



**HAL**  
open science

# Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries

Coline Philip

## ► To cite this version:

Coline Philip. Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries. Alimentation et Nutrition. 2023. dumas-04501412

**HAL Id: dumas-04501412**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-04501412v1>**

Submitted on 12 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Mémoire de Mission Professionnelle

présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable

**Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries**



par Coline PHILIP

Année de soutenance : 2023

Organisme d'accueil : FoodBiome - START-UP

# **Mémoire de Mission Professionnelle**

**présenté pour l'obtention du diplôme de Mastère Spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable**

**[Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries]**



**par Coline PHILIP**

**Année de soutenance : 2023**

**Mémoire préparé sous la direction de :  
Ronan LE VELLY**

**Organisme d'accueil : FoodBiome**

**Présenté le : 06/10/2023**

**Maître de stage : Augustin LE GOASTER**

**devant le jury :**

**Ronan LE VELLY**

**Badi ALAM EL DINE**

**Stéphane FOURNIER**

## Résumé

En France, depuis les années 1970, le système alimentaire a subi une industrialisation majeure, répondant à la croissance de la population mais générant des externalités négatives sur les plans environnementaux, sociaux et économiques. Ce modèle intensif a perdu en résilience et est devenu dépendant de ressources rares, menaçant la sécurité alimentaire nationale. Afin de remédier à cette situation, trois transformations essentielles sont proposées : la réduction de moitié de la consommation d'aliments d'origine animale, la généralisation de l'agroécologie et la reterritorialisation des systèmes alimentaires.

Le rapport se concentre sur cette dernière transformation, visant à renforcer l'autonomie alimentaire des territoires grâce à une gouvernance participative et portée par les Plans Alimentaires Territoriaux (PAT). Ces derniers encouragent l'approvisionnement local, en particulier pour la restauration collective scolaire, impliquant la réorganisation des cuisines pour intégrer des produits locaux et frais, via le développement de légumeries à l'échelle du territoire.

Cependant, ces initiatives sont économiquement fragiles et doivent trouver un équilibre entre le modèle agro-industriel existant et le modèle reterritorialisé en émergence. La mutualisation des équipements et des compétences entre les acteurs du système alimentaire est cruciale. Le projet de FoodBiome, lancé en 2023, vise à créer un réseau d'outils de proximité viable économiquement. Un défi majeur est la diversification des débouchés, notamment en développant une gamme pour les grandes et moyennes surfaces sous la marque "Cuisinons nos paysages". Cette démarche, bien que réalisée dans un temps contraint, doit évoluer en collaboration avec toutes les parties prenantes du système alimentaire.

**Mots clés : Reterritorialisation, autonomie alimentaire, relocalisation, Plan Alimentaire Territorial (PAT), diversification, restauration collective, légumeries, pérennité économique, mutualisation, diversification des débouchés, grandes et moyennes surfaces (GMS)**

Pour citer cet ouvrage : PHILIP, Coline, 2023. Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. **33p.**

## **Abstract**

### **Title : Supporting the Economic Sustainability of Local Processing Facilities: A Case Study of Vegetable Processing Units**

In France, since the 1970s, the food system has undergone significant industrialization, catering to a growing population but generating negative externalities on environmental, social, and economic fronts. This resource-intensive model has lost resilience and become dependent on scarce resources, jeopardizing national food security. To address this, three essential transformations are proposed: decreasing the consumption of animal-based foods, widespread adoption of agroecology, and reterritorialization of food systems.

The focus of the report is on this latter transformation, aiming to enhance the food autonomy of regions through participatory governance and supported by Territorial Food Plans. These plans encourage local sourcing, especially for school catering, necessitating the reorganization of kitchens to incorporate local and fresh products through the development of local vegetable processing facilities.

However, these initiatives are economically fragile and need to strike a balance between the existing agro-industrial model and the emerging reterritorialized model. Mutualization of equipment and skills among the actors in the food system is crucial. The FoodBiome project, initiated in 2023, aims to create a network of economically viable local tools. A significant challenge is diversifying market outlets, including the development of a product line for large and medium-sized retail stores under the brand "Cuisinons nos paysages" (Let's Cook Our Landscapes). This approach, although time-constrained, must continue to evolve in collaboration with all stakeholders in the food system.

### **Key words**

**Reterritorialization, food autonomy, relocation, Territorial Food Plan, diversification, collective catering, vegetable processing units, economic sustainability, pooling resources, market diversification, large and medium-sized surfaces.**

## Remerciements

Tout d'abord, merci à Augustin Le Goaster, Directeur Général Délégué chez FoodBiome, pour m'avoir offert l'opportunité d'effectuer mon stage au sein de cette entreprise. Merci également pour ta disponibilité et ton écoute attentive tout au long de cette expérience. À Clément Lefebvre, je souhaite exprimer ma reconnaissance pour nos échanges fructueux et nos partages de réflexion.

Un chaleureux remerciement à Jean-Pierre Landes, Directeur de Agriviva, pour son accueil bienveillant et sa contribution à mon intégration au sein de leur structure.

Je tiens à adresser mes sincères remerciements à Ronan Le Velly, professeur de sociologie à l'Institut Agro de Montpellier et membre de l'UMR Innovation, pour son encadrement précieux, ses conseils éclairés et sa disponibilité qui ont enrichi mon travail.

Un merci tout particulier à Maylis Razes, Coordinatrice pédagogique du Mastère spécialisé IPAD, pour son soutien constant, ses conseils avisés et sa bienveillance tout au long de mon projet. Mes remerciements s'étendent également à toute l'équipe pédagogique pour la qualité de la formation et les enseignements précieux que j'ai reçus.

Je souhaite exprimer ma reconnaissance envers Marguerite Bardin et Célia Magnier pour nos réflexions approfondies et la perspective enrichissante qu'elles ont apportée à mon travail.

Un grand merci à l'ensemble de l'écosystème d'acteurs que j'ai eu la chance de rencontrer, d'interroger et avec qui j'ai partagé des moments d'échange. Votre temps, votre expérience et votre soutien ont été d'une valeur importante pour la réalisation de ce projet.

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers les membres de FoodBiome et AGRIVIVA, qui ont contribué activement à mon intégration et ont créé une ambiance de travail conviviale. Vos compétences et votre coopération ont été d'un grand soutien.

Enfin, je remercie chaleureusement Mireille Alauzen, Secrétaire du Mastère spécialisé IPAD, pour son accompagnement attentif et son soutien dans les démarches administratives.

# Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>5</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>6</b>
<b>Sigles et acronymes.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1. De la déterritorialisation à la reterritorialisation, cas du système alimentaire français.....</b>	<b>3</b>
1.1. La construction d'un système alimentaire déterritorialisé.....	3
1.2. La reterritorialisation des systèmes alimentaires.....	5
1.2.1 Une multiplication d'initiatives favorables à la relocalisation.....	5
1.2.2 De la relocalisation à la reterritorialisation.....	6
1.2.3. Les projets alimentaires territoriaux (PAT).....	6
1.2.4. La restauration collective, “un levier fantastique pour créer de nouvelles filières et changer d'échelle”.....	8
1.2.5. Les légumeries : un levier pour faciliter l'approvisionnement local de la restauration collective.....	9
1.2.6. Équilibre Économique des Légumeries : Défis et Perspectives.....	10
<b>2. Contexte de la mission professionnelle.....</b>	<b>14</b>
2.1. Le projet de FoodBiome illustré par Agriviva.....	14
2.2. La création d'une marque à destination des GMS.....	16
2.3. Les enjeux opérationnels du lancement d'une gamme en GMS.....	18
<b>3. Méthodologie et résultats.....</b>	<b>18</b>
3.1. Comprendre les exigences de la GMS.....	18
3.1.1. Méthodologie.....	18
3.1.2. Résultats.....	19
3.2. Construire les scénarios logistiques.....	21
3.2.1. Méthodologie.....	21
3.2.2. Résultats.....	21
3.3. Développement et validation de la gamme.....	23
3.3.1. Construction de la gamme et de son scénario d'usage.....	23
3.3.2. Validation de la gamme par les tests de vieillissement.....	25
<b>4. Pistes de réflexion pour améliorer l'ancrage territorial de la marque “Cuisinons nos paysages”.....</b>	<b>28</b>
4.1. Des axes stratégiques de la marque à conforter et à construire en concertation avec les acteurs du territoire.....	28
4.1.1. Des axes validés.....	29
4.1.2. Des axes à construire collectivement.....	30
<b>Conclusion.....</b>	<b>32</b>
<b>Références bibliographiques.....</b>	<b>34</b>
Annexe A : Tableau des saisonnalité adapté à Agriviva.....	38

## Sigles et acronymes

**AMAP** : Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne.

**AREA** : Association Régionale des Entreprises Alimentaires.

**CIVAM** : Centres d'Initiative pour Valoriser l'Agriculture et le Milieu rural. Organismes agissant pour une juste rémunération des agriculteurs, la transmission des fermes, le dynamisme et la solidarité rurale.

**DLC** : Date Limite de Consommation

**EGA** : États généraux de l'alimentation

**ESAT** : Etablissement et service d'aide par le travail

**GMS** : Grande et Moyenne Surface

**HACCP** : Hazard Analysis Critical Control Point

**INRA** : Institut national de la recherche agronomique

**LAAF** : Loi d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt

**MIN** : marché d'intérêt national

**PAT** : Plan Alimentaire Territorial

**PNA** : Programme National pour l'Alimentation

**R&D** : Recherche & Développement

**RMT** : Réseau Mixte Technologique

**RnPAT** : Réseau national des projets alimentaires territoriaux

**SAS** : Société par Action Simplifiée

**SAU** : Surface Agricole Utile

**SCIC** : Société Coopérative d'Intérêt Collectif

**SYAM** : Système Alimentaire du Milieu

**TYFA** : Ten Years for Agroecology



## Introduction

L'être humain a besoin de répondre à ses besoins physiologiques, il doit notamment avoir accès à de l'air, de l'eau et de la nourriture en quantité suffisante et en qualité. S'alimenter est à la fois un besoin primaire, un moyen de se relier aux autres et de façonner nos territoires (Bricas et al., 2021). La nourriture ne se retrouve pas dans nos assiettes par magie. Nous nourrir et particulièrement à bas coût nécessite des efforts conséquents, qui regroupent plusieurs étapes : la production agricole, la transformation alimentaire, la distribution, la cuisine et la consommation. Ces étapes sont à la base du fonctionnement de notre système alimentaire défini par Louis Malassis comme "la manière dont les Hommes s'organisent dans l'espace et dans le temps, pour obtenir et consommer leur nourriture" (Malassis, 1997).

En France, le système alimentaire est depuis les années 1970 majoritairement "industrialisé" : il repose sur une production standardisée, un transport à grande distance à faible coût, une amélioration des qualités sanitaires et une augmentation de la durée de vie des produits (Mignolet et al. 2018). Cette organisation facilite les échanges mondiaux, les économies d'échelle et la concentration des acteurs sur toute la chaîne de la valeur (production agricole, transformation et distribution). A titre d'exemple, quatre centrales d'achats, Envergure (Carrefour, Cora et Système U), Leclerc, Horizon (Casino et Auchan) et Intermarché-Francap (Coccinelle, Colruyt, G20 et Diagonal) concentrent 92% du marché de la grande distribution (Casalegno, 2020). Son développement a également engendré une spécialisation des agricultures des territoires, par exemple, en Ile de France, 94% de la Surface Agricole Utile (SAU) est consacrée aux grandes cultures (INSEE (a), 2021) et accru la distance géographique, économique et cognitive entre les agriculteurs et les consommateurs (Kloppenburger, 1996). Enfin cette organisation a également permis une forte amélioration de l'offre alimentaire tant quantitativement que qualitativement. Rappelons que l'accroissement démographique, l'urbanisation ou encore l'élévation du niveau de vie de la majorité de la population planétaire résultent en partie de l'industrialisation des systèmes alimentaires (Bricas et al., 2021).

Le système alimentaire industriel est néanmoins à l'origine d'externalités négatives, tant au niveau environnemental, social, qu'économique. Au niveau social, il est fondé sur un travail précarisé, pénible, exposé aux risques et/ou mal rémunéré : dans la production agricole (recours à la main-d'œuvre migrante), dans les entreprises agroalimentaires (travailleurs et travailleuses à la chaîne – par exemple dans les abattoirs soumis à des cadences conduisant à de la maltraitance animale), dans le transport et la grande distribution (chauffeurs et chauffeuses, manutentionnaires, caissiers et caissières), dans la restauration (cuisiniers et cuisinières) et, depuis quelques années, dans la livraison de repas (« uberisation » du travail) (Barthélémy et Cette, 2017). D'un point de vue environnemental, il est un des facteurs direct avec le plus fort impact sur l'érosion de la biodiversité et également un des premiers émetteurs de gaz à effet de serre. Ces impacts le positionnent dans une situation paradoxale car il est aussi celui qui subit le plus directement les dégradations environnementales : pertes des services écosystémiques (Díaz et al., 2019) et perturbations climatiques (précipitation intense, vent, sécheresse etc.) (The Shift Project, 2022).

Cette organisation conçue pour être extrêmement performante repose sur une consommation importante des ressources naturelles (combustibles fossiles, métaux, phosphore, sable, etc.) Elle a perdu toute forme de résilience et donc de sa capacité à s'adapter aux fluctuations (Les greniers d'abondance, 2022, Aubert et Poux, 2018). Dans un contexte de raréfaction des ressources indispensables à son mode

de fonctionnement, le système agro-industriel français est exposé à des crises qui pourraient compromettre la sécurité alimentaire du pays. Des scénarios prospectifs, dont Afterres2050 de l'association Solagro et TYFA (Ten Years for Agroecology) du Think Thank l'IDDRI ont été élaborés pour guider les transformations nécessaires du système alimentaire. Ils convergent tous vers trois transformations incontournables : diminuer la consommation d'aliments d'origine animale de moitié, généraliser l'agroécologie et reterritorialiser les systèmes alimentaires.

Ce rapport vise à approfondir la troisième transformation, la reterritorialisation des systèmes alimentaires. Une filière<sup>1</sup> est dite territorialisée si toutes les étapes se situent sur un même territoire, en incluant les cas où le produit final est exporté et valorisé pour son origine. Dans ce concept, les interactions et relations entre les acteurs et le réseau d'acteurs sont au centre du mouvement. Cela corrobore avec la notion même de territoire. En effet, celui-ci peut faire "référence plutôt qu'à des frontières délimitées, à des relations organisées, des groupes ou des populations particulières, qui se reconnaissent dans un projet commun" (Sack, 1986). La reterritorialisation a donc pour objectif d'augmenter l'autonomie alimentaire d'un territoire appuyée par une gouvernance territoriale participative et inclusive. L'autonomie alimentaire s'appuie sur des outils et des entreprises de taille intermédiaire correspondants à la capacité de production et de consommation du territoire. Ces outils, également appelés outils de transformation de proximité sont souvent manquants ou en nombre insuffisant sur les territoires spécialisés et dimensionnés pour des échelles nationales à internationales.

Ce travail a pour objectif de mieux comprendre la reterritorialisation et les verrous associés. Pour commencer, les phénomènes de déterritorialisation observés après la seconde guerre mondiale seront explicités. Ensuite, le concept de reterritorialisation sera approfondi et mis en perspective avec la relocalisation, nous nous intéresserons également aux différentes initiatives associées ainsi qu'au soutien politique. Puis, nous aborderons un cas concret de reterritorialisation, les outils de transformation de proximité, les légumeries et les problèmes économiques associés. Pour cela, l'exemple de Agriviva une légumerie située sur le Marché d'Intérêt National (MIN) sera utilisé, son mode de fonctionnement et ses difficultés seront détaillés ainsi que la mise en place d'une gamme locale à destination des Grandes et Moyennes Surfaces (GMS) du territoire pour diversifier les débouchés de la structure aujourd'hui fortement dépendante de la restauration collective scolaire. Enfin, des pistes d'amélioration seront proposées pour améliorer l'ancrage territorial de cette initiative.

---

<sup>1</sup> Le terme filière désigne toutes les activités complémentaires de la chaîne alimentaire résultant en un produit fini : intrants agricoles, production, stockage, tri, transformation, distribution, consommation.

# **1. De la déterritorialisation à la reterritorialisation, cas du système alimentaire français**

À la fin de la seconde guerre mondiale, la France doit faire face à une grave pénurie alimentaire. Le secteur agricole est structurellement déficitaire, la production et les filières sont désorganisées. Par conséquent, la sécurité et l'indépendance alimentaire sont au cœur des préoccupations des dirigeants, en France comme partout en Europe. La nécessité d'atteindre un niveau de production apte à assurer la sécurité et l'indépendance alimentaire du pays devient une priorité et incite les pouvoirs publics à mettre en œuvre une série de mesures en faveur de la modernisation de l'agriculture. Ces mesures aboutissent à la construction du modèle agro-industriel, qui s'accompagne d'une spécialisation des territoires, et par conséquent de la déterritorialisation de l'alimentation. Cette première partie vise à comprendre les mouvements qui ont abouti à ce système.

## **1.1. La construction d'un système alimentaire déterritorialisé**

Les premières transformations débutent avec des politiques volontaristes poussant à la structuration du monde agricole. Les objectifs sont d'assurer les progrès techniques et l'accroissement de la productivité. Pour cela, à partir de 1945, la profession agricole renforce les bases de ce qui existe encore actuellement parmi celles-ci : les coopératives pour assurer la collecte de la production, les organismes financiers (le crédit agricole), la formation aux techniques modernes, l'encouragement à la mécanisation (don de machines, prêts à taux avantageux etc.), la recherche et développement (création de l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) en 1946), etc.

Des politiques publiques volontaristes accompagnent ces changements. La Politique Alimentaire Commune (PAC) est instaurée par le traité de Rome en 1957, elle vise alors à accroître la production par un système de prix garantis. Elle est suivie entre 1960 et 1962, de la loi d'orientation agricole, appelée "loi Pisani" qui s'attache à réduire le nombre d'exploitations en France en accélérant la disparition des moins productives. A cette époque, la surface moyenne des fermes est de 15 hectares, la loi vise le développement d'exploitations de taille moyenne (entre 30 et 50 hectares) avec deux actifs, utilisant des techniques modernes et avec une productivité suffisante pour dégager un revenu équivalent au reste de la population active. Pari gagné puisque la France a perdu, depuis 1970, 70% de ses exploitations, passant de 1,6 millions à moins de 500 000 exploitations lors du dernier recensement agricole en 2020 (Agreste, 2022). Corrélativement, la surface agricole moyenne par exploitation n'a cessé d'augmenter passant de 19 ha en 1970 à 69 ha en 2020 (Agreste, 2022).

L'augmentation de la taille des exploitations n'est pas la seule résultante de la transformation du monde agricole, la spécialisation l'est tout autant. En effet, le métier d'agriculteur évolue profondément, l'exploitant familial en polyculture-élevage cède progressivement la place à l'exploitant spécialisé dans une production. Cette spécialisation lui permet d'intensifier ses méthodes d'élevage et/ou de culture. L'intensification a été favorisée par la baisse du prix de l'énergie, l'utilisation croissante de fertilisants chimiques au détriment de l'azote organique ainsi que la diminution des coûts de transport et l'amélioration de leur efficacité. Aussi, alors qu'historiquement l'association culture-élevage étaient la clé de l'autonomie des systèmes de production, cette nouvelle combinaison de facteurs a progressivement

conduit à une dissociation de l'élevage et des cultures, et aux paysages agricoles que nous connaissons aujourd'hui. Les économies d'échelle favorisées par la monoproduction sont apparues plus évidentes que les économies de gamme permises par la production conjointe de plusieurs produits agricoles. Ainsi, la moitié des producteurs laitiers se situe en Normandie, Bretagne et Pays de la Loire et près du tiers des unités spécialisées en grande culture est localisé dans le Centre, la Picardie, l'Île-de-France et la Champagne-Ardenne (Mignolet *et al.*, 2018, Muller, 2000). En conséquence, les campagnes paysannes sont remplacées par des bassins de production, qui s'organisent sous la forme de filières prenant en charge les différentes étapes de la chaîne de production : fourniture des intrants, conseil et accompagnement, récolte, tri, stockage, transformation et commercialisation. Par exemple, en Normandie, de nombreuses laiteries sont en activité, des conseillers techniques spécialisés en élevage et des vétérinaires sont présents pour faire fonctionner la filière et réaliser des économies d'échelle. A l'inverse, en Picardie, les infrastructures retrouvées sont spécifiques aux grandes cultures. Cette spécialisation du monde agricole est corrélée à une concentration des acteurs de l'aval jusqu'aux multinationales connues aujourd'hui, de la transformation (Nestlé, Pepsico, Univers, Danone, etc.) à la distribution (Intermarché, E.Leclerc, Auchan, etc.). Un allongement important de la filière alimentaire est alors observé avec en conséquence une distanciation entre les producteurs et les consommateurs. Cette spécialisation représente un frein à la diversification. En effet, ces infrastructures et ces services sont difficilement viables en dessous d'un certain seuil de production et favorisent donc des volumes conséquents propres à la spécialisation des territoires.

Ces transformations ont permis une augmentation inégale des rendements et de la productivité du travail agricole. En 1960, les importations étaient deux fois plus importantes que les exportations, en 2000, les exportations dépassent de 40% les importations (Bourgeois et Demotes-Mainard, 2000). De ce fait, le système alimentaire européen est perçu comme très performant mais dès les années 1980, les impasses sociales et environnementales se font ressentir et appellent à de nouvelles façons de produire et de penser (Aubert et Poux, 2018; Mignolet *et al.*, 2018). Ainsi, trente ans après la mise en place de la PAC, l'Europe propose quelques mesures destinées à limiter les effets environnementaux de la course à la productivité et au rendement avec la réforme de 1992, renforcée ensuite par l'Agenda 2000. Ils marquent un premier tournant timide vers l'extensification et l'encouragement à des pratiques plus respectueuses de l'environnement (Lécole et Thoyer, 2017; Gaillard, 2018). "Cependant, cette évolution est davantage motivée par la nécessité de maîtriser les excédents de production et la croissance des dépenses budgétaires consacrées à l'agriculture que par de véritables préoccupations environnementales" (Lécole et Thoyer, 2017).

La spécialisation des territoires et les causes associées (concentration des pouvoirs, économie d'échelle, investissement conséquent pour être productif) engendrent des difficultés pour la transformation du système agro industriel et particulièrement pour la diversification des pratiques agricoles et de production. Parmi ces difficultés, il y a notamment un manque de disponibilité des variétés culturelles adaptées aux conditions pédoclimatiques d'un territoire ou en machines spécifiques, un besoin de formation des producteurs et de leur partenaire technique, une absence de filière pour le stockage ou la transformation etc. (Les greniers d'abondances, 2020).

## 1.2. La reterritorialisation des systèmes alimentaires

### 1.2.1 Une multiplication d'initiatives favorables à la relocalisation

En opposition au système agro industriel, des initiatives visant à reconnecter les mangeurs et les producteurs sont encouragées par les acteurs économiques, associatifs, publics et par les consommateurs (Bricas et al., 2021). Ces initiatives ont pour objectif commun la relocalisation de l'alimentation, et plus concrètement d'augmenter l'autonomie alimentaire des territoires. Le degré d'autonomie alimentaire d'un territoire désigne sa capacité à produire localement des aliments bruts, élaborés, transformés ou cuisinés consommés par ses habitants à partir des ressources locales. Celui-ci est aujourd'hui très faible, 2% pour les cents premières aires urbaines (Utopies, 2017). Ainsi, pour augmenter l'autonomie alimentaire des territoires, l'ensemble des parties prenantes doivent se réorganiser "de la terre à l'assiette", de la production agricole, à la transformation, au transport, à la commercialisation (magasins et restaurants) (Chazoule *et al.*, 2021).

Dans ce foisonnement d'initiative, le local apparaît souvent comme la solution miracle (Bricas et al., 2021), répondant à de nombreuses promesses dont :

- Restaurer des liens économiques et sociaux de confiance entre les consommateurs et les producteurs avec une rémunération jugée plus équitable ;
- Sensibiliser et éduquer les consommateurs au mode de production de leur alimentation;
- Valoriser les qualités de fraîcheur et de saisonnalité des produits ;
- Maintenir des activités agricoles et de transformation pour contribuer au développement économique local et à l'emploi ;
- Réduire l'émission des gaz à effet de serre (GES) du secteur alimentaire

Le "local" est souvent valorisé dans les circuits courts et de proximité. Selon le Plan Barnier en 2009, les circuits-courts sont définis par un mode de commercialisation des produits agricoles qui s'exerce soit par la vente directe du producteur au consommateur (exemple : vente à la ferme, sur les marchés, en point collectif etc.), soit par la vente indirecte à condition qu'il n'y ait qu'un seul intermédiaire (boucher, épicerie de quartier, GMS etc.). A noter que le transporteur n'est pas considéré comme un intermédiaire. Ils sont à différencier des réseaux de proximité, dans lesquels la notion de proximité géographique entre le point de production et le point de distribution est capitale, bien que plusieurs intermédiaires puissent être en jeu.

En pratique, les bénéfices attendus du direct et du local ne sont pas toujours tous atteints. Tout d'abord, la réduction des intermédiaires dans les circuits courts peut faire reposer sur les agriculteurs le coût et le savoir-faire du travail de distribution (logistique, préparation de commande, etc.), sans qu'ils n'aient été préparés ou formés. A titre d'exemple, en moyenne un exploitant agricole en circuits courts passe 8h par semaine à livrer ses produits et les coûts logistiques représentent 23% du chiffre d'affaires; alors que le coût logistique idéal est de l'ordre de 10%. Les coûts logistiques sont en général largement sous-estimés et non anticipés par les producteurs (Demonceaux et al., 2023 ; Raton, 2015). Ainsi, même si la rémunération est jugée comme plus juste dans ces circuits, elle comporte des coûts cachés. De plus, le local est souvent promu pour son impact environnemental réduit, conséquence supposée directe de la faible distance parcourue par les produits. Néanmoins, le transport des circuits longs est optimisé, et impacte très faiblement les émissions de GES du système alimentaire, comparativement à la production agricole qui représente environ les deux tiers (Agribalyse, 2023). En effet, transporter de grands volumes

sur de longues distances, peut émettre moins de GES par tonne transporté comparativement à des petits volumes transportés sur des faibles distances, dans des camionnettes peu remplies ou revenant à vide (ADEME, 2012). Par conséquent, un aliment produit localement, sous serre chauffée hors saison, pourra consommer plus d'énergie qu'un produit importé même en incluant le transport.

Même si beaucoup d'initiatives émergent pour favoriser l'autonomie alimentaire des territoires, celle-ci est complexe à atteindre. Historiquement les premières villes à se développer étaient situées en bord de mer ou avec un accès à un fleuve, elles pouvaient ainsi bénéficier d'échanges avec des territoires plus lointains (Steel, 2016). La densification de la population des villes est ainsi, en grande partie, due aux échanges multiples entre les territoires. Aussi, la production en local est dépendante des conditions pédoclimatiques du territoire, en fonction de celles-ci certaines variétés pourront être ou ne pas être produites. Ainsi, chaque territoire dépend d'un autre territoire. Par conséquent, développer l'autonomie alimentaire des territoires est une stratégie pertinente pour les promesses explicitées précédemment mais celle-ci ne pourra être que partiellement atteinte.

### **1.2.2 De la relocalisation à la reterritorialisation**

Dans ce rapport, identiquement à Chazoule *et al.*, 2021, la reterritorialisation sera différenciée du processus de relocalisation par l'implication des acteurs dans le processus de création de filières ; lorsque des liens entre les acteurs d'un même territoire sont activés pour répondre à un besoin commun, le terme reterritorialisation sera employé. Par exemple, la mise en œuvre d'un approvisionnement local de la restauration collective constitue une relocalisation si elle est purement marchande et n'est pas associée au développement de nouvelles coopérations et organisations entre acteurs d'un même territoire.

Ces notions sont importantes car la relation entre relocalisation de la production alimentaire et amélioration des impacts environnementaux et sociaux n'est pas si triviale. Comme expliqué précédemment, le "local" n'est pas bon par nature, il sera dépendant des connaissances et des actions menées par les acteurs décideurs. Ainsi, un système alimentaire relocalisé présente tout autant de risque de ne pas être durable et d'avoir des impacts sociaux négatifs qu'un système conçu à une autre échelle. L'échelle locale construite avec la mobilisation des acteurs (producteurs, citoyens, transformateurs, distributeurs et politiques) et la construction de nouvelles modalités de gouvernance semble être néanmoins particulièrement intéressante pour reprendre la main sur les systèmes alimentaires. Ainsi, un processus d'hybridation entre l'approvisionnement local et plus lointain basé sur un ancrage territorial fort grâce à une gouvernance inclusive semble être une réponse pertinente pour la reterritorialisation. Ces processus sont appréhendés dans les travaux sur les Systèmes Alimentaires du Milieu (SYAM). Les initiatives de type SYAM sont à mi-chemin entre les circuits courts et les circuits longs. Elles partagent les valeurs des premiers comme la recherche de relocalisation, de reconnexion entre acteurs, d'équité tout en conservant la forme caractéristique des seconds, de nombreux intermédiaires, notamment des grossistes ou des supermarchés des circuits conventionnels (Chazoule *et al.*, 2021). Ces initiatives se caractérisent également par de nouvelles modalités de gouvernance plus collaboratives, plus inclusives, et solidaires. Celles-ci sont également portées par les Plans Alimentaires Territoriaux (PAT) qui se multiplient en France depuis 2014.

### **1.2.3. Les projets alimentaires territoriaux (PAT)**

Le 13 octobre 2014, les PAT sont institutionnalisés dans la Loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (LAAF). Cette institutionnalisation fait suite à la deuxième version du Programme National pour l'Alimentation (PNA) 2014-2017 où le renforcement de l'ancrage territorial de l'alimentation devient une des priorités. Pour atteindre cet objectif, les PAT créés auront pour mission de répondre aux enjeux de re-territorialisation via la création de filières territorialisées et durables avec une approche systémique. Ils ont donc pour ambition de fédérer les différents acteurs (institutionnels, agriculteurs, transformateurs, distributeurs et consommateurs) d'un territoire autour de la question de l'alimentation en prenant en compte ses dimensions sociales, environnementales, économiques et de santé. A ce moment, ni le modèle de gouvernance n'était fixé, ni le type de porteur : collectivités, associations, tout était possible. En 2023, le développement en France est généralisé, plus de 400 PAT sont aujourd'hui comptabilisés à l'échelle nationale. Cet essor a notamment été permis par la dotation de 80 millions d'euros du Plan France Relance destiné à structurer les filières locales au travers des projets alimentaires territoriaux (RnPAT, 2021).

Dix années après la mise en place des premiers PAT, 97% de la gouvernance est portée par des acteurs publics dont 74% par les collectivités territoriales (Santini, 2023). La gouvernance des PAT est propre à chaque structure. Comme expliqué précédemment, le développement territorial passe par la mobilisation des parties prenantes du système alimentaire (acteurs privés, associations, instituts publics) et de la société civile (citoyens) à travers des modes de gouvernance inclusifs. En 2023 Clara Santini a travaillé sur ce sujet et a identifié trois modes de gouvernance au sein des PAT, auxquels elle a associé les bénéficiaires :

- la **gouvernance centralisée** approche top-down, la structure porteuse du PAT prend la décision unilatéralement, même si les parties prenantes du système alimentaire ont été consultées et une consultation citoyenne<sup>2</sup> élargie ou non est réalisée. Cette gouvernance permet la construction d'un cadre facilitateur, légitime et efficient.
- la **gouvernance partagée**, c'est une gestion hiérarchisée et imbriquée du commun. La structure porteuse du PAT prend les décisions avec les parties prenantes du système alimentaire sans consultation citoyenne élargie ou non élargie. Elle a pour intérêt l'appropriation de la démarche par les parties prenantes et l'essaimage de la construction des cadres facilitateurs (objectifs, moyens, réseaux etc.).
- la **gouvernance territorialisée**, approche bottom-up, la structure porteuse du PAT prend les décisions avec les parties prenantes du système alimentaire avec consultation citoyenne élargie ou non. Cette gouvernance permet une mobilisation la plus large possible. Elle permet également le changement direct de pratiques des acteurs mobilisés et l'activation de proximités.

Les PAT ont tendance à se diriger majoritairement vers des gouvernances partagées, l'implication de la société civile dans les décisions reste encore peu réalisée. Même si des exemples intéressants commencent à être proposés, cela a été le cas en Occitanie. Une première consultation électronique a été lancée en 2018, avec la participation de 55 000 habitants sur 5,9 millions d'habitants (soit moins de 1% de la population) ainsi que l'organisation de 14 réunions publiques dans différents lieux pour

---

<sup>2</sup> La participation citoyenne est une pratique démocratique qui consiste à associer les citoyens au processus de décision politique, en dehors des grands rendez-vous électoraux. Les Etats Généraux de l'alimentation initiés en 2010 puis en 2017 en sont des exemples.

identifier les pistes d'action à mener. Cette consultation a été analysée pour construire le "Pacte régional pour une alimentation durable en Occitanie", les grandes orientations ont été soumises au vote au travers d'une seconde consultation électronique (45 000 réponses) (Bricas *et al.*, 2021). Ces consultations ont le mérite d'associer à la réflexion la société civile. Néanmoins, elles n'impliquent qu'une partie de la population : ce sont surtout les citoyens acculturés à ses thématiques qui répondent. Des marges de progrès peuvent donc être réalisées pour que celle-ci soit représentative.

Aussi, les acteurs privés notamment les transformateurs et les distributeurs ont du mal à s'investir ou participer au PAT. Selon les personnes que j'ai interrogées, cela est lié à la différence de langage et d'attente des entités. Aussi, les acteurs privés ont des échelles de temps différentes par rapport aux instituts publics et associatifs, ils sont en général dans des stratégies à court terme avec des prises de décision rapides. Dans le cadre des PAT, les modes de gouvernance partagée nécessitent plus de temps pour la prise de décision, beaucoup d'échanges sont nécessaires, ce qui n'est en général pas dans le processus de décision des acteurs privés. Prenons un exemple concret relaté par un acteur interviewé, la mise en place d'une filière bovine à destination de la restauration collective dans les Alpes de Haute Provence, qui a demandé 4 ans de travail pour aboutir au résultat final. En général, ces délais sont jugés comme trop lointains et onéreux. Cela amène à se poser la question du moment auquel il est opportun d'inclure les entreprises privées aux projets, potentiellement en dernière intention. Aussi, la défiance des associations et des acteurs du public vis-à-vis des acteurs privés a également été constatée au travers des entretiens réalisés pendant ma mission. Une réflexion est souvent revenue : "si les acteurs privés sont impliqués, à qui profitera réellement l'initiative?". Cette observation corrobore également les constats réalisés dans la littérature (Santini 2023) : les collectivités territoriales, les établissements publics et les chambres d'agriculture sont sur-représentés alors que les acteurs économiques et la société civile sont sous-représentés. Notons que cela est regrettable car les acteurs économiques travaillent également sur la relocalisation. L'intérêt de la grande distribution pour les produits locaux sera détaillé dans une autre partie.

#### ***1.2.4. La restauration collective, "un levier fantastique pour créer de nouvelles filières et changer d'échelle"***

La restauration collective se distingue des autres formes de restauration hors domicile par son caractère social, en proposant, aux membres d'une collectivité déterminée, un repas à un prix modéré. Elle regroupe quatre grandes catégories de restauration : scolaire (crèche, maternelle, primaire, collège, lycée, université), médico-sociale (hôpitaux, maisons de retraite), d'entreprise (restaurants administratifs et d'entreprise) et autres (centre de vacances, armée, prisons etc.). Publique ou privée, elle représente un marché conséquent, dans le sens où 7,5 millions de Français prennent chaque jour au moins un repas en restauration collective (Allain, 2015). Elle peut donc être "un levier fantastique pour créer les nouvelles filières, [...] et permettre de changer d'échelle" (Nicolas Hulot, ministre de la Transition écologique et solidaire lors des Etats généraux de l'alimentation en 2017). C'est pourquoi les premières actions des PAT sont généralement orientées vers la relocalisation et la diversification de la production pour approvisionner essentiellement la restauration collective scolaire (Chabanet et Marchand, 2022). La gestion de la restauration collective scolaire est sous la responsabilité des collectivités territoriales, la région pour les lycées, les départements pour les collèges, les communes pour les écoles primaires. Ces axes sont en lien avec le PNA3 (2019-2023) qui porte deux axes transversaux : le développement des PAT et la restauration collective. Ainsi qu'avec la loi EGAlim, issue des Etats généraux de l'alimentation (EGA) en 2017 qui impose pour la restauration collective d'avoir d'ici 2022, 50% de ses approvisionnements



sous signe de qualité dont 20% de produits issus de l'AB. Notons que par raccourci, les porteurs de PAT ont souvent inclus les approvisionnements locaux dans ce qu'ils considèrent comme des approvisionnements sous signe de qualité.

L'approvisionnement en local nécessite de repenser aussi bien le métier de gestionnaire que celui de cuisinier. En effet, alors que le système agro-industriel offre une large diversité de produits disponibles rapidement et à bas coût, consommer local implique de nombreuses contraintes et de l'anticipation. Actuellement, la restauration collective repose sur deux modes de gestion :

- **la gestion directe**, exercée par la collectivité ou l'établissement. En 2018, elle représente 60 % du chiffre d'affaires de la restauration scolaire mais sa part a tendance à reculer. Elle est surtout présente dans les établissements scolaires (particulièrement les primaires) et hospitaliers ;
- **la gestion concédée ou déléguée à un prestataire**. Elle domine le segment des restaurants d'entreprises et des administrations (INSEE (b), 2021). Cette activité est très concentrée, trois entreprises réalisent 70 % du chiffre d'affaires du secteur. Ces trois entreprises (Compass, Elior, Sodexo) sont des filiales des grands groupes internationaux (INSEE (b), 2021).

Pour s'adapter aux nouvelles contraintes, les gestionnaires font leurs achats différemment. Ils doivent notamment se renseigner sur l'offre locale, traiter plus directement avec les producteurs. Ils sont également confrontés à des produits alimentaires indisponibles en local car ils ne sont pas cultivés sur leur territoire, conséquence de la spécialisation. Pour travailler sur ces axes, différents leviers sont identifiés, dont le renforcement de la formation des acheteurs publics aux règles des marchés publics, la facilitation du développement des filières locales par la simplification de la logistique (adaptations réglementaires concernant les possibilités de transport/livraisons de denrées par les producteurs) (Etats généraux de l'alimentation, 2018) et l'utilisation de la commande publique pour soutenir certaines productions inexistantes sur le territoire. La commande publique peut ainsi introduire des critères qualitatifs pour rendre ses appels d'offres accessibles aux producteurs locaux (Allain, 2015). Par exemple, la part du critère prix peut être diminuée pour laisser plus de poids à des critères techniques comme le mode de production, la démarche environnementale, la saisonnalité, la fraîcheur, etc. Réaliser des allotissements spécifiques sont aussi un levier et permettent l'accès au marché public à des structures plus petites (Allain, 2015). En favorisant ainsi l'accès au marché, les collectivités accompagnent l'évolution des itinéraires de production des exploitants : assolements, cultures prioritaires, variétés, calibres, etc., et participent à la relocalisation de certaines offres manquantes sur le territoire.

### ***1.2.5. Les légumeries : un levier pour faciliter l'approvisionnement local de la restauration collective***

Historiquement, chaque cuisine de la restauration collective possédait sa propre légumerie. Une légumerie est un atelier dans lequel s'effectuent plusieurs opérations de transformation de légumes bruts en vue d'obtenir prioritairement des légumes de 4ème gamme (légumes crus triés, parés, lavés et prêts à l'emploi, aussi désignés sous le terme de « fraîche découpe ») et 5ème gamme (légumes cuits et prêts à l'emploi) (Duvernoy *et al.*, 2022).



**Figure 1 : Photos illustrant des légumes de 4ème gamme sous vide. Source : Auteure.**

Ainsi, les salariés de la restauration collective réalisaient la transformation, la cuisine et la distribution des repas. Cette organisation était relativement chronophage. À la faveur de l'ouverture des industries agroalimentaires de transformation de légumes en France, les cuisiniers leur ont rapidement acheté des produits et les gestionnaires ont économisé sur la masse salariale (Michoud, 2022). En conséquence, les nouvelles cuisines ne contiennent plus de légumerie, elles sont plus petites et répondent à des contraintes d'assemblages et non plus de transformations. Elles manquent d'espace de stockage et de main d'œuvre pour cuisiner des produits frais, bruts et entiers. Elles ont aujourd'hui des difficultés à s'adapter à la demande d'un approvisionnement local suite à l'essor des politiques alimentaires territoriales.

Pour satisfaire cette nouvelle demande de produits locaux, frais, nettoyés et transformés, les légumeries sont à re-développer. Elles sont directement intégrées dans les cuisines de la restauration collective ou développées à l'échelle du territoire pour approvisionner les collectivités et d'autres débouchés (GMS, industries, restaurateurs etc.). La seconde option est souvent favorisée par les collectivités, comme le démontre la multiplication importante des légumeries depuis quelques années. Elles sont d'ailleurs considérées par la Banque des Territoires en 2021 comme un maillon-clé de la relocalisation et sont donc à développer en priorité. "La légumerie a un rôle d'interface de proximité entre les agriculteurs de la région et la restauration scolaire locale" (Duvernoy *et al.*, 2022). Elle simplifie ainsi le lien entre les clients et les producteurs, et notamment la nouvelle charge de travail assignée au gestionnaire de cuisine ainsi que la logistique avec un point de livraison unique pour les producteurs (Michoud, 2022).

### **1.2.6. Équilibre Économique des Légumeries : Défis et Perspectives**

Les légumeries comme l'ensemble des outils de transformation territoriaux peinent à trouver leur équilibre économique. De nombreuses structures sont financées et voient le jour mais beaucoup déposent également le bilan. Pour aider au mieux ces structures à tenir dans la durée, faciliter leur installation par la mise à disposition de foncier, et de zones d'activité dédiées sont des solutions pertinentes. Des financements pour le parc machine le sont également. Néanmoins, les unités de transformation territoriale pâtissent d'un manque de soutien de la part des pouvoirs publics : moins de 3 % des fonds de la politique de développement rural ont été alloués à cette industrie de 2014 à 2020 (Les greniers d'abondance, 2020). Ces structures sont souvent initiées pour répondre à la demande de la restauration collective scolaire. Or, cette dernière ne commande pas lors des vacances scolaires, cela engendre un déséquilibre économique pour les légumeries qui doivent amortir leur outil sur 36

semaines à la place de 52. Le développement de nouveaux débouchés avec un rythme plus régulier, par exemple les établissements médico-sociaux, les industries agroalimentaires ou les GMS sont des pistes intéressantes. Le développement d'autres activités comme la conserverie, la cuisson de légumineuse, la surgélation etc. permettent également d'augmenter la valeur ajoutée des produits vendus et de contribuer à la diversification des débouchés.

Les entreprises d'insertion<sup>3</sup> peuvent avoir un rôle dans ces légumeries territoriales. Le recours à l'insertion permet de diminuer le coût de la masse salariale, du fait des aides accordées aux ateliers d'insertion et de l'exonération d'une partie des charges sociales. Elles peuvent donc dans une certaine mesure aider à la stabilité économique. Néanmoins, ces subventions sont amenées à baisser et l'étude réalisée par le Pays et Quartier Nouvelle Aquitaine (PQNA), démontre que des choix sont à réaliser sur le plan social. En effet, soit l'entreprise se veut performante, et dans ce cas le modèle en insertion est inadapté. Au contraire, si l'entreprise souhaite avoir un volet social, l'insertion peut être pertinente mais nécessite un soutien financier plus conséquent que les aides déjà allouées (Michoud, 2022). Ce modèle nécessite plus d'accompagnement des opérateurs qui sont moins autonomes, une personne allouée à cette tâche sera donc nécessaire. Sans ce suivi spécifique des erreurs sont souvent commises et les produits finis sont en général moins qualitatifs et ne répondent pas aux attentes des clients finaux. En effet, les exigences de standardisation des clients sont les mêmes que celles imposées aux entreprises agroalimentaires.

Selon des témoignages de responsables de production dans différentes légumeries, les exigences en matière de standardisation sont également une problématique au niveau des matières premières achetées par les légumeries. En effet, la majorité des légumes vendus à ces outils sont hors calibres, appelés aussi légumes déclassés. Ce sont des légumes qui ne sont pas vendus en 1ère gamme<sup>4</sup> car ils présentent des défauts visuels. Ce fonctionnement permet à la structure de s'approvisionner en matières premières à des prix plus attractifs et également de diminuer le gaspillage alimentaire à l'échelle du système alimentaire. Néanmoins, le risque de non conformité est augmenté, puisque les produits finis doivent répondre aux standards définis avec le client, même si les matières premières ne l'étaient pas. Aussi, la non standardisation des matières premières altère la performance de l'outil de production et donc diminue la marge de l'entreprise. Ces produits nécessitent plus de temps en production, par exemple une salade avec des défauts sera épluchée plus longuement. Aussi dans certains cas, la légumerie peut récupérer des produits invendus qui ont déjà fait plusieurs marchés, ils sont généralement fatigués et impactent les qualités sanitaire, nutritionnelle et organoleptique<sup>5</sup> des produits finis. Pour contrebalancer cela, de la sensibilisation auprès des producteurs et des clients (souvent les collectivités) peut être réalisée, pour notamment leur expliquer les contraintes de l'outil et les besoins associés.

Les légumeries manquent aussi souvent de personnel qualifié. Les salaires proposés ne sont pas attractifs et les postes proposés sont multi-compétences (agriculture, planification commerciale, marketing, tarification, comptabilité, planification de la production, logistique, informatique), ce qui rend

---

<sup>3</sup> Une entreprise d'insertion est une entreprise ayant une finalité sociale et concourant à l'insertion sociale et professionnelle de personnes rencontrant des difficultés particulières.

<sup>4</sup> La première gamme concerne les produits bruts, sans transformation ni conditionnement.

<sup>5</sup> Les qualités organoleptiques désignent l'ensemble des qualités d'un aliment pouvant être perçues par nos cinq sens (vue, toucher, odorat, ouïe, goût). Exemple : un aliment bien présenté (vue), avec une belle texture (toucher) et de forts arômes (odorat), croustillant en bouche (ouïe) et avec un bon goût sucré (goût).

le recrutement de la personne compétente compliquée. Pour contrebalancer cela, des initiatives pour mutualiser les compétences entre outils de proximité émergent. A titre d'exemple, les éleveurs de moutons IDOKI du Pays Basque ont créé un groupement d'intérêt commun pour employer des spécialistes de l'hygiène alimentaire qui participent à la fabrication du fromage (Commission européenne, 2015).

Enfin, les outils de transformation sont soumis à la réglementation européenne très restrictive tant sur le plan nutritionnel que sur le plan sanitaire et adaptés à des entreprises de plus grandes échelles. Cette réglementation demande la mise en place de procédure chronophage et onéreuse pour des petites structures. Sur le plan de la qualité, une initiative aux Pays-Bas a été développée avec des chercheurs sur une méthode simplifiée pour remplacer le plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) et permet de maîtriser les risques qualités pour un coût économique et temps moindre (Commission européenne, 2015).

Comme vu précédemment, les outils de transformation de proximité sont fragiles économiquement, la coopération entre les acteurs du territoire est donc cruciale. Favoriser des modes de gouvernance facilitant cette coopération apparaît comme une solution pour des raisons de pérennité économique mais également de développement territorial. Lorsque des producteurs se regroupent pour créer un outil de transformation partagé, les statuts juridiques sont plutôt sous des formes de Société par Action Simplifiée (SAS), de Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC), associative. Les statuts juridiques choisis impactent notamment le mode de gouvernance et donc l'investissement des parties prenantes dans le projet. Pour illustrer ces propos, voici quelques exemples concrets. Une légumerie a ouvert à Dijon en régie, suite à une volonté politique de cranter l'outil pour ensuite passer la main à un acteur privé. Le gestionnaire, Stéphane Delazzer déclare que la légumerie sera conservée en régie pendant trois ans, la structure accepte de perdre de l'argent entre 150 000 à 200 000 euros par an, des "subventions d'équilibre" ont été assumées et votées. Dans trois ans, l'outil sera en théorie bien amorti, les erreurs seront corrigées, ce sera donc plus facile de passer le flambeau à une entreprise d'insertion qui gèrera la légumerie. L'idée est ensuite de créer une gouvernance partagée sous la forme de SCIC. De forme privée et d'intérêt public, la SCIC associe au moins trois personnes physiques ou morales avec des intérêts différents autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale. Dans le cas de la légumerie de Dijon, les parties prenantes seront : les producteurs en AB, les agriculteurs en conventionnel, la chambre d'agriculture et Dijon métropole. Sous ce statut, les salariés décident aux côtés des autres associés qui peuvent être les clients, les fournisseurs, les bénévoles, les collectivités territoriales, les associations, les partenaires privés, etc. Chaque associé dispose d'un droit de vote égal lors des assemblées générales, quel que soit le capital détenu. Pour certains acteurs interrogés, les SCIC représentent "le meilleur modèle", "beaucoup plus solides et pérenne dans le temps" notamment dans le cadre d'un développement territorial. Par exemple, la légumerie "Légume Pro" dans les Pyrénées Atlantiques a réussi à surmonter ces difficultés économiques en passant en SCIC, cela lui a permis d'impliquer les parties prenantes et de créer un vrai mouvement collectif autour de son projet (Michoud, 2022).

La SCIC n'est pas la seule à permettre une démarche collective, le statut SAS le permet aussi. Dans le cas de la SAS, cela dépendra de la volonté des acteurs de construire une gouvernance partagée et de sortir de la gouvernance centralisée. Le projet de la FaBrique dans le Nord de la France a eu une démarche intéressante sur ce point. Le projet a pour but de structurer un atelier de transformation des betteraves sucrières en AB en sucre brun. L'objectif était de mutualiser les risques associés à l'installation

et au fonctionnement de l'outil. Ils ont ainsi réfléchi à un modèle de gouvernance qui prend en compte les agriculteurs, mais aussi les transformateurs et les distributeurs. Celui-ci doit pouvoir évoluer facilement avec le temps en fonction des attentes des différentes parties prenantes. Le choix de la SAS a été fait et ils ont choisi de le composer en trois collèges :

- les producteurs avec 51% des votes ;
- les entreprises – celles qui utilisent et distribuent le sucre (dont Biocoop, qui s'est engagée depuis 7 ans dans le projet, France cake tradition, un atelier de transformation agroalimentaire partenaire, Bio-Hauts-de-France pour son investissement dans le projet depuis 7 ans, et la coopérative agricole Norabio ;
- Sucressence, a accompagné dans la recherche du processus pour la fabrication du sucre (pour autant, ce collègue n'a pas de droit de vote, il s'inscrit dans une démarche de soutien et d'appui au projet) (Dauchot, 2023).

Cette initiative est particulièrement intéressante car elle permet d'illustrer que l'implication d'acteurs privés sur du long terme est possible. Selon mes observations, dans ce type de montage les collectivités sont rarement présentes, alors que la SCIC en imposant d'avoir 3 parties prenantes avec des intérêts différents favorise la relation entre tous les acteurs du SA.

L'essor des légumeries, les rend particulièrement difficiles à identifier et à quantifier. Pour favoriser leur connaissance, des recensements, et notamment une cartographie participative a été mise en place par le Réseau Mixte Technologique (RMT) alimentaire local<sup>6</sup>. Cette cartographie a pour objectif d'améliorer la connaissance des porteurs de PAT sur les outils déjà existants sur leur territoire pour éviter de financer de nouvelles légumeries non nécessaires. En effet, plusieurs acteurs relatent la problématique de l'essor de nouveaux projets sans prendre en considération les existants, ce qui les concurrencent et accentuent leur fragilité économique. La prise en considération de ces outils sont des données cruciales pour utiliser efficacement l'argent public, et le consacrer au soutien des outils territoriaux déjà en activité plutôt qu'en financer des nouveaux. Cette problématique est inhérente au partage d'information entre les porteurs de PAT mais aussi aux acteurs du système alimentaire.

Finalement, les légumeries sont une innovation faisant écho à l'idée de SYAM (Chazoule *et al.*, 2021). Comme beaucoup d'innovations, elle se retrouve à coexister entre deux mondes, l'actuel, principalement agro industriel (déterritorialisé), et le monde des outils reterritorialisés. Les légumeries peuvent alors être comparées au processus de création de la voiture électrique, pour que celle-ci existe, les matières premières pour sa conception doivent être disponibles, les lignes de production créées, les bornes de recharges existantes, le consommateur prêt à changer son usage etc. Cela implique de mettre de nombreuses parties prenantes autour de la table pour pouvoir rendre cette innovation possible. Pour les légumeries, le principe est similaire, les machines doivent être adaptées au volume de la structure, la réglementation également, les offres proposées par les agriculteurs correspondre, les gestionnaires et les cuisiniers repenser leur organisation et leur mode de fonctionnement.

---

<sup>6</sup> <https://obsat.org/?TransfoLeg>

## 2. Contexte de la mission professionnelle

### 2.1. Le projet de FoodBiome illustré par Agriviva

FoodBiome<sup>7</sup> a pour ambition de participer à la reterritorialisation du système alimentaire en créant un réseau d'outils de proximité viable économiquement. Le déploiement de ce réseau a également pour objectif de contribuer à plus de polyvalence et de transparence dans le modèle agroalimentaire. Ce projet est conduit par Augustin Le Goaster, chargé de développement commercial et Clément Lefebvre, chargé des opérations. A partir des constats réalisés précédemment, la stratégie pour augmenter la pérennité économique des outils de transformation de proximité, notamment des légumeries est la mutualisation. C'est notamment l'objectif de la structure, elle souhaite :

- Mutualiser les expertises (qualité, réglementation, Recherche et Développement)
- Mutualiser les achats (matériels, consommables)
- Mutualiser les capacités commerciales (réponses aux appels d'offres, démarchage de grands comptes)
- Mutualiser les outils logiciels (production, planification, sourcing, traçabilité)

Le projet a été initié en janvier 2023 suite au rachat en décembre 2022, par FoodBiome, de la légumerie Agriviva située sur le MIN de Montpellier. Les MIN sont des services publics, ils offrent aux grossistes et aux producteurs des services de gestion collective adaptés aux caractéristiques de certains produits agricoles et alimentaires. Par exemple, le carreau des producteurs est un de ces services. Il facilite la logistique en créant un lieu de rencontre commun entre les acheteurs et les producteurs. Une grande partie des producteurs présents sur le carreau livre par la suite la légumerie en produits locaux.

FoodBiome est le troisième actionnaire successif de Agriviva. La légumerie fait face à des difficultés financières depuis sa création en 2016. Initialement, elle a été le fruit d'un partenariat entre les acteurs concernés par le développement de la filière territoriale notamment les collectivités, les producteurs et les cuisines centrales. L'ambition de ce partenariat était de positionner la structure comme une interface de proximité entre les agriculteurs de la région et la restauration scolaire. Agriviva est une SAS, sa gouvernance peut être caractérisée comme centralisée, avec un directeur général et fondateur Jean-Pierre Landes. C'est une entreprise d'insertion qui emploie 15 personnes. La légumerie a une situation économique fragile et des problèmes organisationnels. En 2022, elle était déficitaire de 200 000 euros. Au niveau humain, elle a depuis trois mois embauché un responsable de production suite à l'impulsion de FoodBiome, cette responsabilité était auparavant portée par le responsable approvisionnement. Historiquement, le responsable approvisionnement gérait trop de tâches pour prendre le temps nécessaire de construire une relation pérenne avec les producteurs mais aussi avec ses clients. Les quatre plus gros clients de la légumerie sont le département de l'Hérault, la ville de Montpellier, le réseau Le Saint Garonne Fruit (grossiste pour la restauration scolaire de Toulouse) et Elior.

La légumerie travaille ainsi à 80% pour la restauration scolaire, notamment pour les collèges et les écoles primaires. Le département de l'Hérault et la ville de Montpellier sont soumis à la loi EGAlim et ont de fortes ambitions pour créer une offre durable au sein de leur structure. Ils sont par conséquent demandeurs de produits locaux et souvent de produits cultivés en AB. Pour autant, les volontés

---

<sup>7</sup> FoodBiome est un cabinet de conseil à mission, il a pour ambition de contribuer à restaurer "le lien alimentation-territoire en bâtissant les infrastructures des chaînes alimentaires de proximité". Le cabinet a été fondé par Jean-Philippe Querard et Adrien Delepaire, il emploie 3 chargés de projet en contrat permanent.

politiques et stratégiques des structures sont parfois décorrélées des demandes opérationnelles, elles-mêmes soumises aux goûts des enfants. Prenons un exemple concret, le chef cuisinier de la ville de Montpellier a commandé des salades de type Iceberg. Cette variété est disponible en Espagne mais non adaptée aux conditions pédoclimatiques de l'Hérault. Ainsi, le responsable approvisionnement a proposé des variétés locales au chef cuisinier pour le même prix mais celui-ci n'a pas souhaité changer sa demande car les enfants préfèrent l'iceberg. En fonction de la relation entre les acteurs et du statut juridique de la structure, ces problématiques sont appréhendées de manière différente. En effet, dans le cadre de Agriviva, en SAS et avec un mode de gouvernance centralisée, peu de recours sont possibles. Une solution pourrait être de refuser la commande ou de se mettre en rupture sur le produit demandé. Cependant, les problèmes économiques de la structure ne lui permettent pas de prendre cette décision. Dans d'autres cas, les produits demandés peuvent être indisponibles en local aux quantités et prix exigés par les collectivités. C'est notamment le cas des carottes et des pommes de terre, qui sont les produits les plus commandés par la restauration collective. Ces produits ne sont pas remplaçables par des équivalents en local. Dans ce cas, relocaliser la production agricole en partenariat peut avoir du sens si les conditions pédoclimatiques le permettent. Pour parvenir à cela, le travail doit être organisé sur du long terme (1 an), pour construire de nouveaux lots spécifiques dans les marchés publics. La vocation sera d'investir pleinement Agriviva dans cette mission dès l'équilibre économique retrouvé.

Par ailleurs, historiquement la légumerie a souffert du manque de personnel et d'un manque de fiabilité. En effet, comme expliqué précédemment, le responsable approvisionnement était multicasquette avant le recrutement du responsable production. L'entreprise étant en insertion avec un manque de supervision, cela a généré de nombreux problèmes de qualité, et donc des réclamations clients. Parmi ces problèmes de qualité, des produits non conformes au niveau sanitaire avec la présence de bactéries pathogènes. Ces défauts au niveau sanitaire ont été engendrés par des défauts d'hygiène du personnel au cours de la production liés à un manque de suivi et de formation, par exemple le non lavage des mains après être allé aux toilettes. Le non-respect des engagements a également été constaté par les clients, un acteur interrogé déclare "avec Agriviva, on ne sait jamais ce que nous allons recevoir, on commande local et du bio, et on voit ce qui arrive". Le Département et la Métropole déclarent ne pas pouvoir travailler avec d'autres interlocuteurs sur le territoire par rapport à leur demande de produits locaux, frais et de saison et se considèrent comme "partenaires" de la légumerie. Malgré cet état d'esprit, une certaine lassitude a été constatée pendant les échanges avec mes interlocuteurs. Le recrutement du responsable production devrait permettre d'améliorer cette situation avec plus de temps pour encadrer le personnel. L'arrivée d'une nouvelle directrice générale en septembre peut également contribuer à enclencher une nouvelle dynamique.

Le site de production s'étend sur une surface de 900 m<sup>2</sup> (dont 500 m<sup>2</sup> de production et 300 m<sup>2</sup> de stockage), la capacité de production s'élève à 1000 tonnes de produits finis par an. Sa capacité de production est élevée, comparativement à une majorité de légumeries qui se placent plutôt à 250 tonnes/an, Agriviva peut donc être qualifiée d'outil de transformation semi-industriel (Duvernoy *et al.*, 2022). La capacité élevée de la légumerie ne lui permet pas de faire du travail à façon pour les agriculteurs. En effet, son outil de production est surdimensionné pour ce type de demande. Les agriculteurs sont souvent à la recherche d'outils de transformation paysans où les frais de prestation de service sont restreints. Actuellement, les deux outils d'intérêt sur le territoire sont celui de Florac et Mèze, ce qui est assez éloigné pour des agriculteurs proches de Montpellier. Cette demande peut être intégrée dans une réflexion de diversification et de développement territorial. Ce problème capacitaire est également une réalité sur le pôle transformation du MIN où Agriviva est considéré comme "la

multinationale du pôle transformation". En effet, ses capacités de production sont très élevées par rapport à ses voisins, notamment les conserveries Boc d'Oc et Label d'Oc. Agriviva transforme actuellement uniquement des produits de 4ème gamme mais réfléchit à développer des nouvelles typologies de produit notamment les légumineuses pour créer de nouveau relais de croissance et augmenter la valeur ajoutée des produits vendus.

La légumerie assure la logistique de ses productions. Elle est aujourd'hui organisée avec un chauffeur et deux camions frigorifiques, qu'elle complète avec une prestation de service avec la multinationale du transport, la Steff. L'internalisation de la logistique par la structure génère de nombreuses contraintes opérationnelles qu'elle doit gérer en plus du travail quotidien, dont l'entretien des camions et l'organisation du circuit de livraison pour répondre aux exigences clients (horaires de livraison).

Au niveau financier, un projet de refinancement de 920k€ a été demandé pour soutenir le développement de la légumerie dont :

- 250k€ de la part de la Banque des Territoires (obtenu)
- 400k€ avec une levée de fond participative via LITA
- Une subvention Agroviti par la région Occitanie 273k€ (obtenue).

Les mouvements structurels et financiers ont été menés par FoodBiome qui souhaite démontrer via Agriviva la possibilité de créer un modèle économique et social viable proposant une alimentation locale, diversifiée, accessible à tous et rémunérant correctement les producteurs. L'énergie de FoodBiome est actuellement focalisée sur Agriviva. Cette première expérience permettra à la jeune pousse de capitaliser sur les bonnes pratiques et les erreurs à éviter pour ensuite essayer dans d'autres légumeries présentes au niveau national. Pour aller dans ce sens, les entrepreneurs commencent déjà à rencontrer d'autres légumeries, le partage de connaissances est vivement apprécié par les acteurs rencontrés. En effet, pendant ma mission, des échanges ont été réalisés avec AB Epluche, une des plus anciennes légumeries. Basée à Grenoble, elle a 11 ans d'existence, et elle est à l'équilibre depuis seulement 1 an. Nous sommes allés la visiter et les salariés de AB Epluche sont également venus nous rencontrer. Ces échanges ont pu faire remonter des problématiques communes tel que le manque d'un refroidisseur d'eau. Cet oubli dans la construction des infrastructures est commun à toutes les légumeries rencontrées (Dijon, AB Epluche, Agriviva), cet exemple concret montre toute la pertinence du projet de FoodBiome.

## **2.2. La création d'une marque à destination des GMS**

La légumerie est soumise au rythme de la restauration scolaire, 36 semaines travaillées sur 52, ce rythme lui impose des semaines soutenues et d'autres semaines beaucoup plus calmes lors des vacances scolaires. Cette saisonnalité est compliquée à gérer pour la structure notamment au niveau de la main d'œuvre. En effet, cela implique ponctuellement de forts besoins humains et donc une forte réactivité qui se traduit par le recours à des intérimaires coûteux pour la structure. Le développement de nouveaux débouchés comme la restauration hors domicile (restaurateurs), l'industrie agroalimentaire en fournisseur de légumes 4ème gamme, et les GMS en marque propre permettrait d'atténuer les pics de production et de stabiliser les besoins en main d'œuvre. Aussi, ce développement permettra à la légumerie de sortir de son état de dépendance avec la restauration collective scolaire, même si le département et la ville de Montpellier se considèrent plutôt comme des partenaires/accompagnant que comme des clients.

Cette première phase d'existence consiste donc pour FoodBiome à tester et apprendre grâce à



différents projets au sein de la légumerie. Un des projets est la diversification des débouchés par le développement d'une gamme à destination des GMS, projet sur lequel j'ai travaillé. Au-delà de diversifier les débouchés, les signaux marchés sont encourageants pour la fraîche découpe et les produits locaux. Le secteur de la fraîche découpe, encore jeune, a progressé de 14,5 % pour atteindre 61 millions d'euros. Côté légumes, deux gammes complètent l'assortiment : les légumes à cuire (12 M€, +1,4 %) et les crudités (6,7 M€, +7,7 %) (Gauthier, 2022). Bien qu'encore modérément implanté en grandes surfaces avec 2,2% du chiffre d'affaires réalisé par des marques locales, l'attrait pour le local se renforce et résonne de façon équivalente dans toutes les catégories socio-professionnelles et les tranches d'âge (Delepaire, 2022). Les enseignes jouent d'ailleurs le jeu avec des dispositifs encourageant : E.Leclerc avec "Alliance locales", Intermarché et ses "Producteurs d'Ici" ou Système U via "Le Meilleur du Local" (Sicard, 2023). D'un point de vue consommateur, la gamme à destination des GMS a pour objectif de simplifier la cuisine des légumes et donc leur consommation, puisqu'ils sont prêts à cuisiner. Ainsi, en théorie cela augmentera la consommation des légumes, à condition que celle-ci ne vienne pas cannibaliser la consommation des légumes de première gamme. Les GMS jouent un rôle dans l'accessibilité des produits locaux, puisqu'elles ont la capacité de rendre accessible physiquement les produits au plus grand nombre. En effet, 65% des produits alimentaires sont commercialisés par les GMS (INSEE, 2018). Tout ceci, à condition qu'elles décident de s'approvisionner avec des produits locaux en décentralisant leurs entrepôts de stockage. Comme elles sont dotées d'un système logistique optimisé et performant, l'impact environnemental sera assez faible. Des exemples de relocalisation de l'approvisionnement de la grande distribution existent déjà et fonctionnent. Système U affirme notamment avoir mis en place dans ses magasins de la région nantaise un approvisionnement en production maraîchère à presque 100 % en local (Allain 2015). Le tapis rouge semble être déroulé pour une marque locale de fraîche découpe en GMS.

La marque est intitulée "Cuisinons nos paysages", elle prend le nom de la région de production des légumes emballés. La première gamme lancée est produite à Montpellier, elle est donc nommée "Cuisinons l'Occitanie", l'origine de chaque matière première est indiquée sur les étiquettes. Cette gamme sera lancée à petite échelle dans une grande surface de la région Montpelliéraine. Les retours de ce premier test permettront de construire la suite avec une meilleure connaissance des attentes des consommateurs et de la GMS. Ce projet avait déjà été initié avant mon arrivée en février et la gamme devait initialement être lancée en avril/mai. Cela n'a pas été le cas car l'organisation humaine à cette époque ne le permettait pas et le projet a été retardé. A mon arrivée, le planning pour le lancement de la gamme était donc serré avec la nécessité d'aller vite et d'avoir les produits le plus rapidement possible en magasin.

Au niveau de l'organisation, j'ai pour responsabilité la gestion de ce projet et donc la coordination des tâches. Je travaille en binôme avec une responsable marketing qui travaille bénévolement pour le projet le vendredi en délocalisé. Le directeur des opérations m'assiste sur tout le volet opérationnel. Ce projet est donc piloté par les membres de FoodBiome mais les "faisers" sont les membres de Agriviva. Leur adhésion au projet est donc primordiale puisque ce sont eux qui le porteront une fois la phase de développement finalisée. Tout au long de ce projet, je me suis appuyée sur les connaissances des salariés de Agriviva mais aussi sur mes connaissances en développement de produit et du fonctionnement de la grande distribution acquises au cours de mes cinq années au sein de l'équipe Nutrition chez Decathlon. Ma formation d'Ingénieure Agroalimentaire couplée à un Master 2 recherche en Sciences de l'Aliment et Nutrition Humaine m'a également aidé à mener à bien cette mission. Les deux actionnaires de FoodBiome ont également contribué à distance (à Paris), pour aider à la

capitalisation et la formalisation du planning. La pression pour développer la gamme de leur côté était forte car conjointement avec les deux porteurs du projet, ils préparent une levée de fonds pour la start-up en décembre. Cette réalisation sera alors une preuve factuelle de réussite, valorisable auprès des futurs financeurs.

## **2.3. Les enjeux opérationnels du lancement d'une gamme en GMS**

Ce projet soulève des questions sur la stratégie opérationnelle à mettre en place. Tout d'abord, dans le passé, la légumerie avait déjà tenté de lancer une gamme à destination de la GMS sans succès. La première étape est donc d'analyser les raisons de cet échec, ainsi que les éléments pouvant contribuer à la réussite, afin de capitaliser sur ces expériences pour construire la nouvelle gamme. En corrélation, de nombreuses interrogations se posent concernant le fonctionnement de la GMS : Comment se passe le référencement ? Combien de temps prends-il ? Comment se déroulent les commandes ? Comment les prix sont-ils fixés ? Quel est le délai alloué pour réapprovisionner une fois que la commande a été passée ? Quel est le seuil minimum de commande requis pour que la collaboration avec la légumerie demeure économiquement viable ? Cette compréhension des contraintes de la GMS est nécessaire pour adapter l'organisation de la chaîne de production de la légumerie mais également définir si du personnel spécifique doit être formé et recruté. Les réponses à ces interrogations permettront d'optimiser la logistique de la légumerie, en déterminant sa capacité à gérer seule cette opération ou si un accompagnement est nécessaire.

Pour construire la gamme, les références seront à sélectionner, comment les choisir ? Quelles références seront les plus pertinentes pour garantir la performance de la gamme en rayon ? Quels types de conditionnement privilégier afin de mettre en valeur nos produits ? Les produits sous vide sont-ils bien acceptés par les consommateurs et donc par la GMS ? La GMS acceptera-t-elle de s'adapter à la saisonnalité de nos produits ?

Aussi, la spécificité saisonnière de la gamme est une particularité importante qui nécessite d'évaluer son acceptation par la GMS et les implications organisationnelles internes imposées. Enfin, une meilleure compréhension de l'organisation de la GMS permettra de définir le scénario d'utilisation des produits, leur durée de vie optimale.

Ces questions, aux réponses déterminantes, constituent les points d'ancrage cruciaux pour la réussite de notre démarche. En analysant et en répondant à chacune d'elles, nous pourrions orienter nos actions de manière stratégique et aligner notre gamme avec les attentes et les besoins spécifiques de la GMS, optimisant ainsi nos chances de succès sur le marché.

## **3. Méthodologie et résultats**

### **3.1. Comprendre les exigences de la GMS**

#### ***3.1.1. Méthodologie***

Pour comprendre les contraintes de la GMS et les facteurs de réussite d'une gamme, j'ai mené cinq entretiens semi-directifs avec des salariés du secteur. En parallèle, j'ai travaillé en binôme avec Jean-Pierre Landes, le fondateur de Agriviva, qui a une forte expertise dans ce domaine. En effet, au début de Agriviva, il a lancé une gamme à destination des GMS, celle-ci n'a pas fonctionné car elle n'était

économiquement pas viable pour la légumerie. Il avait convenu avec les GMS que la légumerie prendrait à sa charge la casse, c'est-à-dire les produits invendus. Or, dans le cas de produits de "fraîche découpe", celle-ci est fortement élevée car les dates de péremption sont courtes (6 à 7 jours) et nécessite une rotation importante en magasin. La légumerie réalisait également la mise en rayon des produits et la livraison. Cette organisation n'a pas pu tenir sur le long terme et coûtait plus que ce qu'elle ne rapportait. Il a donc été décidé d'arrêter le projet. Ainsi, au niveau méthodologique, j'ai interrogé les salariés qui ont connu la gamme développée par la légumerie pour comprendre les facteurs d'échec et de réussite. Une personne de la société Agricool a également été interrogée, qui a développé le marché à destination de la GMS. Cela a permis d'avoir une compréhension des contraintes opérationnelles pour vendre à la GMS (clients).

Nous avons également avec Jean-Pierre Landes participé à un comité d'innovation organisé par l'Association Régionale des Entreprises Alimentaires (AREA) Occitanie. L'objectif de ce comité est de rencontrer des directeurs de grande surface pour présenter son projet et avoir des retours constructifs pour l'améliorer. Ce comité a pour vocation de travailler avec le porteur de projet, en collaboration, ce n'est en aucun cas un jury.

L'objectif de ces entretiens était de comprendre le fonctionnement des GMS, mais aussi d'évaluer le niveau d'acceptabilité d'une gamme saisonnière associée à des rotations de produits régulières. En conséquence, les GMS ont à référencer plus fréquemment de nouveaux produits. Ce paramètre peut être un facteur d'échec car il nécessite du temps de travail supplémentaire dans des structures où chaque action est optimisée.

### **3.1.2. Résultats**

Les GMS fonctionnent avec des centrales d'achat globalisées à l'échelle nationale qui leur permettent de faire des économies d'échelle et de pouvoir négocier les prix auprès des producteurs grâce à des volumes achetés conséquents. Les centrales d'achat référencent des produits qu'elles mettent ensuite à disposition des enseignes. Les enseignes piochent directement dans ce catalogue pour construire leur rayon. Le référencement des produits en centrale demande du temps, 2 à 3 mois, et de l'anticipation car des audits qualité sont réalisés. Ce mode de fonctionnement permet d'avoir des volumes conséquents car il touche un nombre de magasins important. Néanmoins, l'organisation des centrales des GMS n'est pas toujours dans une optique régionale ou territoriale, par exemple, des produits envoyés en centrale en Occitanie pourront être envoyés en région PACA, ce qui peut complexifier la gestion dans le cas de notre projet. Des modes d'organisation régionales centralisés sont également possibles, par exemple en Savoie, un franchisé indépendant du groupe Carrefour, Provincia a créé une centrale d'achat, regroupant 40 magasins propre à la région. Dans ce cas, le réseau de distribution a été structuré de façon beaucoup plus locale et permet de faciliter l'approvisionnement des produits de la région. Le référencement en centrale demande une maîtrise du réseau logistique car les exigences sont élevées, notamment pour des petites structures et donc pas toujours accessibles.

Le référencement hors catalogue également appelé référencement en direct est aussi possible pour les enseignes. Ce référencement est plus flexible, il nécessite par contre pour le transformateur de livrer lui-même tous les magasins référencés en direct. Ainsi, ce mode d'organisation ne permet pas de bénéficier de l'efficacité logistique de la GMS. De plus, le référencement en direct impose d'avoir un commercial chargé de la gestion des commandes, des investissements humains supplémentaires sont donc nécessaires. Référencer des produits en rayon est plus facilement accordé en direct qu'en centrale mais les produits doivent rapidement faire leur preuve (se vendre) car le déréférencement l'est tout

autant. Par conséquent, pour éviter le déréférencement, l'organisation opérationnelle de la structure pour livrer des produits à date et correspondant aux exigences de la GMS est un facteur clé. Aussi, le facteur humain est souvent une condition de réussite. Effectivement, si les responsables des magasins sont convaincus du sens de la marque, les produits seront poussés, valorisés et l'adhésion des clients renforcée. En fonction des enseignes, le référencement en direct est limité, c'est le cas du groupe Auchan. Pour d'autres, même si un catalogue est défini, la liberté est plus élevée, par exemple pour Carrefour et Super U. Suite à ces échanges, pour des contraintes de planning serré et de facilité, nous avons choisi de commencer par un référencement en direct, dans l'enseigne Intermarché de Jacou, en septembre. Cet hypermarché a été choisi car le directeur de la légumerie entretient de bonnes relations avec le responsable du magasin mais aussi car Jacou et ses alentours sont des communes avec des pouvoirs d'achat élevés. L'objectif de "Cuisinons nos paysages" est d'être accessible au plus grand nombre mais il faut garder en tête que les marchés de la fraîche découpe et du local restent des marchés destinés à des consommateurs aisés, 60 % des consommateurs considèrent le prix trop élevé (Gautier, 2022). Un niveau de consentement à payer plus cher existe selon la difficulté à préparer le légume/fruit soi-même, ce sera le cas par exemple, pour la courge ou la noix de coco. Le consommateur est également prêt à payer plus cher si les produits sont préparés sur place (Gautier, 2022). Cet état de fait a d'ailleurs été confirmé par Intermarché Jacou qui se décrit comme "un hypermarché à bobo", cela sera à considérer par les équipes pour le déploiement de la marque pour bien choisir les zones de chalandises.

A partir des dires d'acteurs rencontrés, nous avons fait le constat que pour réussir en GMS, le nombre de références est crucial. En effet, plus le nombre de références est important plus l'effet de gamme est réussi et en théorie plus le consommateur est attiré par les produits. L'effet de gamme est conditionné par la place que celle-ci prend en magasin, plus elle est imposante plus elle sera remarquée par le consommateur. Ainsi, selon l'expérience de Jean-Pierre Landes, huit références minimum sont nécessaires. Parmi celles-ci, les 20/80 doivent être présents, par exemple les carottes râpées et la ratatouille. Les 20/80 sont les produits qui sont les plus communs et donc les plus achetés par les consommateurs. Le terme "20/80" en marketing/commerce est issu de la loi de Pareto, cette loi théorise que 80% des effets sont provoqués par 20% des causes, ainsi dans notre cas, cela veut dire que 20% des références représentent 80% du chiffre d'affaires (Adonnante, 2023). Cette notion est intéressante car elle pousse dans le choix de conception à la sélection de produits largement consommés à l'échelle nationale mais pas forcément disponibles à l'échelle territoriale, identiquement aux contraintes observées dans le cas de la restauration collective. Prenons l'exemple de la carotte, elle est cultivée en Occitanie mais les variétés disponibles sont plutôt à destination de la première gamme. Elles sont mal adaptées à l'industrie car elles ont tendance à se détériorer rapidement, notamment à ramollir, cela génère des contraintes au niveau de la production. Même si l'objectif de la marque est de pousser la consommation locale, les consommateurs ont tendance à vouloir des produits souvent inadaptés à la production du territoire. Si cette référence fonctionne correctement, des assolements spécifiques pourront être réfléchis.

**Figure 2 : Photo représentant la gamme “Cuisinons l’Occitanie” lancée en septembre. Source : Auteure.**



Enfin, les rayons en magasin ne sont pas toujours bien tenus car le personnel a beaucoup de tâches à réaliser. Par conséquent, régulièrement pendant la mise en rayon les produits sont oubliés et subissent une rupture de la chaîne du froid. En outre, les consommateurs quand ils font leur course et transportent les produits participent à cette rupture de la chaîne du froid. Lors de la définition des DLC des produits, la rupture de la chaîne du froid a été considérée et vérifiée pendant les tests de vieillissement des produits. Aussi, les produits seront malmenés au cours de leur vie : transport, manipulation par les manutentionnaires et les consommateurs. Cet aspect a été aussi considéré.

## **3.2. Construire les scénarios logistiques**

### **3.2.1. Méthodologie**

Suite au échange avec les GMS, nous avons travaillé avec le directeur des opérations à la construction d’un scénario logistique afin de se préparer au mieux à la livraison des magasins. Nous avons donc réalisé différents scénarios logistiques en fonction de ce que nous pensions le plus probable de se produire et ce qui serait possible au niveau opérationnel. Pour construire ces scénarios, nous nous sommes basés sur l’atlas de la distribution 2023 formalisé par LSA et sur les dires des salariés présentés précédemment. L’atlas référence l’ensemble des hypermarchés (2 500 m<sup>2</sup> et plus) et supermarchés (de 400 à 2 500m<sup>2</sup>) à l’échelle nationale. Il nous a permis de définir le nombre de magasins requis au lancement du projet, puis le nombre de magasins souhaité en rythme de croisière. Nous avons établi un premier scénario avec quatre magasins puis défini le rythme de croisière à 10% des magasins des départements prioritaires pour nous de la région d’Occitanie (Gard, Hérault, Aveyron, Tarn, Aude). Les départements prioritaires ont été définis pour correspondre à la définition de l’agence de l’environnement et de la maîtrise de l’énergie (ADEME) pour les produits locaux, 150 km (ADEME, 2012). Nous avons donc pris les départements à 150 km de distance de la légumerie. Cet exercice, nous a permis en fonction des magasins touchés hyper (6 références vendus/jour) ou supermarchés (3 références vendus/jour) de définir un taux de rotation par référence, et donc un nombre de références

par livraison.

### 3.2.2. Résultats

Le premier scénario avait été pensé pour une livraison journalière aux GMS. Mais cette organisation était extrêmement contraignante pour nos outils de production et logistique. Nous avons donc statué sur un scénario avec deux approvisionnements et productions par semaine, appelé "A pour C". La commande est réalisée par la GMS en A avant 11h, la commande des matières premières est réalisée aussitôt pour une livraison l'après-midi, les produits sont transformés le lendemain (B), et livrés le surlendemain (C). La figure 3 ci-dessus résume le scénario validé.

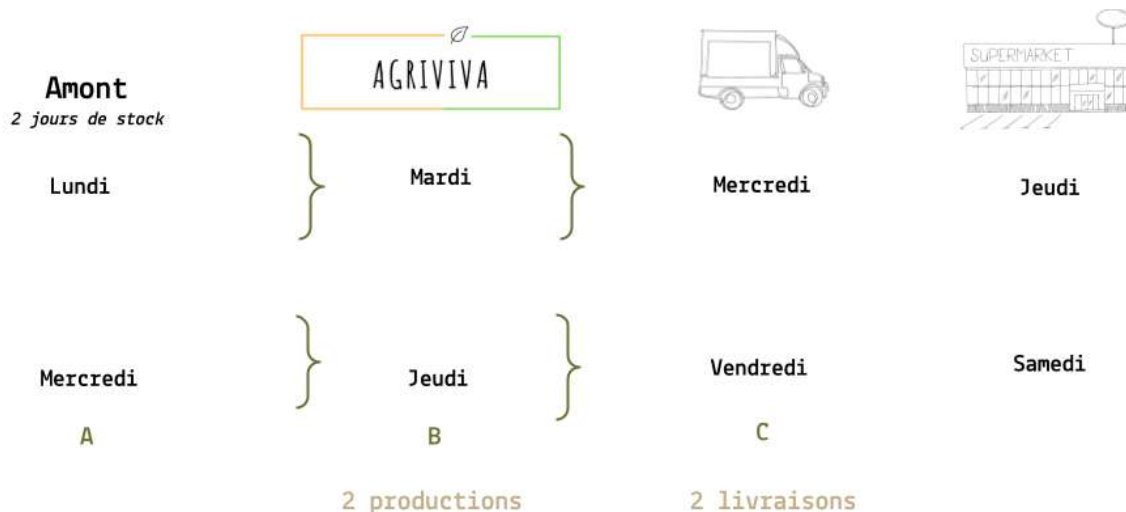


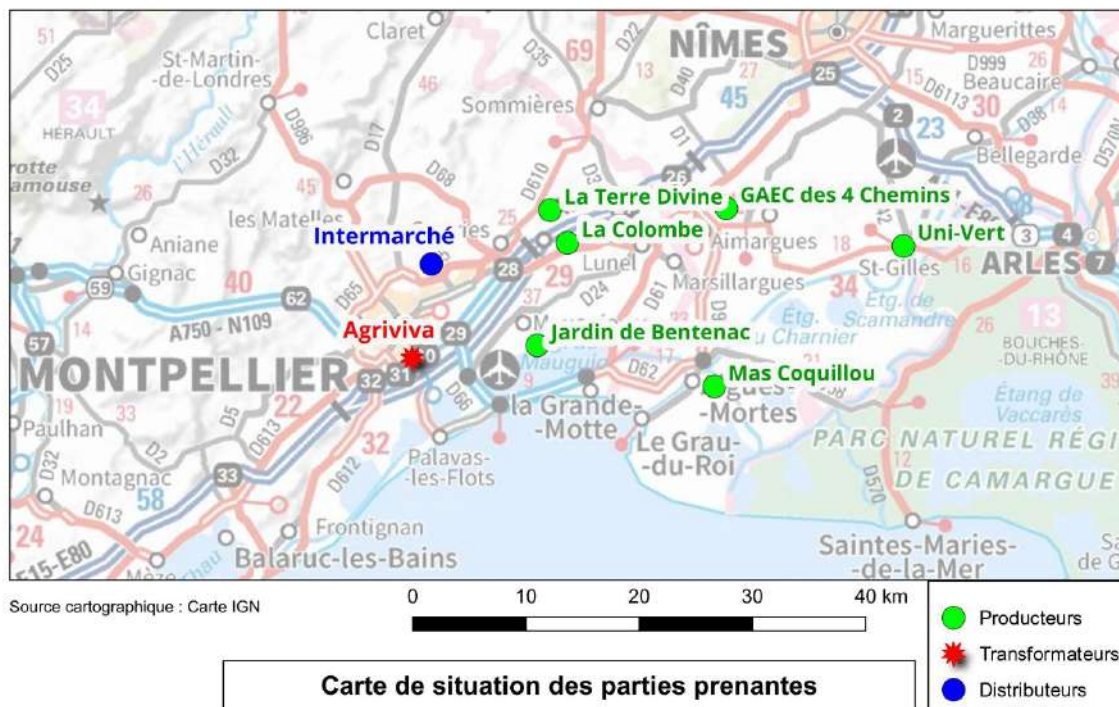
Figure 3 : Schéma résumant le scénario logistique validé pour le test en GMS. Source : Auteurs

Cet exercice, nous a fait prendre conscience du coût et du temps à consacrer à la logistique si nous livrions tous les magasins en direct. J'ai donc proposé de réfléchir à mutualiser la logistique avec des plateformes existantes spécialisées dans les livraisons du dernier kilomètre. J'ai contacté Producteurs d'Occitanie, une association basée sur le MIN dont la mission est de faciliter l'approvisionnement en produits locaux grâce à la mutualisation de la logistique amont et aval. Historiquement, cette association a été créée par la Chambre d'Agriculture pour travailler conjointement avec Agriviva, néanmoins les deux dirigeants ne sont pas parvenus à travailler ensemble. Producteurs d'Occitanie travaille aujourd'hui principalement avec une autre légumerie basée à Perpignan. Les échanges avec l'association nous ont permis de renouer les liens avec eux mais n'ont pas abouti car ils n'avaient pas la capacité opérationnelle de répondre à notre demande. Ils étaient plutôt intéressés pour faire produire à façon Agriviva pour leur client, ce qui est aujourd'hui n'est pas possible pour la légumerie. Cette idée de mutualisation n'a pas été poursuivie car les porteurs du projet souhaitaient tout intégrer pour comprendre et maîtriser le processus. De plus, le planning serré nous a contraint à ne pas creuser cette solution. Elle reste néanmoins selon moi, une nécessité si la légumerie souhaite réussir dans ce projet. La plateforme Manger Bio Occitanie qui réalise des missions similaires à Producteurs d'Occitanie est en cours de création en Pays Coeur d'Hérault, les fondateurs de FoodBiome sont en contact avec les porteurs de projet, cela représente une réelle opportunité.

Pour finir, la logistique amont est assurée par les producteurs, l'objectif est de travailler avec les mêmes producteurs pour coupler les approvisionnements avec ceux de la restauration collective. La

logistique aval sera réalisée par Agriviva, l'idée dans ce cas est également de mutualiser avec les clients que nous avons déjà dans le secteur pour diminuer le coût et le temps alloués au transport. La carte ci-dessous replace les différents acteurs, les producteurs qui approvisionnent la légumerie pour le lancement, le distributeur sélectionné et Agriviva.

**Figure 4 : Carte de situation des fournisseurs, transformateur et distributeur pour le test Cuisinons L'Occitanie. Source : Auteure**



### 3.3. Développement et validation de la gamme

La gamme a été établie en fonction des produits disponibles sur le territoire, et de la saison avec le responsable approvisionnement. Une fois la gamme définie, des tests de vieillissement ont été réalisés d'un point de vue microbiologique et organoleptique pour valider la DLC. Cet exercice doit être réalisé à chaque changement de saison pour assurer un approvisionnement local et de saison ; il est imposé par la réglementation. En effet, le règlement n°1169/2011 (dit INCO) impose de définir une DLC pour les produits microbiologiquement périssables. Ainsi, un test de vieillissement a été construit. Il a pour objectif d'être le plus représentatif possible de la vie du produit, c'est-à-dire de prendre en considération toutes les étapes que celui-ci va subir de sa récolte jusqu'à sa fin de vie. Les produits proposés ont été entreposés dans le rayon "fraîche découpe", c'est un rayon soumis à de fortes casses, c'est-à-dire à des produits invendus qui arrivent au bout de leur date limite de consommation (6 à 7 jours). Dans le développement de notre gamme, nous avons travaillé pour avoir des DLC les plus longues possibles. Pour finir, le consommateur est habitué dans les grandes surfaces à des produits standards, visuellement parfaits, les produits détériorés au niveau visuel mais encore mangeable ne seront pas achetés. Ce paramètre a été pris en compte dans la détermination de la DLC.

### 3.3.1. Construction de la gamme et de son scénario d'usage

La gamme est constituée de 2 catégories :

- Produits conditionnés en barquette sous atmosphère protectrice (200g) dits "Prêt à assaisonner" et les mélanges de salades en sachet (200gr et 350gr)



Figure 5 : Photos des produits dits "prêts à assaisonner" en barquette et en sachet. Source : Auteure.

- Produits conditionnés sous vide dans des sachets plastiques (400g et 800g) nommés "Prêt à cuisiner".

Les produits sont conditionnés sous atmosphère protectrice (gaz carbonique) et sous vide, cela permet d'allonger la durée de vie des produits. Ce mode de conditionnement permet de diminuer les dégradations physiques, enzymatiques et microbiennes, en supprimant le catalyseur, le dioxygène (O<sub>2</sub>). La dégradation microbienne des aliments est principalement liée à la flore d'altération, celle-ci se développe en surface. Les microorganismes qui la composent se développent essentiellement en aérobie, c'est-à-dire en utilisant de l'oxygène, ainsi le remplacement par du gaz carbonique ou faire le vide permet d'inhiber leur croissance et ainsi préserver plus longtemps le produit.



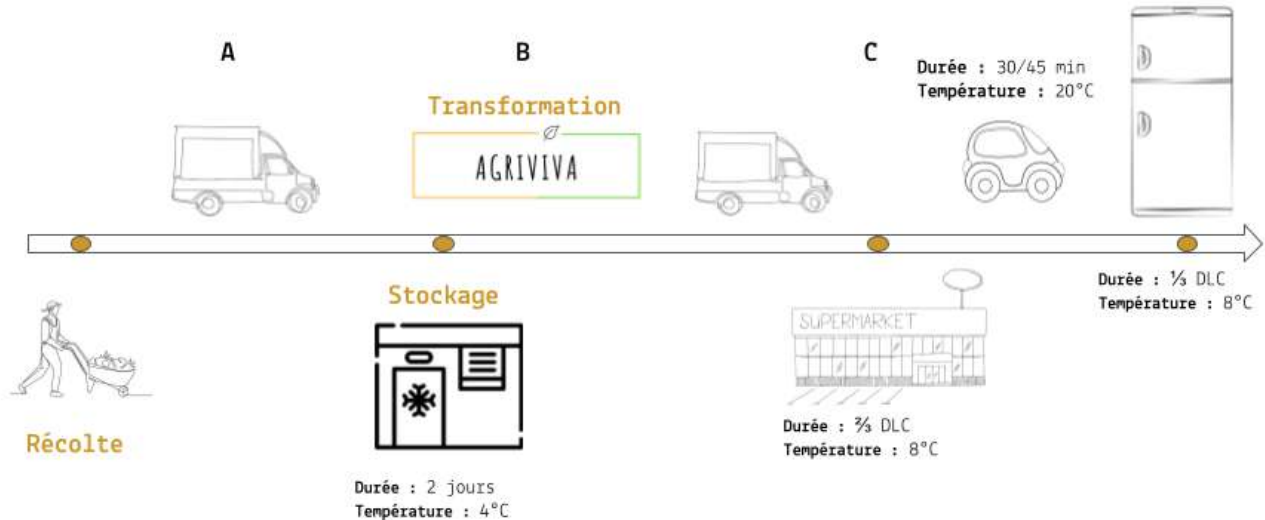
Figure 6 : Photos des produits "Prêts à cuisiner", conditionnés sous vide. Source : Auteure.

De août à novembre, les matières premières sélectionnées pour la gamme "prêt à cuisiner" ont été la pomme de terre, la patate douce, la courgette, le poivron, l'aubergine. Pour la gamme "prêt à assaisonner", la carotte, le chou blanc et le chou rouge ont été choisis. Ce travail devra être réalisé une nouvelle fois pour proposer une gamme hivernale à partir de novembre. Les matières premières ont été définies en fonction d'un document réalisé par le responsable approvisionnement, celui-ci synthétise les produits disponibles en fonction des mois de l'année. Ce travail est présenté en annexe A.



Ensuite, le couple temps / température de stockage a été optimisé pour garantir les qualités nutritionnelles, sanitaires et organoleptiques des matières premières, ceci est expliqué dans la Figure 7.

## Cuisinons nos paysages : Condition de vie réelle du produit



**Figure 7 : Schéma explicatif des étapes de vie de la gamme Cuisinons l'Occitanie. Source : Auteure.**

Ainsi, la matière première brute sera stockée 2 jours maximum dans la chambre froide, tout comme les produits finis dans la chambre froide produit fini à 4°C. Moins le produit sera stocké, plus il conservera sa fraîcheur, et donc ses qualités organoleptiques, nutritionnelles et sanitaires. En effet, plus la matière première est stockée longtemps, plus elle se dégrade, par des phénomènes d'altération, physique, enzymatique et microbien. Par exemple, au niveau microbien, la flore d'altération commensale aux légumes se développe et diminue la fraîcheur du produit. Aussi, les légumes pour se protéger du froid utilisent les vitamines qui les composent. Plus ils seront stockés longtemps, moins ils seront donc riches en micronutriments. Au delà du froid, les produits perdent leur vitamine au cours du temps de stockage. Ils sont ensuite transportés jusqu'en GMS, où ils vont passer 2/3 de leur temps de vie à 8°C. A cet instant les produits risquent de subir des ruptures de la chaîne du froid par les manutentionnaires et/ou par les consommateurs. Ainsi, dans le protocole du test de vieillissement, les produits sont stockés pendant 2 jours à 4°C, puis une rupture de la chaîne du froid est réalisée pendant 2 heures à 20°C, les produits sont ensuite stockés à 8°C. La température après la chaîne du froid n'est pas de 4°C car les réfrigérateurs des consommateurs sont particulièrement défectueux (ouverture des portes fréquentes, ajout de plats chauds à l'intérieur, etc.).

### 3.3.2. Validation de la gamme par les tests de vieillissement

A partir de ce scénario d'usage, différents échantillons ont été réalisés ceux :

- dits "témoin" (T), sans rupture de la chaîne du froid stockés à 4°C pendant tout le test
- dits "rupture" qui ont subi une rupture de la chaîne du froid puis un stockage à 8°C
- dits "Trituré et Rupture" (TR), ces échantillons ont été manipulés pendant 15 secondes

pour représenter ce qu'ils peuvent subir en magasin, une rupture de la chaîne du froid est ensuite simulée puis ils sont stockés à 8°C.

La figure 8, résume le protocole à suivre pour réaliser les tests de vieillissement sur les produits. Ainsi 13 échantillons, de chaque référence sont produits et dégustés par au moins 3 personnes, les conditions de production ont été relevées notamment :

- Durée de stockage des matières premières en chambre froide (nombre de jours)
- Température de stockage en chambre froide (°C)
- Température eau de refroidissement (°C).

Ce protocole est corrélé avec un test de vieillissement microbiologique réalisé par Eurofins. Ce test de vieillissement est identique à celui présenté, les produits subissent également une rupture de la chaîne du froid à J+2 avec un stockage à 8°C. Les microorganismes recherchés sont conformes à l'usage de la profession, c'est-à-dire les pathogènes *Escherichia coli* (E.coli), *Listeria monocytogenes* et *Salmonella*. La flore totale à 37°C et la flore lactique sont aussi dénombrées pour connaître l'état de salubrité initiale du produit et son évolution. Ces analyses ont été corrélées aux dégustations pour statuer sur les DLC finales. Des marges de sécurité sont prises sur la date de DLC définies, d'usage 1 jour supplémentaire est ajouté pour les DLC inférieures à 10 jours et 2 jours sont additionnés pour les DLC supérieures à 10 jours. Dans ce cadre, j'ai déterminé des DLC pour nos produits en ajoutant les marges de sécurité, c'est-à-dire que si 12 jours sont validés, nos DLC sont à 10 jours. Pour nos produits les DLC vont de 6 à 12 jours en fonction des catégories. Les matières premières les plus à risque sont les poivrons, les aubergines et les carottes râpées. Pour les poivrons, l'explication peut être liée au processus de mise sous vide qui déstructure la matrice et donc relargue de l'eau, cela facilite le développement des microorganismes et l'altération du produit. Pour les aubergines, le brunissement enzymatique rend le produit très rapidement marron à violet. Enfin les carottes râpées utilisées ne sont pas des carottes adaptées pour l'industrie, elles ramollissent rapidement, ceci est également accentué par la coupe fine des produits. Les barquettes ont également tendance à gonfler à la fin de leur vie, ce qui peut générer un risque d'explosion et ensuite de mise en contact du produit avec l'air libre et donc une altération accélérée.

Figure 8 : Protocole de vieillissement pour la gamme Cuisinons nos Paysages. Source : Auteure.

## Test organoleptique

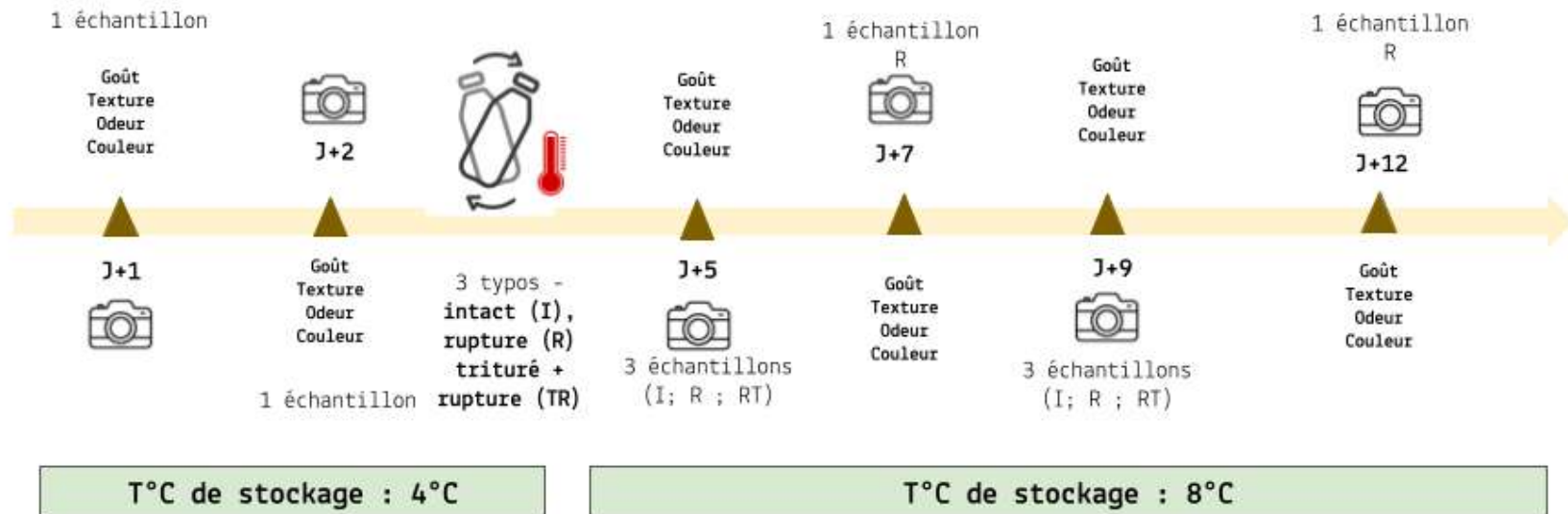


Temps de stockage  
Températures condition de production  
Responsable :



Minimum 3 personnes

10 échantillons + 3 tampons



## **4. Pistes de réflexion pour améliorer l’ancrage territorial de la marque “Cuisinons nos paysages”**

L’injonction à aller vite n’a pas permis de réaliser un maillage territorial et n’a pas non plus laissé la place à questionner la direction à prendre pour garantir la durabilité sociale et environnementale du projet. L’intérêt porté pour le maillage territorial était faible à ce stade de maturité par rapport à la nécessité d’avoir des preuves de réussite économique. Un des porteurs du projet s’est d’ailleurs interrogé sur “pourquoi aller travailler avec cet acteur qui ne représente rien alors que si je fais un partenariat avec cette grosse coopérative, cela parlera aux personnes auprès de qui je vais lever des fonds”. Au-delà de la volonté propre des porteurs de projet, cela interroge sur la compréhension même de la notion de reterritorialisation par les acteurs économiques.

J’ai souhaité proposer des actions aux porteurs de projet pour les prochains développements afin d’améliorer l’ancrage territorial de la marque “Cuisinons nos paysages”. Ces propositions sont basées sur le travail bibliographique réalisé ainsi que mon expérience en conception.

### **4.1. Des axes stratégiques de la marque à conforter et à construire en concertation avec les acteurs du territoire**

La première étape serait de rassembler les responsables (approvisionnement, qualité et production) de Agriviva pour les informer clairement sur les objectifs et les différentes étapes à mener. Mon constat a été que les responsables avaient connaissance du projet mais avec des niveaux d’informations différents, ce qui n’a pas été aidant pour la réalisation du projet. Aussi, les collaborateurs ont été consultés et se sont exprimés sur les contraintes techniques et de planning chacun de leur côté. Ils n’ont néanmoins pas eu le sentiment d’être entendus et se sont désengagés. J’ai pris conscience de cela lorsque j’ai organisé une réunion avec les responsables pour présenter le planning et les différentes actions à réaliser pour lancer la gamme à date, de nombreux points ont été soulevés et des échanges ont eu lieu. Je pense que cette réunion aurait dû être réalisée avant le lancement du projet, pour que tous puissent contribuer et ne sentent pas mis devant le fait accompli. Une fois l’alignement en interne est obtenu, les axes résumés dans la figure 9 ci-dessous pourront être construits avec les parties prenantes du projet.

## Cuisinons nos paysages : AXES STRATEGIQUES

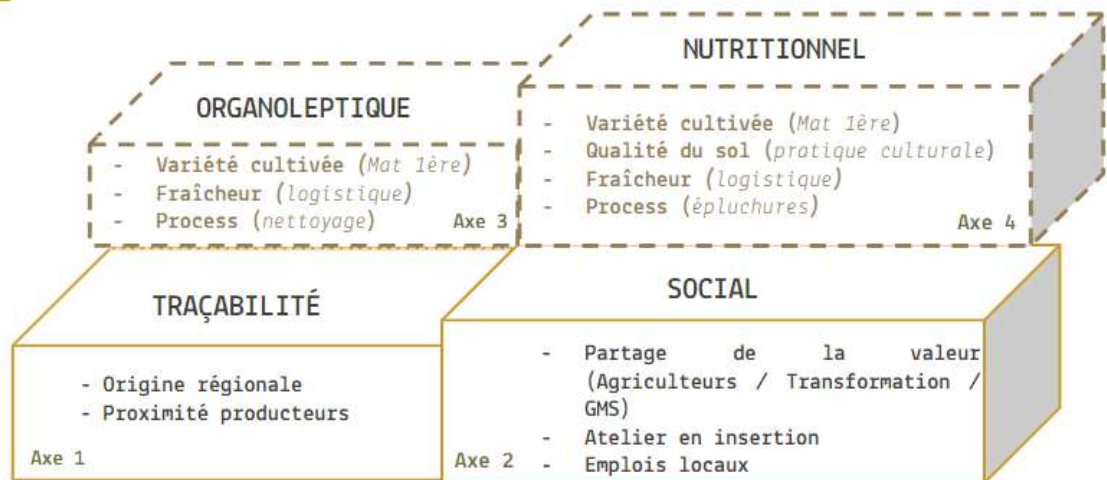


Figure 9 : Axes stratégiques de la marque “Cuisinons nos paysages” à construire en concertation avec les acteurs . Source : Auteure.

### 4.1.1. Des axes validés

Les blocs de base avec des lignes continues représentent les axes consolidés, c’est-à-dire les axes sur lesquels la communication est possible actuellement. La plus valeur de la marque est construite sur la traçabilité et son ancrage social. Axe 1, la traçabilité, est assurée par des origines régionales maîtrisées mais surtout par une connaissance du territoire et des agriculteurs basée sur l’expérience du responsable approvisionnement de la légumerie. Des origines régionales permettent d’avoir une proximité importante avec les agriculteurs qui viennent directement livrer la structure.

Axe 2, l’ancrage social : Cuisinons nos paysages a pour objectif de promouvoir le partage équitable de la valeur entre les agriculteurs, la légumerie et la GMS. Dans le cadre de notre projet, les producteurs ont été sollicités à la dernière minute lorsque nous avons besoin de nous approvisionner pour la livraison à la GMS. En conséquence, les prix de vente ont été établis en fonction de l’historique du coût des matières premières d’Agriviva. La construction du prix de vente n’a donc pas intégré le partage équitable de la valeur entre les acteurs. Ce point pourra donc être abordé de manière collective avec toutes les parties prenantes (agriculteurs, transformateurs, salariés de la GMS). L’atelier est en insertion, ce qui confère une dimension sociale au projet et contribue à la pérennisation des emplois locaux tant au sein de la légumerie que parmi les acteurs travaillant directement ou indirectement avec celle-ci. Ces deux axes sont déjà largement consolidés et bien avancés. Par conséquent, ils ne seront pas abordés lors des discussions, à l’exception de la question du partage équitable de la valeur entre les agriculteurs, le transformateur et la GMS, qui reste à élaborer.

#### **4.1.2. Des axes à construire collectivement**

Les blocs avec les lignes en pointillé représentent des axes réalisables à plus long terme sur lesquels des solutions opérationnelles doivent être trouvées collectivement avec les acteurs. Les axes 3 et 4, sont basés sur la différenciation des produits grâce à leur qualité gustative et nutritionnelle des produits, plus que sur l'aspect éthique même si celui-ci fait partie intégrante de la stratégie. En effet, les motivations de la consommation éthique sont multiples et variées, il a été démontré que la seule valeur sociétale ne suffit pas, les produits équitables doivent également être bons pour la santé et apporter du plaisir gustatif (Moulin et Toti, 2015; Oh et Yoon, 2014). Ainsi, la stratégie a été basée sur la conception de produits avec des propriétés organoleptiques et nutritionnelles élevées, c'est ce qui sera valorisé aux consommateurs. Néanmoins, ces propriétés seront possibles grâce à des actions qui participent à améliorer l'impact environnemental.

Les actions identifiées pour les axes 3 et 4 avec un impact sur la reterritorialisation sont synthétisées dans le tableau ci-dessous (Figure 10). Elles nécessiteront l'implication d'une multitude d'acteurs dont les collaborateurs de la légumerie, les agriculteurs, les acteurs de la GMS, les consommateurs et des partenaires techniques (par exemple : le CIVAM, POUR, Vers de terre producteur, expert en qualité et en ingénierie méthode). Ce processus de concertation suppose un travail collaboratif, il implique la confrontation de points de vue, la définition d'objectifs partagés et la génération d'idées nouvelles, etc., et le temps nécessaire associé. Intégrer les chargés des missions des PAT sur ce sujet comme médiateur des réunions de concertation pourrait être intéressant et permettrait d'avoir une représentation plus large des parties prenantes du système alimentaire

La première action suggérée est de sélectionner les variétés cultivées les plus qualitatives au niveau organoleptique et nutritionnel, adaptées aux conditions pédoclimatiques du territoire. En fonction des variétés sélectionnées, la teneur en nutriment varie, par exemple, pour les pommes, la teneur en vitamine C varie de 6 à 40 mg par 100 grammes, soit quasiment sept fois plus de vitamines C. En effet, les variétés ont historiquement été sélectionnées par l'agro industrie principalement pour leur rendement et leur résistance au transport, le goût et les qualités nutritives ont été relégués au second plan. La tactique opérationnelle est à construire en partenariat avec les agriculteurs, le CIVAM (Centres d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural) pour l'aspect technique et l'accompagnement opérationnel, des laboratoires d'analyse pour confirmer les valeurs nutritionnelles mais aussi avec les consommateurs. Constituer un panel de consommateurs testeurs permettra de s'assurer que les produits développés correspondent à leur attente. Cette action a pour objectif de participer à la relocalisation de variétés en pertinence avec le territoire et également à augmenter la biodiversité cultivée ainsi que celle du sol.

La seconde action portera sur l'optimisation de la logistique amont et aval, elle nécessitera la mobilisation des acheteurs des GMS, des responsables production, approvisionnement et qualité de la légumerie ainsi que des agriculteurs. Cette action a pour objectif de stocker pendant deux jours maximum les matières premières dans la chambre froide pour préserver leurs qualités organoleptique, nutritionnelle et sanitaire et par conséquent celle des produits finis.

**Figure 10 : Tableau de synthèse des actions à réaliser pour atteindre la stratégie définie pour la marque Cuisinons nos paysages. Source : Auteure.**

Actions identifiées	Conditions de réussite	Impacts	Partenaires identifiés
Sélectionner les <b>variétés cultivés</b> les plus qualitatives au niveau <b>organoleptique</b> et <b>nutritionnelle (FAO, 2017)</b>	Être adaptées aux conditions pédoclimatiques du territoire	Augmente la biodiversité cultivée et du sol	CIVAM, agriculteurs, laboratoire d'analyse, consommateurs
<b>Optimiser la logistique amont et aval</b> -> diminuer la durée de stockage matière première chez Agriviva	Livrer les matières premières - A // Pour transformation en B -> 2 jour maximum entre la livraison et la transformation	Préserve la qualité nutritionnelle, organoleptique et sanitaire des produits (augmente la durée de vie)	Responsables approvisionnement / production / qualité Acheteurs GMS, Agriculteurs

Ce travail nécessite un investissement à long terme des parties prenantes ainsi que de transformer ces pratiques, mais il pourrait s'inscrire dans une véritable démarche de reterritorialisation de l'alimentation.

## Conclusion

Basé sur la spécialisation des territoires et les économies d'échelle, le système agro-industriel français a depuis les années 1970 permis de répondre aux besoins nutritionnels d'une population en augmentation en améliorant de manière inégalée les rendements agricoles ainsi que de la productivité au travail. Néanmoins, associées à ce système, des externalités négatives tant sur le plan social, économique et environnemental, sont devenues insoutenables pour les générations futures. Dans ce contexte, la reterritorialisation de l'alimentation se profile comme une alternative prometteuse. Encourageant une gouvernance territoriale participative incluant les parties prenantes du système alimentaire (acteurs privés, associations, instituts publics et la société civile), elle bénéficie d'un soutien politique incarné par les Plans Alimentaires Territoriaux (PAT). La mise en œuvre de ce concept doit faire face à des verrous liés à la spécialisation des territoires et des causes associées (concentration des pouvoirs, économie d'échelle, investissement conséquent pour être productif). Aussi, ce mouvement peine à engager les acteurs privés et la société civile qui sont sous-représentés au sein de la gouvernance des PAT.

Les premières actions des PAT se concentrent à relocaliser l'approvisionnement de la restauration collective scolaire afin de soutenir le développement des filières locales. S'approvisionner avec des produits frais, nettoyés et transformés localement demande une réorganisation des cuisines, et des métiers associés. Pour s'adapter, des légumeries sont intégrées directement dans les cuisines ou développées à l'échelle du territoire. La seconde option est souvent favorisée par les collectivités, comme le démontre la multiplication des légumeries depuis quelques années. Pour optimiser l'allocation des ressources publiques, il est essentiel de bien connaître les infrastructures existantes sur le territoire et de ne financer que celles qui sont réellement indispensables. Le choix du statut juridique des légumeries impacte le mode de gouvernance de la structure, élément central dans le processus de reterritorialisation. Ainsi pour renforcer la reterritorialisation de ces outils, définir des conditions de financement spécifique pourrait être envisagé : les financements publics pourraient être accordés en priorité aux projets intégrant des modes de gouvernance novateurs, impliquant des parties prenantes variées.

La mutualisation des équipements et des compétences entre producteurs, professionnels de la transformation et collectivités s'avère être un facteur clé de succès. À partir de ce constat, le projet porté par FoodBiome, initié par l'acquisition de la légumerie Agriviva en décembre 2022, ambitionne de créer un réseau d'outils de transformation de proximité viable économiquement. Il s'agit d'un défi considérable, notamment en raison de la fragilité économique des légumeries. Leur dépendance à la restauration collective scolaire et par conséquent au rythme imposé (36 semaines travaillées au lieu de 52) est une des causes identifiées à la fragilité économique des outils. Dès lors, diversifier les débouchés avec le développement d'une gamme de produits destinés aux grandes et moyennes surfaces (GMS) semble être une stratégie pertinente. C'est dans cette perspective que les missions menées dans ce stage ont été réalisées

Le temps contraint de la mission a limité la possibilité de co-construire avec l'ensemble des parties prenantes du système alimentaire. Mais pour davantage aller dans le sens de la reterritorialisation, plusieurs pistes d'amélioration ont été identifiées, parmi lesquelles figure l'importance de collaborer étroitement pour définir équitablement le partage de la valeur entre les agriculteurs, la légumerie et la GMS. Ce travail interroge donc sur la manière dont les acteurs



économiques appréhendent la reterritorialisation, et leur compréhension de ce concept. Une attention particulière à l'acculturation des acteurs économiques doit être portée pour relever le défi de la construction d'un système alimentaire durable.

## Références bibliographiques

ADEME (2012). *Les circuits courts alimentaires de proximité*. Les avis de l'ADEME. [https://presse.ademe.fr/files/avisademecircuitscourtsalimentation\\_avril2012.pdf](https://presse.ademe.fr/files/avisademecircuitscourtsalimentation_avril2012.pdf)

Adonnante (2023, 28 février). *La loi de Pareto ou loi des 80/20*. Management. <https://www.adonnante.fr/loi-de-pareto/>

Agreste (2022, juillet). *Recensement agricole 2020. Âge des exploitants et devenir des exploitations. Les exploitations fruitières ou de grandes cultures plus souvent dirigées par au moins un exploitant senior*. Primeur.

[https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/Pri2210/Primeur%202022-10\\_RA\\_Age%20des%20exploitations.pdf](https://agreste.agriculture.gouv.fr/agreste-web/download/publication/publie/Pri2210/Primeur%202022-10_RA_Age%20des%20exploitations.pdf)

Agribalyse (2023). *Découvrez l'impact environnemental de l'alimentation selon les indicateurs ACV*. <https://agribalyse.ademe.fr/>

Allain B., 2015. *Rapport d'information sur les circuits courts et la relocalisation des filières agricoles et alimentaires*. Assemblée nationale.

<https://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i2942.asp>

Aubert P.M. et Poux X. (2018, 18 septembre). *Une Europe agroécologique en 2050 : une agriculture multifonctionnelle pour une alimentation saine. Enseignements d'une modélisation du système alimentaire européen*. Iddri-ASCA.

<https://www.iddri.org/sites/default/files/PDF/Publications/Catalogue%20Iddri/Etude/201809-ST0918-tyfa.pdf>

Banque des territoires (2021). *Comment structurer et consolider des projets alimentaires territoriaux ?*. Webconference.

[https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2021-06/Webconf%C3%A9rence\\_PAT\\_27052\\_1.pdf](https://www.banquedesterritoires.fr/sites/default/files/2021-06/Webconf%C3%A9rence_PAT_27052_1.pdf)

Barthélémy J., Cette G. (2017). *Travailler au xxie siècle : L'ubérisation de l'économie ?* Odile Jacob

Bourgeois L. et Demotes-Mainard M., (2000). *Les cinquante ans qui ont changé l'agriculture française*. *Économie rurale*, 255-256, 14-20.

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5151](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2000_num_255_1_5151)

Bricas N., Conaré D., Walser M. (2021). *Une écologie de l'alimentation*. Edition QUAE.

Casalegno E., (2020, 19 novembre). *Grande distribution. Faux concurrents ou vrais alliés ?* <https://www.quechoisir.org/actualite-grande-distribution-faux-concurrents-ou-vrais-allies-n85367/>

Chabanet D., Marchand F., (2022). *Projets Alimentaires Territoriaux « Plus vite, plus haut, plus fort »*. Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire <https://rnpat.fr/wp-content/uploads/2022/09/rnpat-f-marchand-rapport-final-pat-juillet2022.pdf>

Chazole C., Crosnier M., Désolé M., Fournier S., Le Velly R., (2021). Comment “faire SYAM” ? Observation de trois circuits alimentaires territorialisés. *Sociologies pratiques*, 43 (2), 129-137.

Commission européenne, (2015). *EIP-AGRI Focus Group Innovative Short Food Supply Chain management*.

[https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/default/files/eip-agri\\_fg\\_innovative\\_food\\_supply\\_chain\\_management\\_final\\_report\\_2015\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/eip/agriculture/sites/default/files/eip-agri_fg_innovative_food_supply_chain_management_final_report_2015_en.pdf)

Dauchot G. (2023). *La fABrique à sucre, une valorisation innovante et locale des betteraves*. Ils rendent nos territoires comestibles.

[https://FoodBiome.fr/la-fabrique-a-sucre-une-valorisation-innovante-et-locale-des-betteraves/?utm\\_source=linkedin&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=editorial](https://FoodBiome.fr/la-fabrique-a-sucre-une-valorisation-innovante-et-locale-des-betteraves/?utm_source=linkedin&utm_medium=organic&utm_campaign=editorial)

Delepaire A. (2022). *Le potentiel des marques locales en grande consommation*. Décryptage et prospective. <https://FoodBiome.fr/le-potentiel-des-marques-locales-en-grande-consommation/>

Demonceaux A., Gonesse O., Koue C., Manach A., Vier P. (2023). *La logistique en circuits courts*. Chambres d’agriculture Normandie.

<https://normandie.chambres-agriculture.fr/conseils-et-services/diversifier-son-activite/vendre-ses-produits/la-logistique-en-circuits-courts/>

Díaz S., Settele J., Brondízio E.S., Ngo H.T., Guèze M., Agard J., Arneth A., Balvanera P., Brauman K.A., Butchart S. H. M., Chan K.M.A., Garibaldil L.A., Ichii K., Liu J., Subramanian S.M., Midgley G.F., Miloslavich P., Molnár Z., Obura D., Pfaff A., Polasky S., Purvis A., Razzaque J., Reyers B., Roy Chowdhury R., Shin Y.J., Visseren-Hamakers I.J., Willis K.J., Zayas C. N. (2019). *Le rapport de l'évaluation mondiale de la biodiversité et des services écosystémiques*. Plateforme intergouvernementale scientifique et politique sur la biodiversité et les services écosystémiques. IPBES. [https://www.ipbes.net/sites/default/files/2020-02/ipbes\\_global\\_assessment\\_report\\_summary\\_for\\_policymakers\\_fr.pdf](https://www.ipbes.net/sites/default/files/2020-02/ipbes_global_assessment_report_summary_for_policymakers_fr.pdf) (Consulté le 27/02/2022).

Duvernoy I., Gonçalves A., Moran M. (2022, 16 décembre). Étude du rôle et de la place des légumeries dans la relocalisation des approvisionnements de la restauration collective en région Occitanie. *HAL OPEN SCIENCE*, 6 p. <https://hal.inrae.fr/hal-03868491/document>

Etats généraux de l’alimentation, (2018). *Feuille de route 2018-2022 Politique de l’alimentation*. Ministère de l’agriculture et de la souveraineté alimentaire. <https://agriculture.gouv.fr/egalim-1-tout-savoir-sur-la-loi-agriculture-et-alimentation>

FAO (2017). *Nutrition-sensitive agriculture and food systems in practice Options for intervention*. <https://www.fao.org/3/i7848en/i7848EN.pdf>

Gaillard M., (2018, 11 novembre). *Les réformes de la PAC*. Vie publique. <https://www.vie-publique.fr/parole-dexpert/38645-reformes-de-la-politique-agricole-commune-pac-depuis-1992#deux-r%C3%A9formes-majeures-en-1992-et-1999>

Gauthier P., (2022). *Fraîche découpe et fruits et légumes prêts à l’emploi : un marché encore en devenir*.

<https://www.reussir.fr/fruits-legumes/fraiche-decoupe-pret-a-l-emploi-un-marche-encore-en-devenir>

INSEE, (2018). *Les hypermarchés n° 1 des ventes de produits alimentaires*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4473482>

INSEE (a) (2021). *La France et ses territoires. Institut National de la Statistique et des études économiques, mesurer pour comprendre.*

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5039859?sommaire=5040030#tableau-figure2>

INSEE (b) (2021). *Restauration collective : des difficultés structurelles exacerbées par la crise sanitaire.*

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/5211280#:~:text=De%20faibles%20immobilisations-,11%20milliards%20d'euros%20de%20chiffre%20d'affaires%20dans%20la,la%20restauration%20commerciale%20hors%20domicile.>

Kloppenborg J. Jr., Hendrickson J., Stevenson G.W., (1996). Coming in to the foodshed. *Agriculture and Human Values*, 13 (3), 33-42.

Lecole P., Thoyer S., (2017). *La PAC et l'environnement : freins et leviers pour la transition agroécologique in P, Lubello, L. Temri, A. Falque. Systèmes agroalimentaires en transition? (p.51-70). Quaié.*

<https://hal.science/hal-01617633v1/preview/Le%20Velly-Transitions-dynamiques%20SAA.pdf>

Les greniers d'abondance (2020). *Vers la résilience alimentaire. Faire face aux menaces globales à l'échelle des territoires.*(2ème ed.). Yves Michel.

Les greniers d'abondance, (2022). *Qui veille au grain : sécurité alimentaire une affaire d'état* (1ère ed.). Yves Michel.

LSA, (2023). *L'atlas de la distribution.* Groupe Industrie Services Info

Malassis L., (1997). *Nourrir les Hommes : un exposé pour comprendre, un essai pour réfléchir.* Flammarion.

Moulin J.L. et Toti J.F. (2015). Comment mesurer les comportements de consommation éthique ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise.* 18 (4), 21-42.

Michoud A., (2022, novembre). *Étude des légumeries en Nouvelle-Aquitaine.* Pays et Quartier de Nouvelle Aquitaine.

[https://pqn-a.fr/media/833/download/Synth%C3%A8se%20de%20l%27%C3%A9tude%20de%20reception%20des%20l%C3%A9gumeries%20en%20Nouvelle-Aquitaine%20par%20PQN-A%20-%20Novembre%202022\\_compressed.pdf?v=1](https://pqn-a.fr/media/833/download/Synth%C3%A8se%20de%20l%27%C3%A9tude%20de%20reception%20des%20l%C3%A9gumeries%20en%20Nouvelle-Aquitaine%20par%20PQN-A%20-%20Novembre%202022_compressed.pdf?v=1)

Mignolet C., Puech T., Schott C., (2018). *Dynamique passée des systèmes agricoles en France : une spécialisation des exploitations et des territoires depuis les années 1970.* Fourrage, 235, 153-161.  
[https://abiodoc.docressources.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=3513](https://abiodoc.docressources.fr/doc_num.php?explnum_id=3513)

Muller P. (2000). *La politique agricole française : l'état et les organisations françaises.* Économie rurale, 255-256, 33-39. [https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_2000\\_num\\_255\\_1\\_5153](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2000_num_255_1_5153)

Oh J-C., Yoon S-J (2014). *Theory-based approach to factors affecting ethical consumption.* International Journal of Consumers Studies, 38, 278-288.

Raton G. (2015). *Organisations Logistiques Intelligentes des Circuits Courts en vallée de la Seine*. Université Gustave Eiffel.  
<https://splott.univ-gustave-eiffel.fr/la-recherche/archives-des-projets-passes/olico-seine>

RnPAT, (2021, 25 novembre). *Les PAT et le Plan de relance, une année hors normes*. Réseau National des projets alimentaires territoriaux.  
<https://rnpat.fr/2021/11/25/les-pat-et-le-plan-de-relance-une-annee-hors-normes/>

Sack R. (1986). *Human Territoriality. Its Theory and History*. Cambridge University Press, 272 p.

Santini C. (2023). *Les Projets Alimentaires Territoriaux (PAT) La gouvernance des PAT : quelles contributions à la transition du système alimentaire des territoires ?*. Institut Agro de Montpellier.

Sicard C. (2023). La grande distribution face au défi climatique. La législation contraint les acteurs du secteur à réduire leur empreinte énergétique et le gaspillage, certaines chaînes tiennent déjà compte des impératifs environnementaux. *Ecologie 360*, 3, 86-87.

Steel C. (2016). *Ville affamée* (2e éd.). Edition Rue de l'échiquier

The shift project (2022). *Climat, crises : le plan de transformation de l'économie française*. Odile Jacob.

UTOPIES (2017, mai). *Autonomie alimentaire des villes État des lieux et enjeux pour la filière agro-alimentaire française*. Note de position.  
[https://utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/autonomie-alimentaire-des-villes-notedeposition\\_12.pdf](https://utopies.com/wp-content/uploads/2019/12/autonomie-alimentaire-des-villes-notedeposition_12.pdf)

## Annexe A : Tableau des saisonnalité adapté à Agriviva

PRODUITS	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
AUBERGINE												
BROCOLI												
CAROTTE												
CÉLERI BRANCHE												
CÉLERI RAVE												
CHOU FLEUR												
CHAMPIGNON												
CHOU ROUGE												
CHOU BLANC												
CHOU FRISÉ												
CONCOMBRE												
COURGE												
BUTTERNUT												
POTIMARRON												
SALADE												
PATATE DOUCE												
NAVET												
POIREAU												
COURGETTE												
POIVRON												
TOMATE												
POMME DE TERRE												
LENTILLE VERTE												
HARICOT BLANC												
HARICOT ROUGE												
POIS CHICHE												

## Résumé

En France, depuis les années 1970, le système alimentaire a subi une industrialisation majeure, répondant à la croissance de la population mais générant des externalités négatives sur l'environnement, le social et l'économique. Ce modèle intensif en ressources a perdu en résilience et est devenu dépendant de ressources rares, menaçant la sécurité alimentaire nationale. Afin de remédier à cette situation, trois transformations essentielles sont proposées : la réduction de moitié de la consommation d'aliments d'origine animale, la généralisation de l'agroécologie et la reterritorialisation des systèmes alimentaires.

Le rapport se concentre sur cette dernière transformation, visant à renforcer l'autonomie alimentaire des territoires grâce à une gouvernance participative et encouragée par les Plans Alimentaires Territoriaux (PAT). Ces derniers encouragent l'approvisionnement local, en particulier pour la restauration collective scolaire, impliquant la réorganisation des cuisines pour intégrer des produits locaux et frais, via le développement de légumeries à l'échelle du territoire.

Cependant, ces initiatives sont économiquement fragiles et doivent trouver un équilibre entre le modèle agro-industriel existant et le modèle reterritorialisé en émergence. La mutualisation des équipements et des compétences entre les acteurs du système alimentaire est cruciale. Le projet de FoodBiome, lancé en 2023, vise à créer un réseau d'outils de proximité viable économiquement. Un défi majeur est la diversification des débouchés, notamment en développant une gamme pour les grandes et moyennes surfaces sous la marque "Cuisinons nos paysages". Cette démarche doit évoluer en collaboration avec toutes les parties prenantes du système alimentaire.

**Mots clés : Reterritorialisation, autonomie alimentaire, relocalisation, Plan Alimentaire Territorial (PAT), diversification, restauration collective, légumeries, pérennité économique, mutualisation, diversification des débouchés, grandes et moyennes surfaces (GMS)**

Pour citer cet ouvrage : PHILIP, Coline, 2023. Soutenir la pérennisation économique des outils de transformation de proximité : cas appliqué des légumeries, Mastère spécialisé® Innovations et politiques pour une alimentation durable, Institut Agro Montpellier. **33p.**

Institut Agro Montpellier, 2 place Pierre Viala, 34060 Montpellier cedex 02  
<https://www.institut-agro-montpellier.fr/>

Ce diplôme de Mastère spécialisé® est une formation labellisée par la Chaire Unesco Alimentations du monde.



Formation accréditée par la Conférence des Grandes Ecoles (CGE)

