » des sanctions. Ils n'ont plus cette culture de la discussion avec l'entreprise pour essayer de comprendre quelles évolutions elle a voulu apporter au produit, quelles contraintes elle rencontre. Par défiance, parce qu'ils ne connaissent pas, ça va être trop souvent d'emblée « non ». C'est plus « courageux » de dire non, et après on verra ! Alors qu'il y a encore quelques années, je pense qu'on pouvait dialoguer un peu plus facilement pour faire passer des innovations ; les agents n'hésitaient pas à aller dans les entreprises pour voir comment ça se passait. Aujourd'hui, pour faire venir un fonctionnaire de Bercy dans le Cognac où je ne sais quelle autre aire provinciale de production, c'est compliqué.

Julia Bombardier, Jeantet : D'où le rôle du lobbying qui est central dans

Marc O'Neill

- Marc O'Neill est aujourd'hui Directeur Général d'Invest Corporate Finance. Il a travaillé précédemment à la Banque Rothschild et chez Sophiabail et a créé L'IONNE Finance.
- Marc est Président de Forward Finance et administrateur non exécutif de plusieurs sociétés. Spécialiste de l'Agroalimentaire notamment, Marc compte à son actif plus d'une cinquantaine d'opérations de M&A. Récemment il s'est illustré sur la cession par Ardian de sa participation minoritaire dans Piz'Wich, spécialiste du snack surgelé nomade.
- Pour mémoire, L'IONNE et Associés et Invest Securities Corporate ont fusionné en 2016 pour devenir Invest Corporate Finance. Les équipes M&A d'Invest Corporate Finance sont montées en puissance au cours des trois dernières années. Elles font désormais partie du TOP 5 des boutiques M&A avec 23 opérations conseillées l'an passé.



notre activité de conseil, et sur lequel Jeantet a toujours été pionnier, mais qui est effectivement plus compliqué aujourd'hui.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Parce qu'il y a moins de sachants en face.

Julia Bombardier, Jeantet : Moins de sachants sur des sujets de plus en plus techniques et de plus en plus nombreux.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Une évolution schizophrénique. Je trouve que, dans une moindre mesure que les compotes, il y a eu une belle évolution d'emballage dans le secteur du vin avec les Bag-in-Box. C'est vrai que, présenté de la sorte, le vin peut perdre un peu de sa superbe, mais manifestement les clients s'y retrouvent pour peu qu'ils aient un produit de qualité à mettre dedans. Ça a l'air de bien se vendre à l'étranger aussi. Manifestement le consommateur d'aujourd'hui ne voit

plus dans le Bag in Box l'héritier du « cubi à la Papa ».

X. L., Mda : Oui, j'ai même un de vos confrères qui m'a dit en boire régulièrement de cette manière ! Justement, c'est la transition sur le vin.

“C'est un secteur qui subit l'inflation des valorisations comme tous les autres, peut-être encore plus, mais il reste très résilient. Clairement, l'agro business est un secteur qui se paie cher”

Marc O'Neill

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il n'y a qu'en France que ce conditionnement rebute encore un peu.

X. L., Mda : Vous avez dit que la balance des IAA était excédentaire grâce aux vins ; or la taille des structures d'exploitation viticole est quand même, à quelques exceptions près, assez petites. Chez IDIA, vous avez notamment Georges Dubœuf, qui est très présent aux États-Unis.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'est une société qui a construit en partie son histoire sur de l'export aux États-Unis et en Asie, au Japon notamment.

X. L., Mda : Justement, quel est votre point de vue sur la question du regroupement. Force est de constater, et c'est aussi le charme, un émiettement de l'industrie viticole énorme en France, on est content d'aller découvrir des petits viticulteurs, des petites appella-



tions, mais a contrario, c'est à la fois un avantage, mais aussi un petit problème quand on parle d'export.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement :

On a une offre de vins français effectivement très morcelée et très peu lisible en fait. Le système des grands crus, des appellations et des régions ne facilite pas la compréhension. On n'a pas de marques, ou très peu de marques, et donc on n'est pas du tout dans la logique de vins marketés, avec une offre très lisible par cépage comme c'est le cas en Afrique du Sud, aux États-Unis, en Australie et en Amérique du Sud. Mais il y a tout de même des sociétés qui réussissent à agréger des producteurs par type de vin, par type de cépage, et qui ont de vraies success stories à l'export. Dans les participations d'Idia une société comme LGI Wines est une petite société du Sud de la France qui s'est développée sur ce modèle. Elle passe des contrats avec des producteurs et fabrique les produits en fonction de cahiers des charges bien précis auprès de toute la grande distribution européenne, Tesco... Par exemple : je veux un Malbec avec telles qualités organoleptiques, ils savent le fabriquer. Donc ils sont passés dans une approche marketing du vin où ils répondent à la demande du marché et de leurs clients. Cela en fait

une société qui a une forte croissance et qui réalise plus de 80 % de son chiffre d'affaires à l'export. Pour cela il a fallu réussir à fédérer et à mettre en place des contrats d'approvisionnement avec la production qui est très émietlée.

X. L., Mda : Sur la taille des exploitations, j'adore les petites exploitations, mais objectivement vous n'allez pas pouvoir vendre aussi bon marché qu'en Provence ou au Pays d'Oc où vous avez une exploitation qui fait 120, 140 hectares versus 20 hectares. D'où ma question de la taille, est-ce qu'il ne faut pas agréger pour baisser les coûts...?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement :

Le secteur du vin est un peu particulier. Chaque taille d'entreprise peut trouver sa place sur un marché de qualité s'il s'agit d'une petite exploitation qui fait du très bon produit. Par ailleurs, on va avoir des sociétés, comme celle que je citais, qui vont plus marketer leurs produits et être plus dans le mass-market, avec des vins qui ont vocation à être exportés ou à être diffusés à large échelle en France. Les Grands Chais de France est le premier exportateur de vins en Allemagne avec une marque peu connue en France, une bouteille qui a une forme particulière qui s'appelle JP Chenet. Il y a donc de beaux succès dans le secteur viticole français.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Ils m'ont expliqué là-bas que c'est un col un peu incurvé, fait pour être attrapé facilement et pour se démarquer des autres cols dans le rayonnage ! Et ça a l'air de marcher.

X. L., Mda : Peut-être que vous pouvez faire un petit éclaircissement sur la SAFER ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : À quels obstacles réglementaires se heurte un exploitant qui voudrait grandir ? Quelle que soit la filière, l'exploitant qui veut accroître les su-

perficiés qu'il exploite se heurtera aux mêmes normes. Il n'est, en effet, pas libre de le faire. Il ne suffit pas de le décider. Il y a en France deux réglementations issues des années 60 qui ont, chacune dans leur genre, pour vocation d'instaurer un « modèle familial d'exploitation », qui est, depuis cette époque, le modèle idéal de l'agriculture française aux yeux des pouvoirs publics. Cet accrochage à un modèle du passé va, espérons-le, peut-être changer avec la loi foncière qui est annoncée pour la fin de l'année. Ce n'est pas, dans mon esprit, que l'exploitation familiale doit être condamnée (si tant est qu'elle sache se loger sur le créneau de la qualité et de la réactivité), mais que la réglementation doit, à mon avis, s'ouvrir pour permettre la coexistence de telles exploitations avec d'autres, plus grandes et reflétant un modèle plus capitaliste. Actuellement l'exploitant est confronté à deux institutions qui peuvent bloquer son développement. Premièrement, le contrôle des structures, qui contrôle le droit d'exploiter des immeubles agricoles quel que soit le titre dont vous disposez. Ce n'est pas parce que vous êtes propriétaire de terres que vous avez nécessairement le droit de les exploiter. Il se peut que vous soyez obligé de les donner en location à quelqu'un d'autre qui lui aura obtenu préférentiellement le droit d'exploiter votre propre bien à votre place.

X. L., Mda : Donc c'est une licence d'exploitation.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui, effectivement. Et l'obtention de ce droit n'est jamais gagné d'avance parce qu'il y a un système de mise en concurrence des demandes d'autorisation. Il y a des priorités issues des schémas régionaux et adossées d'une batterie de critères dégagés par l'Administration. Vous avez beau avoir acquis la terre ou que le propriétaire vous ait promis de vous donner un bail des terres en question, si c'est un exploitant prioritaire qui a l'autorisation et qui vous

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 et transition énergétique. 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, IDIA Participations et SOFIPAR, ...) s'élève à 1,5 milliard d'euros.



empêche de l'avoir, vous n'exploitez pas, ou alors vous vous mettez en contravention et serez exposés à des sanctions.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : La décision est entre les mains de qui en réalité ? Qui décide ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : Le préfet adosse la plupart du temps ses décisions sur des commissions que l'on accuse souvent, à tort ou à raison, d'être contrôlées par le syndicalisme agricole.

X. L., Mda : Il a le temps de faire ça ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : En réalité, ses décisions ne sont que le reflet des avis des commissions en question. À côté de cette réglementation, qui n'a pas d'équivalent en Europe ni dans le reste du monde, vous avez en second lieu les SAFER, organismes de sociétés privées dotés de pré-

rogatives de puissance publique qui se voient investis de missions très variées telles que, pour citer les principales, la consolidation des exploitations, l'amé-

“Le secteur du vin est un peu particulier. Chaque taille d'entreprise peut trouver sa place, que ce soit sur un marché de proximité très qualitatif ou sur un marché de masse qui a vocation à être exportés ou diffusé à large échelle en France”

Arnaud Pradier

nagement du territoire rural... Il y a une SAFER dans chaque région, à laquelle chaque mutation foncière et, depuis 2014, de parts sociales portant sur des exploitations doit être notifiées, afin d'exercer éventuellement son droit de préemption, voire même de provoquer une révision du prix à la baisse si la SAFER considère qu'il reflète une spéculation et éloigne par trop la vente du prix du marché. Du coup, quand vous négociez pour l'achat ou la vente d'une exploitation, il y a toujours ce risque, qu'il convient d'intégrer, d'être confronté au droit de préemption de la SAFER et qui peut nécessiter, pour être conjuré, d'aller la voir, de négocier avec elle et de parler éventuellement d'une commission.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Oui, il faut pré-négocier avec la SAFER avant.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il est fréquent de pré-négocier avec la



SAFER. Parfois, elle vous dit : « je ne préempte pas, mais je veux être un intermédiaire et je prends X % du prix de la transaction pour mes bons offices ». On vous dira : « c'est pour le bien de l'agriculture française ! », que, pour paraphraser Clémenceau, « l'agriculture est trop sérieuse pour être laissée aux agriculteurs ». On a observé que les pratiques des SAFER avaient changé, lorsqu'en 2008 l'État a cessé de les subventionner à la demande pressante de la Commission européenne qui y voyait, non sans raison (dans la logique du droit de la concurrence), une aide d'État. Les SAFER ont donc été obligées de se procurer des ressources par elles-mêmes au point parfois de se transformer en quasi agents immobiliers. En résumé avec ces deux réglementations, on peut dire que le foncier agricole français est sous contrôle, ce qui ne facilite pas les stratégies des opérateurs. Et je ne parle pas du statut du fermage, qui est une autre contrainte forte pour le propriétaire du foncier, mais qui est globalement mieux accepté par les producteurs puisqu'il les protège lorsqu'ils sont locataires (avec cette limite que certains propriétaires sont de plus en plus fréquemment dissuadés de mettre sur le marché locatif des biens potentiellement productifs...)

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Mais la concentration, l'accroissement des propriétés par l'acquisition de foncier viticole est rendu quand même très difficile par le prix de ce foncier notamment dans les belles appellations, donc il y a une limite immédiate à l'acquisition. C'est très capitalistique.

X. L., Mda : Ça va jusqu'à 12,8 M€ dans le Bourgogne Beaujolais. Et le moins cher, c'est dans le Bordelais à 25 600 €. Mais ils ne mettent pas de Pays d'Oc dans ce classement.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais inversement cette augmentation du droit du foncier fait qu'il y a plus d'exploitations qui sont mises en vente parce que les exploitations familiales craquent aux coutures quand les héritiers sont obligés de payer des droits importants ou quand tout cela était dans un GFA, que vous n'êtes pas l'exploitant, et que vous ne touchez même pas 1 % par an en étant assis sur un tas d'or...

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Quand on vous dit que c'est 12 millions d'euros l'hectare... !

Samuel Crevel, Racine Avocats : À la génération d'après, tout risque d'éclater et tout est mis en vente dans la précipitation et la douleur. Dans la mesure où les héritiers non exploitants, donc bailleurs (en indivision ou au sein d'un GFA le plus souvent), supportent de moins en moins de devoirs, sous prétexte de maintien de l'exploitation familiale, être assis sur un tas d'or qui ne leur rapporte quasiment rien, on assiste effectivement depuis quelques années à beaucoup de mises en ventes de domaines familiaux.

X. L., Mda : Pour résumer sur le vin, la France a encore plein de choses à faire ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Oui, il y a plein de choses à

faire sur l'export et certainement aussi sur le marketing en améliorant encore la visibilité de certaines marques à fort potentiel international. Certaines sont déjà bien distribuées comme Chapoutier, bien connue pour ses vins premium de la vallée du Rhône.

Philippe Chavane, PwC : Le digital aide aussi à rebattre les cartes, en donnant un accès à plus de consommateurs. Vous citiez tout à l'heure l'accès au marché, en fait il y a une capacité à adresser des consommateurs éloignés qui n'existait pas avant et même les petites structures s'y sont mises. C'est assez étonnant, j'ai visité il n'y a pas très longtemps une petite exploitation qui, grâce au digital, a pu adresser du très grand export.

X. L., Mda : Via une plateforme propriétaire ou il est agrégé dans Le Petit Ballon ?

Philippe Chavane, PwC : Non, tout seul.

O. B., Mda : C'est durable, parce qu'aujourd'hui c'est déjà 10 % des ventes du vin qui sont en ligne, mais là, ça continue ?

Philippe Chavane, PwC : Ça continue. Ici, l'exploitant en question produit de plus en plus en direct et adresse l'export, voire le grand export, en direct "de chez lui".

X. L., Mda : Ce qui est amusant, c'est que dans le vin, et ce n'est pas propre au vin, c'est vrai pour tout, même en charcuterie.

Philippe Chavane, PwC : Dans ce cas, ce sont les circuits courts. Ce sont des réseaux qui s'organisent pour distribuer en circuits courts. On se regroupe et on vous livre toutes les semaines un panier. Dans mon exemple, c'est différent. Ils ont une vitrine beaucoup plus large, que ne leur offrirait leur taille, grâce au canal digital, via Internet, ils ont une capacité d'adres-

Philippe Chavane

➤ Associé de PwC depuis plus de 20 ans, Philippe Chavane dirige le département Transaction Services de PwC France.

➤ Philippe accompagne régulièrement de grands groupes industriels et commerciaux dans leurs opérations d'acquisitions ou de cessions, en France comme à l'étranger, et intervient également auprès des fonds d'investissement ou leurs sociétés de portefeuille.

➤ Parmi les opérations marquantes conseillées par Philippe Chavane, on peut notamment citer :
-L'accompagnement du groupe LafargeHolcim dans le cadre de son programme de cession préalable au rapprochement des deux groupes. Ce projet complexe, impliquant deux groupes alors concurrents, concernait plus d'une quinzaine de géographies et de nombreux carve-out et a été mené en un peu plus de 9 mois.
-La cession récente par Ardian de Novacap.

➤ PwC Transaction Services, leader en France en matière de due diligence financières (200 personnes totalement dédiées, dont 24 associés et 50 directeurs et managers), a été récompensé à plusieurs reprises par le Magazine des Affaires en M&A et LBO.



ser notamment le grand export qu'ils n'avaient pas.

X. L., Mda : Mais est-ce que ça ne s'inscrit pas sur le vin dans une tradition un peu plus ancienne, depuis 20, 30, 40 ans ? Vous avez Savor Club ou le Club du Vin. J'ai vu dans une de vos participations, le Club du Vin qui était une filiale où depuis 20 ou 30 ans, avant on vous envoyait un catalogue, c'est le système de La Redoute, mais sur le vin, et vous cochiez des cases et on vous envoyait ça. Finalement, il y a déjà cette habitude de consommation qui préexistait à Internet.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Ce secteur évolue vite. La vente par correspondance de ce que vous évoquez, c'est de la vente un peu "coercitive", vous vous inscriviez au Club Français du Vin et on vous envoyait tous les

mois une caisse, etc. Aujourd'hui, on a basculé dans une autre relation avec le

“Le digital aide aussi à rebattre les cartes, en donnant un accès à plus de consommateurs. Il y a une capacité à adresser des consommateurs éloignés qui n'existait pas avant et même les petites structures s'y sont mises”

Philippe Chavane

consommateur. L'internaute souhaite être tout à fait libre, et d'acheter ce qu'il veut, quand il le veut. Il accepte qu'on lui fasse des propositions, bien sûr, mais il veut rester libre. Il ne veut pas d'engagement. Effectivement, il y a sans doute un potentiel de développement important en utilisant ces nouveaux canaux de vente.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : La nouvelle génération de consommateurs achète beaucoup sur Internet, beaucoup, beaucoup.

X. L., Mda : Mais pas sur abonnement, c'est ça ?

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : C'est Petits Ballons qui a été racheté par Ventes Privées, effectivement, mais ce n'est pas ce qui est le plus évident. Le plus évident, c'est



Pierre Jourdain, Azulis Capital : Et même s'il y a beaucoup de progrès qui sont faits par les organisations de production françaises, les concurrents étrangers vont encore plus vite, donc finalement l'écart s'accroît.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Sur cette question de l'export, on pourrait faire un parallèle avec les IAA, hors vin : quand on observe par exemple les italiens en fromages ou salaisons AOP, ils ont concentré leur nombre d'AOP, augmenté les volumes des plus connues, ils s'appuient sur des consortiums et chassent en meute, là où nous on chasse plus via des démarches individuelles d'entreprise - avec, certes, de très belles réussites (Lactalis, Rougie). C'est exactement comme en vin au travers de la notion de massification de qualité : si le parmesan ou jambon de Parme ou San Daniele sont des appellations mondiales, le Comté ou le jambon de Bayonne n'en sont pas. Nous avons sans doute sur-segmenté notre offre.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Mais on dit que c'est du Prosecco. Ce n'est pas une marque. Ce n'est pas du Taittinger ou du... Non, c'est du Prosecco. On ne regarde même pas la marque, on s'en fout.

X. L., Mda : Après, ils vendent tout et n'importe quoi sous ce nom, à l'instar de la mozzarella aux États-Unis.

O. B., Mda : J'aimerais qu'on s'arrête un moment sur les enjeux réglementaires, la reconnaissance des labels, les questions sanitaires, est-ce qu'il y a des tendances récentes ?

Julia Bombardier, Jeantet : Oui, évidemment. La réglementation est de plus en plus complexe. Il y a pratiquement un texte par type de produit, sans parler des textes transversaux relatifs aux procédés de conservation, au conditionnement des produits, à l'étiquetage etc. C'est une réglementation très compliquée pour les profession-

nels à laquelle s'ajoute la réglementation européenne.

O. B., Mda : Il y a une vraie différence de philosophie entre la réglementation européenne et française ?

Julia Bombardier, Jeantet : Pas sur les textes transversaux qui constituent notre cadre réglementaire. Je pense notamment au règlement INCO sur l'information du consommateur, ou encore au règlement sur les additifs. Les règlements européens font partie de notre droit. Le Code de la consommation y fait d'ailleurs expressément référence. On a en revanche en droit français toute une série de textes qui vont parfois un peu plus loin.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Le droit français décline, précise le droit européen au risque parfois, effectivement, de complexifier voire de durcir la réglementation « globale » pour les opérateurs.

Julia Bombardier, Jeantet : On précise car tout n'est pas prévu dans les règlements européens. L'exemple type c'est celui des sanctions qui relèvent de chaque Etat membre. On se réfère également parfois aux questions-réponses proposées par la Commission européenne, que l'on sollicite d'ailleurs assez souvent pour avoir des précisions sur l'interprétation des textes. Il faut bien comprendre que s'il y a des textes de plus en plus techniques aujourd'hui c'est parce qu'il y a de plus en plus d'intermédiaires qui interviennent dans la fabrication du produit et surtout que les procédés de fabrication sont de plus en plus élaborés. Les évolutions sociétales ou encore les crises sanitaires ont également des conséquences sur notre réglementation. Sans s'arrêter à l'affaire de la vache folle qui a permis d'établir les principes généraux de la législation alimentaire - obligation de traçabilité, obligation de retrait et rappel des produits etc. -, on peut citer l'exemple de l'affaire de la viande de cheval qui a eu de vraies conséquences sur l'organisa-



tion interne de certaines entreprises. Après l'affaire de la viande de cheval, les sanctions encourues du fait de pratiques commerciales trompeuses ou de tromperie ont augmenté significativement. Sans rappeler toutes les sanctions encourues, on était avant à 37 500 euros d'amende et 187 500 euros pour une personne morale, ce qui n'était pas si élevé que ça - je mets de côté les deux ans d'emprisonnement parce qu'ils n'étaient jamais prononcés. Avec le « Horsegate », la sanction encourue passe à 300 000 euros d'amende et 1 500 000 euros pour une personne morale, sachant que ces peines d'amende peuvent désormais être portées, de manière proportionnée aux avantages tirés du manquement, à 10 % du chiffre d'affaires moyen annuel de l'entreprise. Ce que l'on a constaté chez nos clients, c'est que beaucoup avaient renforcé leur division juridique et/ou affaires réglementaires sur ces sujets. Ils font beaucoup plus attention.

O. B., Mda : Pour les grandes entreprises, mais également sur des PME ?

Julia Bombardier, Jeantet : Elles n'ont pas le même budget, mais elles sont très attentives, effectivement, à ces questions. Pour revenir sur les tendances que l'on peut observer dans le secteur agroalimentaire, j'en relève

trois principales. La première, c'est celle de l'information du consommateur et plus particulièrement de la dématérialisation de l'information. Il suffit de voir le succès d'applications comme Yuka. Tout le monde travaille sur ces sujets. On est à la frontière entre le droit, le marketing et quelque part la psychologie. D'un point de vue philosophique ce n'est pas inintéressant non plus. L'INRA a publié en février 2017 une étude très intéressante dont il ressort que le consommateur regarde en réalité principalement deux informations : le prix et l'origine du produit. Les personnes en surpoids regardent très peu le tableau des valeurs nutritionnelles. De manière générale, on voit que le consommateur ne comprend rien à l'étiquetage, lui qui réclame pourtant d'avoir le plus d'informations possibles. Il ne sait pas qu'est une appellation d'origine protégée. Il ne connaît pas le sens de tel ou tel label. Le consommateur ne sait pas pourquoi il paie aujourd'hui plus cher un produit qui bénéficie d'une appellation d'origine protégée. Il y a donc un vrai travail à faire au niveau de la communication. D'ailleurs l'INAO, l'Institut national des appellations d'origine, a été très actif en terme de communication cette année au salon de l'agriculture, ce qui n'est pas anodin. L'autre sujet, c'est celui de la qua-

lité des produits et de l'origine pour lesquels le consommateur accorde beaucoup d'importance. Aujourd'hui, il veut consommer français. Pour s'en convaincre, il suffit de voir le succès de la mention « viande de France » créée en 2014. Idem sur l'obligation de l'indication de l'origine du lait et des viandes utilisées en tant qu'ingrédients, qui est une mesure probatoire mise en place par un décret de 2016, après l'affaire de la viande de cheval. C'est un sujet sensible au niveau européen et ce n'est pas un hasard si le décret prévoit la communication d'un rapport d'évaluation transmis à la Commission européenne, sur la base duquel pourra être envisagée la pérennisation du dispositif. Les producteurs français bénéficient en tout cas assez clairement de ce texte puisqu'il leur permet de mettre en avant leur production, mais tout ça à un coût... La question, c'est : est-ce que le consommateur français accepte de payer le juste prix ? Ce sujet était une des préoccupations des Etats généraux de l'alimentation, mais également du projet de loi sur l'équilibre des relations commerciales. La Commission européenne a par ailleurs sorti un rapport où on voit bien que la construction du prix est un vrai sujet qui ne concerne pas que la France, même si on est sans doute un des rares pays à avoir une réglementation aussi complexe en matière de construction du prix et de négociations commerciales. Mais c'est un autre sujet dont on parlera sans doute beaucoup dans les semaines à venir... Le dernier sujet sur lequel je voulais revenir, c'est celui de la sécurité alimentaire, avec la recherche du risque zéro et de la médiatisation de certaines affaires dans un secteur où les professionnels sont en réalité très vigilants. Ils sont très vigilants compte-tenu notamment du montant des sanctions et surtout des risques associés en termes de préjudice d'image. Sur ces questions de sécurité alimentaire, il y a plusieurs sujets phares. On a parlé tout à l'heure des emballages mis au contact des denrées alimentaires. Il y a également le sujet des nouveaux ingréd-



dients, les *novel foods*. Je n'ai jamais vu autant de demandes d'autorisation de mise sur le marché de *novel foods* que ces derniers mois, ce qui s'explique peut-être par le fait que la procédure a été simplifiée en 2018, en particulier pour les aliments traditionnels. Les clients cherchent de plus en plus à utiliser ces nouveaux produits dans leurs procédés de fabrication.

X. L., Mda : C'est quoi les *novel foods* ?

Julia Bombardier, Jeantet : Ce sont des aliments ou des ingrédients pour



lesquels la consommation humaine était inexistante ou négligeable au sein de l'Union européenne avant 1997. Ils doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une autorisation préalablement à leur commercialisation. Aujourd'hui les demandes sont centralisées au niveau de la Commission européenne et de l'EFSA, l'European Food Safety Authority. Parmi les *novel foods*, on trouve des aliments d'origine animale comme les insectes, des aliments produits avec des procédés innovants, tels que des champignons enrichis en vitamine D par des rayons ultraviolets ou encore des aliments traditionnels, tels que les graines de chia ou le jus de noni. Les aliments traditionnels se réfèrent à des denrées alimentaires consommées de façon traditionnelle dans des pays extérieurs à l'Union européenne, souvent Afrique et Amérique latine.

X. L., Mda : Ces nouvelles demandes d'autorisation proviennent plus de producteurs français ou étrangers ?

Julia Bombardier, Jeantet : C'est très varié. Les Français sont assez dynamiques, mais il faut savoir que préparer un dossier de demande d'autorisation auprès de la Commission européenne, ou de modification des conditions d'utilisation de l'aliment lorsqu'il a déjà été autorisé sous condition, a un coût. Il y a des analyses scientifiques à réaliser mais également un dossier à constituer qui peut être plus ou moins volumineux selon le produit. Les Etats-Unis ont également une procédure spécifique d'autorisation pour les *novel foods*. Certains aliments peuvent être interdits aux Etats-Unis, mais être autorisés au Japon ou au sein de l'Union européenne. Au-delà, il y a d'énormes enjeux économiques qui sont tacitement pris en considération lorsque le *novel food* risque d'impacter un marché existant.

O. B., Mda : Sur la réglementation, il y a aussi une acception anglo-saxonne, *organic food*. N'est ce pas, Pierre ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Sur la réglementation, vous parlez de sanctions, mais je pense que les industriels ont compris aujourd'hui qu'au-delà de l'amende, la plus grosse sanction, c'est de ne plus être acheté. Donc effectivement, les entreprises sont vigilantes, mettent en place des programmes de RSE (responsabilité sociétale des entreprises), qui les aident à anticiper ce type de sujets. C'est bien qu'il y ait un gendarme qui mette en prison le fautif, et que des pénalités soient prévues, mais je pense que beaucoup d'entreprises savent qu'il y va de leur pérennité.

Perrier a failli mourir de l'affaire du benzène il y a 25 ans. Aujourd'hui pour les grosses entreprises, mais aussi pour les petites, la problématique c'est : comment réagit le consommateur ? Et le consommateur est en permanence sur Twitter, Facebook et autres réseaux sociaux. L'impact potentiel d'une crise est tel que la préoccupation doit intervenir en amont. Très souvent les entreprises vont au-delà de la réglementation en se disant : je prends un petit peu d'avance pour être sûr de ne pas être pris en défaut, et d'assouvir au mieux les besoins de mon consommateur.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Il peut y avoir un impact fort aussi de l'étiquetage nutritionnel. Ce sujet de réglementation est pendant, il est en cours de discussion, et c'est certainement un enjeu fort sur la perception de la qualité, au sens large des produits par le consommateur. Que l'on parle de lettres ou de feu rouge, peu importe, le nutri-score peut changer la perception du consommateur. C'est un système qui peut être très simple, voire un peu simpliste, et pourrait induire des modifications des comportements d'achat.

Julia Bombardier, Jeantet : C'était tout le problème précisément du système de *traffic lights* mis en place au Royaume-Uni et de l'impact que pouvait avoir sur le consommateur un étiquetage

quetage qui faisait état d'un tableau nutritionnel avec un feu rouge. Etiquetage particulièrement problématique pour certains pays qui exportent par exemple beaucoup de fromages... Ce système a d'ailleurs été attaqué au niveau européen sur le sujet des obstacles non tarifaires.

X. L., Mda : Ça, c'est au cœur, historiquement dans le droit communautaire, les premières affaires des années 60, 70, c'est sur l'étiquetage qui a toujours été perçu comme un frein indirect...

Samuel Crevel, Racine Avocats : Sous couvert bien souvent d'une « santé publique » qui a parfois le dos large.

X. L., Mda : Sous couvert de santé publique, c'est au cœur du droit communautaire. Donc ça n'a pas changé.

Julia Bombardier, Jeantet : Ce qui a quand même changé c'est l'entrée en vigueur d'un règlement sur l'information du consommateur, le règlement INCO, qui harmonise de façon maximale au niveau européen les règles d'étiquetage. Lorsqu'un Etat membre veut adopter une nouvelle législation concernant l'information du consommateur sur les denrées alimentaires qui va au-delà du règlement INCO, il lui faut l'accord de la Commission européenne. L'exemple c'est celui du Décret sur l'indication de l'origine du lait et de la viande utilisés en tant qu'ingrédient. L'étiquetage nutritionnel est également concerné.

O. B., Mda : L'anticipation des normes, justement, ça peut être une source de création de valeur, il y a un exemple de MerAlliance, non ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Une entreprise, comme je le précisais tout à l'heure, a tout intérêt à anticiper, en donnant confiance à ses partenaires. Nous avons accompagné dans le passé une entreprise qui produisait du saumon fumé, MerAlliance, dont le dirigeant nous répétait que dans le prix de

revient de ses produits, la moitié était le prix du produit en tant que tel, et l'autre moitié était le coût de tous les services associés: traçabilité, analyses, contrôles, assurance qualité, EDI etc... Donc le coût lié à cette approche est important, mais au final, cela crée une véritable différenciation et une avance pour l'entreprise.

X. L., Mda : C'est du poisson MerAlliance... Donc ils ont créé la norme, ils ont été les premiers...

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Pas réellement, il n'y avait pas de norme, mais ils ont apporté une réassurance qui leur a permis d'être en avance.

X. L., Mda : Ils ont été la première société française à obtenir la norme IFS en juillet 2005. Dans un secteur, être le premier à obtenir un label, sur certains sujets ça vous donne une longueur d'avance ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Effectivement, il peut y avoir une stratégie qui consiste à être le premier, à l'avant garde : je suis le premier à obtenir l'IFS, le premier à obtenir l'ISO 9001, 14001, 26000... Donc c'est une manière de marquer des points vis-à-vis du client qui peut être parfois un peu préoccupé sur des produits potentiellement sensibles sur le plan bactériologique, et sera rassuré par tous les efforts qui sont faits.

O. B., Mda : En tant qu'investisseur responsable, parce que ça fait partie de l'ADN d'Azulis, est-ce que vous encouragez des participations vers ce travail d'anticipation ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Effectivement, on critique souvent les investisseurs du private equity qu'on estime trop préoccupés par les critères financiers, mais ils sont aujourd'hui en pointe dans la mise en place de la RSE. Chez Azulis, l'équipe a adhéré il y a plus de huit ans aux PRI (Principles for Responsible Investments) de



l'ONU. Dans la foulée, nous avons mis en place progressivement des politiques de RSE dans nos participations. Nos apporteurs de fonds qui sont des investisseurs institutionnels sont eux-mêmes très mobilisés sur le sujet, parce que leurs souscripteurs sont des retraités qui vont leur demander : « mon argent qui est investi chez vous, où est-ce qu'il se retrouve à la fin ? Je ne veux pas que ce soit dans une entreprise qui ait des comportements déviants vis-à-vis de ses salariés, vis-à-vis des pratiques de marché ». Donc tout ceci, on l'intègre, et toutes nos participations s'engagent dès le départ





à mettre en place des programmes de RSE, l'idée n'étant pas de respecter de manière scolaire une grille de critères, mais de s'assurer qu'on a des conditions de base initiales et que tous les ans on va progresser sur le social, sur l'environnement, sur la gouvernance, avec chaque année une étape de plus à mettre en place. En fait on s'aperçoit que très vite, il suffit de donner une petite impulsion au départ, et très souvent vous ne pouvez pas arrêter le processus parce qu'en interne les équipes se l'approprient, s'aperçoivent qu'elles fonctionnent mieux et que c'est positif pour l'ensemble de l'entreprise.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Pour cela il est essentiel qu'au niveau du top management il y ait une sensibilisation très forte et très rapide. En terme de gouvernance, nous demandons chez Idia de mettre la question de la RSE à l'ordre du jour des conseils d'administration, pour qu'ensuite cela se diffuse au sein de l'entreprise. Pour notre part, ce n'est pas tellement une grille d'analyse systématique qui doit être mise en place. Chaque société a ses contraintes et ses objectifs propres. On fixe des objectifs bien précis avec la direction, le management, des objectifs de progrès sur les points de durabilité, mais aussi de gouvernance. C'est un point sur lequel, à terme, les entreprises se re-

trouvent aussi, parce que le marché et les consommateurs demandent ça, cela devient un enjeu de positionnement important pour l'entreprise.

Samuel Crevel, Racine Avocats : On voit bien que c'est un secteur qui est fondé sur une part d'irrationnel, parce qu'il touche à la santé. « On est ce qu'on mange » dit le proverbe, avec les exigences que cela suscite. J'ai entendu parler de plus en plus souvent d'investisseurs érigeant en condition de leur intervention la démonstration de ce que le bien-être animal était assuré dans les entités dans lesquelles on investit. Il y a ainsi des « investisseurs vegans ». Cette exigence gagne aujourd'hui toutes les filières, même les plus improbables. On parle de « champagne vegan », avec obligation de contrôler notamment qu'il n'y a pas d'insectes sur les grains au moment du pressurage. Ce n'est pas une plaisanterie !

Philippe Chavane, PwC : Pas de collage au blanc d'œuf.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Également. Avec ce paradoxe le producteur vegan doit utiliser des enjambeurs, puisque qu'il s'interdit d'exploiter la « main d'œuvre animale », le cheval par exemple, à la différence de l'agriculteur en bio.

X. L., Mda : Pourtant ça revient le labourage au cheval.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui, mais pas dans le vegan.

Xavier Boeri, Sodica Agro : En parlant de paradoxe, je me souviens avoir travaillé sur un dossier de nutrition animale où, quasiment le premier jour, notre client a posé sur la table le livre de Matthieu Ricard qui parle du génocide animal. Peu de temps après, les responsables de la RSE s'étonnaient d'expérimentations (douces au demeurant) sur des vaches. Un an plus tard, avec réalisme et bon sens, ils ont acté que la demande de protéines animales explosait au niveau mondial et que, pour faire progresser génétique et performance, il fallait de l'expérimentation. Il y a beaucoup de paradoxes entre certains discours parisiens et la réalité des enjeux alimentaires (nourrir beaucoup plus, produire plus et mieux en respectant au mieux les attentes sociétales, assez variables selon les continents et catégories sociales).

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Les chirurgiens s'entraînent à l'utilisation des robots chirurgicaux dans les sous-sols des hôpitaux parisiens, avec des brebis qu'on fait rentrer la nuit très discrètement parce que sinon ça fait un scandale.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Vrai sujet que ce paradoxe entre l'attente citoyenne et la réalité, et la capacité, l'obligation des industriels à joindre les enjeux sociétaux, moraux, économiques, financiers, etc. C'est un sujet très complexe ! Le défi est aussi dans le fait que les gens ont parfois peu confiance dans leur alimentation alors qu'elle n'a jamais été aussi saine (moins de trois morts - trois de trop certes - par an victimes d'intoxications alimentaires collectives).

O. B., Mda : Sur l'enjeu réglementaire, de la même façon qu'il y a des due diligences digitales pour essayer

d'identifier la maturité d'une société, donc ça a un impact sur sa valorisation y compris, il y a des due diligences sur les aspects réglementaires, pas simplement ESG, mais vraiment réglementaire dans le secteur agro.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Oui, bien sûr, nous faisons des diligences approfondies sur le sujet avant tout investissement.

O. B., Mda : Est-ce qu'il y a des due diligences spécifiques sur le niveau de maturité réglementaire d'une société ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Sur ce sujet, les diligences de base, c'est plutôt : est-ce qu'il y a respect ou non-respect de la réglementation ? C'est un prérequis. Et ensuite, c'est la due diligence RSE qui va dire : comment l'entreprise prend en compte ces problèmes, comment elle les gère, les anticipe... Là, on va aller plus loin.

Julia Bombardier, Jeantet : Parfois, elle va plus loin, elle communique dessus d'ailleurs. Pour rebondir sur ce que vous disiez, c'est vrai que la véritable sanction, c'est l'image. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si le référé de la Cour des comptes du 18 décembre 2017, qui a été publié le 12 mars 2018, insiste autant non seulement sur la généralisation des sanctions administratives qui permettent une répression rapide par les agents de la concurrence et de la consommation, mais surtout sur leur publication systématique, le fameux « name and shame ». L'objectif est clairement d'encourager les actions indemnitaires de la part des consommateurs. C'est un vrai sujet de préoccupation pour les entreprises. Certaines associations de consommateurs agissent d'ailleurs parfois sans doute un peu trop rapidement.

O. B., Mda : Je crois qu'il y a 100 000 contrôles, c'est ça ?

Julia Bombardier, Jeantet : 110 000, c'est le nombre d'établisse-



ments contrôlés. D'après le dernier rapport de la DGCCRF, il y a eu plus de 550 000 vérifications effectuées en 2017. 6 % concernent le secteur alimentaire. Ces contrôles donnent souvent lieu à des actions correctives et pédagogiques. Parfois à des amendes administratives ou encore à des transactions et dans les cas les plus graves à des poursuites répressives. Je ne suis pas une grande adepte des sanctions administratives, et encore moins de la publication systématique avant que la décision ne soit devenue définitive. Au niveau de la présomption d'innocence, c'est très discutable. Je ne parle pas de l'absence de contradictoire dans les procédures de transactions pénales avec la DDPP qui ont pour intérêt principal d'être des procédures par nature confidentielles, qui ne donnent pas lieu à publication. En clair, l'administration propose à un contrevenant de mettre fin aux poursuites en contrepartie du paiement d'une amende qu'il propose avec l'accord du parquet. L'une des recommandations de la Cour des comptes vise à prévoir la possibilité d'une indemnisation des consommateurs à l'occasion de ces transactions. Cela va sans doute avoir des conséquences sur le succès de cette procédure dans la mesure où le principal intérêt de la transaction est précisément la confidentialité. Les entreprises

risquent de préférer aller au contentieux. Enfin, en matière de pratiques commerciales trompeuses et de tromperie, les sanctions sont encore pénales et il faut s'en réjouir, ne serait-ce qu'en terme de contradictoire. Sur cette tendance à généraliser la publication des décisions, un amendement au projet de loi sur l'équilibre des relations commerciales vient tout juste d'être adopté. Il prévoit de rendre systématique la publication des décisions en matière de pratiques commerciales déloyales, dont font partie les pratiques commerciales trompeuses. Or, cette faculté devrait être laissée à l'appréciation du magistrat compte tenu de la variété des situations. C'est très inquiétant.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Vous avez raison, pour l'instant, on est encore à l'abri des « class actions » à l'américaine en Europe. Aujourd'hui, si vous voulez investir dans le secteur du sucre, vous vous dites : est-ce que potentiellement il peut y avoir une class action parce qu'un excès de sucre provoque le diabète, etc. ?

Xavier Boeri, Sodica Agro : On s'en rapproche. L-214 qui s'intéresse au bien-être animal, certes ce n'est pas une class action mais c'est une influence de premier ordre mise en avant par les réseaux sociaux... (L-214 est une associa-



tion fondée il y a 10 ans qui défend la cause végan et les droits des animaux).

X. L., Mda : Peut-être qu'on peut parler de la distribution. On parle beaucoup des grands bouleversements que connaît la distribution de masse classique à la française. Comment ce bouleversement du monde de la distribution affecte l'agro-alimentaire ?

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Ça impacte en partie. Le succès du bio est par exemple lié à ça, car la grande distribution cherche aujourd'hui des relais de croissance et le bio est un très bon relais de croissance. Ils ont poussé le marché et cela va certainement avoir des impacts sur les prix. Il y a la possibilité de modifier un marché qui aujourd'hui est sur-côté en termes de prix des produits. Mais à partir du moment où le marché est plus large... Pour le hallal, on a exactement la même logique, parce qu'ils cherchent des relais de croissance, et ils se disent : il y a quand même 7 millions de consommateurs, donc il faut qu'on y aille. Donc il y a une vraie logique là-dessus sur le changement de rapport. Je pense que ça a joué aussi sur les innovations : globalement, la grande distribution cherche en permanence des innovations pour avoir de nouveaux produits et attirer les consommateurs... Si vous revenez sur

Materne tout bêtement, plus personne ne mangeait de compotes. On a juste remis la compote au goût du jour parce qu'on a changé le packaging, c'est incroyable.

X. L., Mda : Toute la croissance de l'industrie agro-alimentaire depuis la Deuxième Guerre mondiale s'est basée sur la transformation. Sur ce point les Américains ont poussé la logique jusqu'à l'extrême. Vous parlez du bio, mais pour la plupart ce sont de petites supérettes.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Elles sont en train de grandir, se concentrer et de se structurer au profit de chaînes.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : La grande distribution (GMS) a quasiment 50 % du marché bio en France avec une croissance de cette part de marché à nouveau depuis quelques années. Leur part de marché avait baissé entre 2010 et 2015 à la faveur des circuits spécialisés, et là, depuis deux ans à peu près, il y a une accélération mise en place par la grande distribution qui voit dans le Bio un relais de croissance. Ce marché grossit et la part de marché de la grande distribution augmente de nouveau.

Samuel Crevel, Racine Avocats : La grande distribution a effectivement compris qu'il y avait pour elle urgence à intégrer ces nouvelles demandes des consommateurs quitte même à s'adosser directement sur un réseau d'exploitations.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ou ils sont adossés, ou ils ne le sont pas, mais ils ont de plus en plus les mêmes méthodes.

Julia Bombardier, Jeantet : Il ne faut pas non plus sous-estimer le succès des circuits courts. Je pense notamment à La Ruche qui dit oui. Le modèle s'est vraiment très bien développé. Y compris à l'extérieur du microcosme parisien.

Xavier Boeri, Sodica Agro : plus de 700 points d'achat en France !

Julia Bombardier, Jeantet : Ce sont les producteurs qui les apportent aux responsables de ruches. A Paris, il y a plusieurs ruches par arrondissement. Le consommateur vient ensuite chercher ses produits et a même la possibilité de rencontrer le producteur en fonction des créneaux horaires.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Là, il y a une vraie révolution. Sachant que pour les circuits dits "courts" de la Ruche, de mémoire, on peut lire qu'il s'agit de produits venant de moins de 250 kilomètres ; pas si local en somme. Cela relativise en partie le discours et la promesse marketing, le consommateur retenant parfois ce qu'il a envie d'entendre ou ce que l'on incite à entendre.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il y a certes le paramètre géographique, mais il faut regarder aussi le nombre d'opérateurs intervenant en qualité d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Le nombre d'intervenants et la distance sont les deux critères du circuit court, qui excluent quasiment d'emblée des produits tels que des céréales nécessitant une lourde transformation avant que d'être consommés.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Mais on ne peut nier qu'il y a de vraies mutations dans les actes d'achat et modes de consommation... et c'est un Agro formé à l'école d'un certain idéal de nourrir plus et pour moins cher qui le dit.

Philippe Chavane, PwC : C'est une recherche quand même de différenciation, de labellisation, de contrôle de la filière. On revient sur la sécurité alimentaire, la compréhension et la connaissance de la provenance. C'est le bénéfice du circuit court. On se dit : « je rencontre le producteur, c'est lui qui livre ». Cela crée une relation de confiance.



Julia Bombardier, Jeantet : D'où le succès de la blockchain.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Je pense que cette tendance au court, au végétal, au tracé en filière est encore plus puissante aujourd'hui que le bio. Le bio est un moteur de croissance réel mais pas le seul.

Philippe Chavane, PwC : Et il n'y a pas encore de label fédérateur de tout ça.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Et les signes de qualité traditionnels (AOP, IGP ?...), eux, ignorent par hypothèse complètement cette nouvelle donnée de production ; ils ne l'ont pas encore intégrée. Cela risque de les affaiblir aux yeux de ceux des consommateurs qui préfèrent le bio à la tradition.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : On a eu longtemps une production de masse et une consommation de masse. Maintenant, il faut être agile, flexible dans les productions parce que le consommateur a aujourd'hui le moyen d'avoir accès à des produits spécifiques. L'extrême, c'est la fameuse marque : « C'est qui le patron ? » C'est le consommateur qui définit, via les réseaux sociaux, les caractéristiques du produit qu'il veut consommer, y compris son mode de

production et la rémunération du producteur. Au bout du compte, on arrive à élaborer des produits extrêmement personnalisés.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Mais ça marche, je travaille sur deux dossiers actuellement, ça marche.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Il y a à la fois une demande du consommateur et une capacité de la filière à s'organiser sur le plan de la production, de la logistique, de la traçabilité. On sait tracer aujourd'hui ce qu'on a fait, comment on l'a fait et prouver qu'on ne raconte pas des histoires. On a aujourd'hui les moyens de le faire. C'est une tendance lourde. Le problème, c'est que jusqu'à présent cela avait un coût plus important que le consommateur n'était pas prêt à payer, mais aujourd'hui, avec l'amélioration des outils, notamment les ERP et la chaîne de traçabilité, on arrive à offrir des produits qui ont ces spécificités à des coûts qui restent raisonnables.

Philippe Chavane, PwC : Pour avoir regardé des dossiers dans le bio, la filière bio se porte bien et a su trouver un équilibre. Ils ont créé des filières avec un accord de confiance pluriannuel avec des producteurs avant la première transformation. Cela sécurise tout un

environnement autour de la première transformation. Il y a un équilibre économique assez intéressant. Ils vendent plus cher et le consommateur est prêt à payer ce prix. Je pense que c'est aussi ce qui intéresse la grande distribution dans ce phénomène bio, c'est qu'ils intègrent des produits avec des marges plus importantes, avec des gens qui sont prêts à y mettre le prix.

Julia Bombardier, Jeantet : La dématérialisation va avoir un véritable impact sur la mise en avant des produits. Tous les acteurs travaillent actuellement sur ce sujet. Le groupe Terrena, qui est intervenu sur cette question lors d'une table ronde organisée sur notre stand au salon de l'agriculture, travaille sur une plateforme qui permettra par exemple au consommateur d'acheter son poulet et de voir qui l'a produit : Robert 34 ans, avec la photo de Robert. Ça permettra au consommateur d'avoir davantage de proximité avec l'amont. Pour revenir sur la traçabilité, il y a déjà un cadre légal qui est assez contraignant, mais...

Samuel Crevel, Racine Avocats : Mais il n'est pas marketé.

Julia Bombardier, Jeantet : Non, il n'est pas marketé. Avec la dématérialisation, il sera davantage marketé. On pourra bloquer tout de suite certains produits en caisse en cas de risque sanitaire par exemple. Éviter qu'ils ne soient remis, même involontairement, dans le circuit de distribution alors même qu'il y avait des rappels.

X. L., Mda : C'est l'affaire Lactalis ?

Julia Bombardier, Jeantet : Entre autres. Le Sénat a d'ailleurs émis 17 propositions au début du mois d'avril pour réfléchir à renforcer justement les obligations en matière de retrait, rappel et d'utilisation de la dématérialisation. L'objectif, c'est de renforcer la confiance du consommateur et d'aller vers davantage de transparence.

Xavier Boeri, Sodica Agro : C'est peut-être une banalité, mais ce que je sens, c'est que les filières reprennent toute leur légitimité et que le paysan revient au centre de tout ça, les gens réalisant que c'est quand même lui qui produit et qui est garant de la qualité, du terroir... Je ne dis pas que les choses s'inversent, je ne dis pas que le monde agricole va prendre le pouvoir sur la grande distribution (la dualité entre le discours des communicants et les comportements des acheteurs GMS étant de plus en plus criante parfois). Il n'empêche qu'il y a des grands distributeurs qui cherchent de plus en plus à sécuriser leur amont ou à minima à le garantir. Grand Frais achète des entreprises dans la première transformation aujourd'hui, qui l'eut cru ? Casino a acheté le numéro 3 de la fourme de Montbrison, appellation de renommée mondiale, s'il en est. Il se passe des choses assez impressionnantes, je trouve, entre ce retour vers les filières, vers le néo-traditionnel (fresh découpe de fruits et légumes par exemple).

O. B., MdA : Dans quelle mesure les investisseurs privés peuvent jouer un rôle dans le développement d'entreprises telles que Grand Frais ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Je pense que Grand Frais, c'est avant tout un homme, qui a une vision assez tôt.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Ce n'est peut-être pas le sujet de notre table ronde mais cette histoire et ce qu'elle annonce impressionne beaucoup. Il y a eu l'époque des hypermarchés de plus de 10 000 mètres carrés en zone périphérique, qui ont tué les centres villes avec l'aval des élus locaux, et qui sont désormais en fin de cycle ou à minima en phase de mutation profonde. Il y a aujourd'hui à la fois Grand Frais et la réinvention des halles, en périphérie désormais qui associent le boucher, le boulanger, le marchand de fruits et légumes. Observons aussi la mutation de Lidl et l'acquisition aux USA de

Whole Food par Amazon.

X. L., MdA : Et sur l'ESG, au-delà des normes, du social, le stade ultime de l'ESG en positionnement, le consommateur a l'impression de donner davantage de sens à son achat s'il va acheter auprès d'un agriculteur de la Beauce, de la Vienne. Finalement c'est incorporer le sens dans l'acte d'achat, et *in fine*, c'est ce qui soutient aussi cette tendance, non ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Oui, et surtout chez les jeunes consommateurs, les "millennials" dont on parle beaucoup.

Philippe Chavane, PwC : Ils cherchent aussi à se faire du bien, à se nourrir sainement. Parce que son acte d'achat donne du sens, effectivement, à du sens.

X. L., MdA : Qu'est-ce que vous préférez ? Faire vivre une énorme usine où des gens travaillent à la chaîne, ou faire vivre des gens qui vivent dans une ferme ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Aujourd'hui, les 18-35 ans, c'est à dire les millennials, c'est à peu près un tiers des actifs, et ce sont un tiers des actifs qui vont avoir de plus en plus de pouvoir d'achat, et donc c'est une tendance vraiment de fond.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Sachant qu'il y a eu longtemps un paradoxe, c'est que le consommateur voulait avoir un impact sur l'amont, mais qu'il n'était pas prêt à en payer le prix : regardez la part de l'alimentaire dans le budget du consommateur, qui est passée de 20 à 12 % en 20 ans, parce qu'il a souhaité allouer son pouvoir d'achat à d'autres dépenses : téléphones portables, abonnements chaînes câblées, voyages... Donc j'exige plus, et pour autant je mets moins. Il faudrait qu'on arrive dans une phase où le consommateur soit plus rationnel, qu'il alloue une part plus raisonnable de son

budget à l'alimentaire s'il veut faire un achat plus responsable. Le consommateur européen ne peut à terme consacrer 5 % de son budget à l'alimentaire en conservant une sécurité quasi absolue comme il l'a aujourd'hui. On n'a plus 15 000 morts par intoxication alimentaire par an comme c'était le cas il y a 50 ans. Il n'y en a quasiment plus, mais cela a un coût.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Il y a entre 0 et 3 morts par intoxication alimentaire collective en France !

Julia Bombardier, Jeantet : C'est un problème de communication. C'est irresponsable d'ailleurs.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Tout fait. Il faut mieux communiquer sur le sujet. Il faut que le consommateur en prenne conscience et qu'il accepte, pour être cohérent, de payer un peu plus cher pour mieux rémunérer le producteur, qu'il soit en Europe, en Afrique, en Asie et pour mieux rémunérer toute la chaîne qui est en amont.

Julia Bombardier, Jeantet : La proposition du Sénat vise d'ailleurs à communiquer sur les contrôles effectués par la direction générale de l'alimentation et la DGCCRF, les agents de la concurrence et de la consommation, que les tests soient négatifs ou positifs. Ce n'est pas une mauvaise idée, plutôt que de communiquer toujours quand il y a un problème.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Ça, c'est tout le débat des États généraux de l'alimentation, qui ont insisté sur les filières, sur l'amélioration de la rémunération des producteurs... Les premiers résultats, c'est que les négociations commerciales n'ont jamais été aussi rudes, les prix ont encore baissé, mais on espère bien qu'effectivement tout le monde prendra ses responsabilités. C'était en principe la dernière année de guerre des prix avant une nouvelle ère....



Xavier Boeri, Sodica Agro : Ça n'a jamais été aussi rude que cette année.

Julia Bombardier, Jeantet : C'est tout l'objet du projet de loi sur l'équilibre des relations commerciales et des discussions assez vives qu'il y a sur le sujet de la convention unique, du seuil de revente à perte ou encore de l'encadrement des promotions.

O. B., MdA : Sur Marcel et Fils, la filiale courte existe ou pas ?

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Oui, c'est un distributeur de produits bio. Avec beaucoup de circuits courts, de local. Sachant que la perception du bio diffère selon les consommateurs : pour beaucoup de Français, un produit bio est meilleur pour la santé, alors qu'un Allemand attend qu'il soit meilleur pour l'environnement. Donc certains distributeurs bio sont attentifs à l'impact des produits sur l'environnement, au coût carbone. Donc ils ne vont pas proposer des fraises ou des tomates de serre en janvier. Le "local" mise là-dessus. Ceci dit, quand Marcel et Fils propose 7000 références bio sur un point de vente, il ne peut faire que du local, ça peut être un peu compliqué.



Philippe Chavane, PwC : Après, on bascule sur l'équitable.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Une parenthèse sur le sujet : je discutais la semaine dernière avec un gros arboriculteur dans le Sud de la France qui me disait : « j'ai un verger de pommiers que je traite en agriculture raisonnée, en limitant autant que possible les pesticides, mais il faut quand même lutter contre certains insectes ravageurs. On me demande des pommes bio, exemptes de tout résidu de pesticide. Sachant qu'il faut en manger quelques tonnes de pommes pour ingérer autant de produits cancérigènes qu'en consommant un seul verre de vin parce que l'éthanol qui est dans le vin est cancérigène ». Donc il faut savoir raison garder...

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : On peut par exemple développer des micro-toxines sur les céréales en bio.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Donc effectivement, il faut rester pragmatique en étant conscient du fait qu'effectivement on manipule des produits vivants, qui peuvent évoluer quand ils sont produits dans de mauvaises conditions ou mal conservés.



Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Xavier disait que l'agriculteur revient au centre du jeu, et je pense que c'est vrai. Il y a un potentiel élevé des coopératives qui ont, très clairement, un rôle à jouer là-dedans. Elles peuvent être au centre du jeu. Elles ont intégré verticalement les filières, pour les plus puissantes d'entre elles, et celles qui avaient les moyens ont développé ou acheté des outils de transformation. Elles continuent à acheter. Elles sont assez acheteuses et par nature assez peu vendeuses. En général, elles arbitrent assez peu dans ce sens-là.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Les investisseurs ne sont pas les bienvenus dans les coopératives, sauf pour eux à se contenter de statuts de second ordre tel celui d'« associé non coopérateur ».

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : C'est un objet particulier.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Objet particulier ou pas, Axérial fait rentrer sur sa filière malt un fonds souverain singapourien, InVivo fait rentrer sur ses filiales Eurazeo et LFPI.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Les coopératives sont des



outils très puissants justement pour organiser la production et pour répondre à la demande du consommateur vers moins de phytosanitaires, moins d'intrants, moins de produits. Donc on va vers cette agriculture de précision dont on parlait tout à l'heure avec les nouveaux moyens, de la donnée et du numérique, et cette agriculture est plus organisée, notamment au sein des filières coopératives qui peuvent apporter le service, le conseil, etc.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Les coopératives sont en ce moment victimes d'un paradoxe. Elles ont, d'un côté, besoin d'intégrer, de grossir pour mieux représenter le producteur et affronter les marchés pertinents, mais de l'autre côté, on leur reproche leur taille qui ne paraît plus refléter ce que l'opinion commune estime devoir être celle d'une coopérative « à taille humaine » – cette défiance transparait d'ailleurs de la loi EGA. On sent en effet se préparer une ordonnance assez sévère envers les coopératives parce que les pouvoirs publics et même les adhérents disent : « c'est trop gros, on est perdus dans des groupes coopératifs internationaux ». La coopérative est un peu à la croisée des chemins entre grossir, se concentrer, se développer, parce que c'est le sens des choses, et ne pas avoir une image de groupe in-

ternational qui fait qu'elles sont moins légitimes à bénéficier des avantages, notamment fiscaux qu'elles reçoivent.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Pendant ce temps-là, le Danemark, certes pays de faible superficie à vocation exportatrice a une coop laitière, une coop porcine. Nous aussi, nous sommes un pays béni par ses sols et climats qui a une vocation de balance commerciale excédentaire.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il y a un modèle de coopérative d'Europe du Nord et un modèle de coopérative d'Europe latine.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Nous, on est un peu à mi-chemin.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui, on est à mi-chemin. Et la société coopérative européenne, qui est une structure intelligente, ne fonctionne pas car elle repose sur un mixte malheureux des deux modèles. La société coopérative européenne existe depuis 2005, et pourtant il n'y en a pas, en tout cas pas dans l'agro-alimentaire. Ça devrait pourtant être leur secteur de prédilection, parce que c'est un compromis stérile entre la coopérative du Nord, très puissante et capitalise, et celle du Sud adossée sur des principes favorisant la proximité (« un homme, une voix », les associés non coopérateurs sont nécessairement minoritaires....).

Xavier Boeri, Sodica Agro : Sachant que sans concentration totale comme en Europe du Nord, il y a chez nous des très beaux exemples coopératifs à dimension internationale : Vivescia, Tereos, Agrial, Limagrain...

X. L., Mda : Parce que coopérative, c'est un regroupement de producteurs. N'est ce pas ?

Samuel Crevel, Racine Avocats : C'est un regroupement soit de producteurs, soit de coopératives, et on parle d'union.

X. L., Mda : Donc c'est un regroupement qui a vocation à réaliser un certain nombre d'investissements, ils peuvent compter sur l'argent des fonds pour développer une plateforme digitale ou un plan export ?

Philippe Chavane, PwC : On ne peut pas investir dans une coopérative, on peut investir dans l'aval d'une coopérative.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Oui dans une filiale d'une coopérative.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Il y a 25 ans, la CANA devenue TERRENA émettait des TSDI.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Exactement, on faisait aussi des prêts participatifs. Mais aujourd'hui dans la gouvernance de ces coopératives, le plus souvent l'amont est logé dans la coopérative c'est toute la relation aux adhérents qui est adressée par la coopérative, et elle a filialisé, souvent d'ailleurs sous le chapeau d'une holding industrielle, les métiers de transformation. Et c'est dans ces métiers que peuvent entrer les investisseurs, et de plus en plus d'investisseurs s'intéressent aux coopératives.

Samuel Crevel, Racine Avocats : 49 % du secteur agro-alimentaire quand même.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Exactement. Pour revenir aux relations entre coopératives et investisseurs, ces derniers doivent avoir conscience que ces entreprises recherchent, du fait de la nature de l'actionariat, un accompagnement de long terme. C'est aussi ça qui fait que c'est peut-être un peu plus compliqué pour les fonds qui ne connaissent pas bien cette forme d'entreprise d'investir dans les coopératives.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Un investisseur classique a besoin d'avoir une liquidité, à un horizon, qui est de

cinq à sept ans. Donc soit il y a moyen d'organiser cette liquidité, soit ce n'est pas possible.

X. L., Mda : Parce que dit agriculture dit famille, c'est des familles, on parle souvent de familles, le tissu de base, ce sont des familles.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Ce sont des entrepreneurs aujourd'hui.

Philippe Chavane, PwC : Cette image d'Épinal reste forte dans l'inconscient.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Malheureusement pas dans les textes sur le foncier que j'évoquais tout à l'heure.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Et les adhérents qui sont dans les bureaux, dans les conseils d'administration des coopératives, ils bénéficient d'une formation. C'est tout à fait organisé, ils sont formés à la gestion d'entreprise. Tous les managers.

Philippe Chavane, PwC : C'est de moins en moins une exploitation familiale mais de vraies entreprises.

X. L., Mda : C'est ça, donc cette image a vécu. Finalement, pour conclure sur la distribution, il y a une bonne étude de PwC qui dit qu'un Français sur deux a acheté en ligne des produits alimentaires en 2016, ce qui ne veut pas dire achète en ligne, c'est au moins une fois, c'est la nuance linguistique. Mais finalement, c'est le digital qui permet de faire le lien avec le producteur local, c'est ça ?

Philippe Chavane, PwC : C'est le développement dont on parlait sur La Ruche qui dit Oui ou sur d'autres, c'est aussi grâce à Internet que tout ça s'est développé.

X. L., Mda : Oui, c'est par Internet que c'est possible.



Philippe Chavane, PwC : Effectivement, cette tendance est lourde, je pense. Via internet on a une vraie création de proximité entre un producteur et son consommateur.

Julia Bombardier, Jeantet : Mais c'est vrai qu'Internet encourage le côté collaboratif.

X. L., Mda : Le collaboratif et l'implication.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Internet a permis la communication et la collaboration, et ensuite la logistique a fait beaucoup de progrès aussi.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : On le voit bien, la vente de produits par internet se développe beaucoup en Chine, y compris les produits alimentaires, parce qu'ils ont de gros problèmes de supply chain, ils n'ont pas structuré leurs circuits logistiques, notamment dans le frais. Donc aujourd'hui, les circuits parallèles en vélo, mobylette, se sont mis en place, et ils sont efficaces. Donc ce sont des pays qui vont passer du Moyen-Âge au XXI^{ème} siècle, qui vont nous dépasser dans cette capacité à accéder au consommateur.

Julia Bombardier, Jeantet : Sachant qu'on a un problème de coût de trans-

port en plus en France. Je lisais que le transport maritime coûtait moins cher que le transport routier. Il y a un sujet dont on n'a pas encore parlé, c'est celui des conséquences de l'embargo russe sur le marché français, sachant que l'année dernière la Russie a été excédentaire pour la première fois.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Sans faire de politique pro-Poutine, c'est un juste retour des choses, on parle des plus grandes surfaces agricoles.

Julia Bombardier, Jeantet : Russie, Ukraine, les deux d'ailleurs. Nous avons des bureaux dans ces deux pays et nos équipes locales mesurent bien l'impact que cela peut avoir sur les entreprises qu'elles soient locales ou françaises.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Avec le Brésil, ça reste des réservoirs mondiaux, l'Europe n'ayant pas à rougir.

Pierre Jourdain, Azulis Capital : Change ou incertitude politique.

Philippe Chavane, PwC : Ou incertitude politique et embargo.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Problème de main d'œuvre, aussi. Les quelques clients qui ont investi dans des exploitations dans l'Est ont été

confrontés à une main d'œuvre disons parfois « difficile », notamment au regard de la qualification et du rendement exigé. J'en ai un qui me disait : « quand j'ai une personne sur un tracteur, je dois en payer une autre qui surveille qu'il ne prenne pas l'essence », voire une autre pour surveiller que celle qui surveille ne pactise pas avec le conducteur du tracteur... Bref, ça n'avait pas l'air simple. Et beaucoup de pays de l'Europe de l'Est ont adopté une législation foncière qui restreint beaucoup la possibilité d'acquérir des terres voire de prendre en location. Une sorte d'hommage lointain à la réglementation française...

Xavier Boeri, Sodica Agro : On parlait tout à l'heure de digital appliqué à l'aval, et Pierre l'évoquait, le digital amont est plein d'enjeux aussi. Aujourd'hui, on en est à traiter une parcelle différemment en haut et en bas. On en est à connecter la station météo, à gonfler, dégonfler les pneus en fonction de la densité du sol, adapter le dosage en temps réel aux besoins du sol. Il se passe énormément de choses là-dessus et les start-up financées par des fonds dédiés émergent partout.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Les agriculteurs s'y sont très vite mis. Ils utilisent beaucoup l'informatique et notamment les drones.

Philippe Chavane, PwC : C'est pour cela que ce sont des entreprises, maintenant. Le côté familial a un peu disparu compte-tenu de ces adaptations technologiques qui demandent d'être très à la pointe.

X. L., Mda : Ce n'est pas incompatible encore une fois.

Philippe Chavane, PwC : Non, mais c'est une autre vision, ce n'est plus une vision autarcique aux bornes de l'exploitation. Là, ils sont vraiment tournés sur le monde, très à l'écoute, et avec aussi une volonté et une envie d'avoir aussi des remontées aval, c'est-

à-dire de bien connaître le consommateur et ne pas être uniquement le fournisseur d'un grossiste. Il y a une vraie réflexion. Et "C'est qui le patron ?" participe de ça.

X. L., Mda : Si on veut faire un plan large, le risque réglementaire dans l'agro-alimentaire aujourd'hui, il est sur les sujets de protectionnisme, de quotas ?

Julia Bombardier, Jeantet : Je trouve qu'il est sur la réglementation qui est de plus en plus complexe et souvent sujette à interprétation. C'est un risque qui freine en plus l'innovation. On a des clients qui acceptent de prendre le risque, mais c'est un vrai sujet. On est peut-être un peu en retard là-dessus par rapport à d'autres pays.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Il commence à y avoir aussi, pour aller dans ton sens, un discours plus nuancé sur les signes de qualité. Pendant longtemps les signes de qualité étaient, à l'intention des consommateurs, et à juste titre, un bon moyen de différencier et de promouvoir des produits et pour les opérateurs, une charte de production sous laquelle se fédérer. Mais aujourd'hui on observe que les cahiers des charges sont souvent anciens, faits en contemplation de méthodes anciennes, et que de plus en plus ce sont les opérateurs qui demandent : « est-ce que je ne serais pas mieux en dehors, à abdiquer les signes de qualité et ses contraintes, pour être plus libre de faire ce que je veux ? ». Pour certains producteurs, cet abandon du signe est même devenu, paradoxalement, comme porteur d'une image positive : celle du dissident qui brave une réglementation d'un autre âge au service d'une qualité supérieure. Parallèlement, les signes de qualité sont concurrencés par les marques (ou la renommée de tel producteur en vue) qui les éclipsent. Et on sent que l'INAO a du mal à s'adapter à la modernisation des exploitations et des besoins (la discussion que nous avons eue précédem-

ment sur la difficile intégration du bio en est la preuve). Il y a actuellement une vraie discussion sur la pérennité et l'évolution des signes de qualité.

Julia Bombardier, Jeantet : Qui ne sont pas compris de beaucoup de consommateurs.

Samuel Crevel, Racine Avocats : En plus. La force de frappe est moindre qu'avant, sans doute. La multiplication même des signes est déjà en soit un facteur d'affaiblissement.

X. L., Mda : En tant que secteur d'investissement, Arnaud, vous pensez que l'agro-alimentaire est défensif ?

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Effectivement, il y a une forme naturelle de résistance de ce secteur-là liée au fait qu'on consomme quelque soit la conjoncture économique. Mais ça me gêne un peu qu'on globalise, qu'on parle de l'agro-alimentaire d'une seule manière parce qu'en fait il y a autant de situations qu'il y a de sous-secteurs. Il y a des dynamiques très différentes à l'intérieur de l'agroalimentaire. Pour ne retenir que quelques exemples, le bio, le vin et la volaille sont des marchés très différents. Le bio est en très forte croissance sur le marché français, la croissance dans le vin est plutôt à trouver sur les marchés export et enfin la volaille où la production française ne satisfait pas les besoins de la consommation et où sur notre marché, la concurrence étrangère est très rude notamment pour l'approvisionnement de la restauration hors foyer. Il y a autant de dynamiques qu'il y a de secteurs et il y a toujours, même dans des filières difficiles, des champions, des entrepreneurs qui innovent, développent et gèrent très bien. En tant qu'investisseurs, nous pouvons donc trouver de bons investissements dans beaucoup de secteurs agro-alimentaires. Donc lorsque l'on parle de secteur défensif, il me semble que l'on caricature à l'extrême.

Xavier Boeri, Sodica Agro : Je dis même que non, ce n'est pas un secteur défensif mais un secteur fait d'opportunités offensives. Mettons-nous au niveau mondial : la population augmente, le pouvoir d'achat augmente, les achats augmentent avec leurs parts de contradictions. En France, on pourrait dire : la viande et le beurre sont dans des logiques défensives, au niveau mondial, c'est presque fois deux. On est sur des volumes macro-économiquement en croissance, et après il y a des mouvements de substitution. Le développement des produits laitiers au niveau mondial, le lait infantile mondial, ce n'est pas du défensif. Il y a plutôt, si on regarde par sous-secteurs ou sous-régions, des croissances ou des décroissances, mais globalement les clignotants pour les investisseurs sont au vert.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Ce n'est pas défensif, il s'agit simplement d'un secteur extrêmement résilient par essence, parce que les gens seront toujours obligés de manger.

Samuel Crevel, Racine Avocats : Et l'offre ne cesse de croître.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Et le pouvoir d'achat fait qu'il y a un coefficient multiplicateur.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : Dans les périodes 2009, 2010, 2011, c'est un secteur qui n'a pas beaucoup souffert. On parlait toujours d'une baisse tendancielle de la part de l'alimentation dans le budget des ménages (1 point par an, notamment en raison de la hausse du pouvoir d'achat global). Cette tendance s'est stabilisée, voire presque inversée, le secteur apparaissant aujourd'hui comme a minima résilient, et qui plus est en croissance dans certaines zones du monde ou

sur certains produits, y compris chez nous où le consommateur vise à réconcilier plaisir, confiance et parfois sens civique.

Arnaud Pradier, IDIA Capital Investissement : Et c'est vrai que la croissance, le plus souvent aujourd'hui, passe par l'international, si on met de côté le bio, le snacking, les solutions repas...

Xavier Boeri, Sodica Agro : Bien sûr, ce que les Français font. On n'a pas à rougir là-dessus.

Marc O'Neill, Invest Corporate Finance : L'autre facteur de croissance très fort, c'est l'industrialisation des pays dans le monde. Vous commencez avec de la nourriture basique — vous tuez votre poulet dans la ferme —, et après vous faites des plats préparés, etc. Plus vous montez dans la chaîne et plus vous avez effectivement une capacité à voir arriver de nouveaux acteurs qui créent des produits, avec des gens qui vous ajoutent des ingrédients. Et c'est pour ça que ce sont des marchés très forts. Et le marché des ingrédients dont on parlait tout à l'heure, typiquement, pourquoi ça se paie 15, 16, 18 fois ? Parce qu'on sait que fondamentalement c'est un marché en croissance très forte au niveau mondial. ■

Les chiffres clés du secteur de l'agroalimentaire

→ **1^{er} secteur** d'activité en France. La France se place en cinquième position au classement mondial des exportateurs agroalimentaires, alors qu'elle occupait la seconde place il y a quelques années. 1^{er} contributeur de la valeur ajoutée de l'industrie en France (18,6% de la valeur ajoutée totale)

→ **440 926** L'industrie agroalimentaire emploie 440 926 personnes en France. On estime que 2,4 millions d'emplois sont dépendants du secteur agroalimentaire.

→ **16 218** Le secteur agroalimentaire regroupe actuellement 16 218 entreprises, dont 76% sont des TPE, et 22% des PME. Quelques grands groupes ont une portée internationale, comme Danone, classé au sixième rang mondial des entreprises agroalimentaires, ou Lactalis, premier groupe laitier et fromager mondial, et deuxième groupe agroalimentaire français derrière Danone. Un secteur qui transforme 70 % de sa production agricole

→ **20%** L'industrie agroalimentaire est un secteur d'innovation. Une entreprise sur cinq introduit chaque année un nouveau produit sur le marché, alors que la moyenne n'est que de 16% dans les autres secteurs.