

# **LES PANIERS DE LÉA : CONVIVIALITÉ, BIEN-ÊTRE, SANTÉ AU BUREAU**

▶ **Bastien Dognin, co-fondateur des Paniers de Léa**

## ► SÉANCE DU 1<sup>er</sup> JUIN 2017

### LE CHEMINEMENT DES PANIERS DE LEA VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION p.3

- La création des Paniers de Léa p.3
- La démultiplication des offres p.3
- La rencontre avec l'EFC : vers des programmes pluriannuels « alimentation – santé - bien être » p.3
- Les pistes creusées suite à l'accompagnement p.4
- Des partenariats renforcés avec les producteurs et les intervenants p.4
- L'organisation d'événements favorisant les rencontres p.4
- Un projet de recherche sur les liens entre la promotion des fruits et légumes et la qualité des relations en entreprise p.5

### ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS p.5

- Vers de nouveaux interlocuteurs avec qui travailler ? p.5
- Évolution des comportements alimentaires, organisation et coopérations p.6
- Le lien avec les producteurs et les questions de gouvernance p.7
- Vers une offre de Team Building ? Quelle visée : la convivialité ? Le sourire ? p.8
- Le rapport au territoire p.9
- L'organisation interne et l'innovation p.10

## ► PARTICIPANTS À LA SÉANCE

Nadia BENQUE (Atemis) • Brian DEMAS (PAJ) • Bastien DOGNIN (Les Paniers de Léa) • Sandro De GASPARO (Atemis) • Christian Du TERTRE (Atemis) • Caroline LOUIS (Orée) • Zoé MICHAU (Atemis) • Claire PERRIER (Atemis) • Dominique PICARD (CDC) • Patrice VUIDEL (Atemis) • Mary ALEXIS (UTPM2)

## LE CHEMINEMENT DES PANIERS DE LEA VERS L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION

### LA CRÉATION DES PANIERS DE LÉA

Les *Paniers de Léa* est une entreprise lilloise créée par Bastien DOGNIN et Olivier HIREL en 2010. Olivier, qui travaillait jusqu'alors dans une coopérative agricole, se révolte contre un système agricole qu'il considère comme aberrant. Il constate qu'on consomme dans le Nord de la France des choux de Bruxelles en provenance des Pays-Bas, alors que ceux produits localement partent pour le Sud de la France. Il s'insurge également contre les pratiques de nombreuses centrales d'achat qui refusent des lots entiers de ce même légume au motif qu'on peut apercevoir un point noir sur l'un d'entre eux.

L'origine des *Paniers de Léa* est liée à ces constats et à la volonté de défendre les producteurs agricoles. L'entreprise se crée au travers d'une offre aux particuliers, assurant la livraison de produits agricoles aux particuliers sur des lieux d'entreprise, au niveau de points relais, ou sur le modèle de réunions collectives (type *Tupperware*). L'entreprise s'est développée sur ce modèle pendant deux ans, mais, assez vite les coûts logistiques apparaissent comme trop lourds compte tenu des niveaux de marge dégagés. Alors que la liquidation judiciaire est proche, EDF propose aux *Paniers de Léa* d'être leur fournisseur dans le cadre de leur programme « 1 salariés, 1 fruit par jour ». C'est l'occasion de passer d'un modèle B2C à un modèle B2B où l'entreprise cliente achète les fruits pour ses salariés, réduisant par la même occasion les coûts logistiques.

### LA DÉMULTIPLICATION DES OFFRES

C'est donc en 2012 que la « vraie naissance » des *Paniers de Léa*, pour reprendre les mots de Bastien DOGNIN, a lieu. Dans un premier temps, l'entreprise propose d'installer des corbeilles de fruits dans les salles de pause de ses clients. Très vite, ce que certains appellent le « bien-être au travail » est apparu comme une voie de croissance. Les activités se diversifient : mise en place de petits déjeuners à base de produits locaux, animation de moments de convivialité à partir de la dégustation de smoothies préparés sur place, organisation de marchés de fruits et légumes au sein de grandes entreprises. Si les raisons qui sous-tendent l'engagement des clients sont souvent différentes (objectif de convivialité, santé, lien social, responsabilité sociale des entreprises...), les offres proposées en même temps que les clients se multiplient.

Toutefois, il devient difficile pour l'entreprise d'expliquer clairement à ses clients ce qu'elle propose et les raisons qui y sont associées : « On est des livreurs de fruit, mais on peut aussi faire autre chose ». C'est alors que les dirigeants décident de suivre l'accompagnement collectif à l'économie de la fonctionnalité et de la coopération (EFC) proposé dans la région Nord-Pas de Calais par le réseau Alliances et le Centre des Jeunes Dirigeants. Dans ce cadre, ils sont accompagnés par ATEMIS en 2014-2015.

### LA RENCONTRE AVEC L'EFC : VERS DES PROGRAMMES PLURIANNUELS « ALIMENTATION – SANTÉ – BIEN ÊTRE »

Au fur et à mesure du parcours, les deux dirigeants des *Paniers de Léa* se rendent compte qu'ils ne sont pas des livreurs de fruit mais des accompagnateurs des entreprises dans le bien-être de leurs salariés, à travers l'alimentation. L'activité de l'entreprise s'inscrit dans le cadre de deux principaux enjeux : la prévention de la santé et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Le discours devient alors plus évident : l'entreprise vise à améliorer la santé des salariés dans une perspective de RSE. Il peut y avoir différentes manières de s'y prendre : livrer des produits sains, réaliser des animations (vélo-smoothie, petits-déjeuners bio), etc.

Les dirigeants s'interrogent ensuite sur la possibilité d'aller plus loin sur les aspects liés à la santé. Une partie prévention-santé est intégrée à l'offre à travers des interventions réalisées par des professionnels de la santé (diététicien, nutritionniste, naturopathe...) intégrés au sein des Paniers de Léa et/ou coopérant avec elle dans le cadre de divers ateliers. Par exemple, un naturopathe peut être amené à intervenir sur des questions de santé pendant un petit-déjeuner ou un atelier smoothie. La crédibilité de l'offre s'en trouve renforcée.

Progressivement Les *Paniers de Léa* proposent un véritable accompagnement aux entreprises. Il s'agit de monter avec le client un accompagnement spécifique lié à la prise en charge des enjeux de santé associés à l'alimentaire sur une ou plusieurs années. Il peut être question, par exemple, d'organiser une livraison de fraises pour marquer le coup, de fournir de manière régulière des paniers de légumes, de proposer des recettes, d'organiser des petits-déjeuners et ateliers, etc. La proposition de valeur évolue ainsi fortement et se clarifie davantage. L'enjeu de la solution proposée consiste à faire évoluer les comportements alimentaires dans la durée.

Aujourd'hui, cinq ou six programmes complets ont été organisés, sur des périodes allant de six mois à un ou deux ans. L'objectif est de les porter sur deux ou trois ans. Il s'agit d'un potentiel de développement très important.

### LES PISTES CREUSÉES SUITE À L'ACCOMPAGNEMENT

Plusieurs pistes de coopération ont été creusées depuis lors :

- Des partenariats renforcés avec les producteurs et les intervenants ;
- L'organisation d'événements favorisant les rencontres entre les clients ;
- Un projet de recherche sur les liens entre le service réalisé et la performance économique des entreprises clientes

### DES PARTENARIATS RENFORCÉS AVEC LES PRODUCTEURS ET LES INTERVENANTS

L'entreprise a participé avec ses producteurs à la conclusion d'une charte d'achat responsable en vertu de laquelle les *Paniers de Léa* et les producteurs s'engagent sur une production raisonnée ou bio ainsi que sur un mode de rémunération considéré comme juste. L'entreprise essaye de développer au maximum les liens de coopération de manière à renforcer sa capacité à obtenir les produits qui ont le plus de goût et les plus frais possibles. Il a récemment été proposé à l'ensemble de l'équipe des *Paniers de Léa* de venir chez l'un des producteurs, à Valence (Espagne), afin de favoriser la connaissance et la valorisation des produits proposés.

D'autres coopérations avec des producteurs ont été imaginées :

- Avec une société qui produit des plateaux repas constitués de bocaux contenant des produits locaux (Bocaux Locaux)
- Avec une entreprise qui installe des ruches au sein des entreprises. Une offre a été montée : le partenaire anime des ateliers sur les abeilles et les fruits tandis que Les paniers de Léa proposent aux enfants de faire des *smoothies*. Le client a été très satisfait de ce moment.
- Avec une personne qui réalise des ateliers musique à partir de fruits. Un partenariat est aujourd'hui en train de se monter autour d'un atelier banane permettant de stimuler la créativité des enfants tout en parlant des bienfaits des fruits.

### L'ORGANISATION D'ÉVÉNEMENTS FAVORISANT LES RENCONTRES

À la suite d'une rencontre entre l'un des dirigeants des *Paniers de Léa* et le directeur d'un Centre culturel qui souhaite investir la culture comme forme de réponse aux enjeux sociétaux actuels (La condition publique), l'idée de réaliser un événement au centre culturel autour de la santé et de l'alimentation émerge.

Bastien DOGNIN organise l'événement auquel il convie plusieurs de ces clients. Au programme : un déjeuner offert par *Bocaux Locaux*, une mini-conférence réalisée par un professionnel de la santé, et un discours de présentation du lieu par le directeur de *La condition publique*. Cette opération est une réussite à de nombreux points de vue : le directeur du Centre culturel a pu mettre en avant la dynamique qu'il essaye d'installer au sein de son lieu, *Bocaux Locaux* a pu présenter et faire tester ses produits, et, surtout, des discussions intéressantes ont pu naître entre les clients des *Paniers de Léa* et de nouvelles relations se sont nouées. Ainsi par exemple, des réflexions d'ordre professionnel générant de nouvelles formes de coopération possibles ont été engagées entre Décathlon et un transporteur à la suite de cette rencontre.

## UN PROJET DE RECHERCHE SUR LES LIENS ENTRE LA PROMOTION DES FRUITS ET LÉGUMES ET LA QUALITÉ DES RELATIONS EN ENTREPRISE

Alors que les dirigeants des *Paniers de Léa* s'interrogent sur l'impact de leurs actions sur leurs clients, une entreprise leur soumet l'idée qu'ils pourraient être éligibles à un projet de recherche relatif aux liens entre la promotion des fruits et légumes et la performance économique des entreprises. Le projet se monte avec un financement à hauteur de 50 000€ de la banque publique d'investissement (BPI).

Ce premier mouvement a permis de réaliser un état de l'art sur la question et de repérer les questions de recherche intéressantes. À l'issue de ce premier travail, il est convenu qu'il serait judicieux d'étudier plus précisément les liens entre la consommation de fruits et de légumes et la qualité des relations entre les personnes. Un consortium est monté pour le projet incluant pour l'instant un docteur de l'institut Pasteur et une sociologue. Des discussions sont en cours avec des organismes de prévoyance, éventuellement le Réseau Alliances et le Club Noé, et sans doute un certain nombre d'entreprises. Le processus scientifique est en cours de définition. Les mutuelles sont très emballées par ce projet. Un des enjeux serait de réussir à faire rentrer dans le modèle d'affaires de l'entreprise d'autres acteurs que les clients eux-mêmes, au vu des externalités positives créées.

À l'issue du parcours, le message qu'essayait de passer l'entreprise était le suivant : convivialité, santé et bien-être au bureau. Finalement, les dirigeants ne se sentent pas assez crédibles pour se considérer comme un acteur de la santé. Ils considèrent que leur ADN est plutôt lié à la convivialité et au bien-être. La proposition de valeur évolue ainsi autour du sourire, du bonheur. L'entreprise accompagne ses clients dans leurs questions de santé à travers le bonheur, la RSE et la convivialité.

## ÉCHANGES AVEC LES PARTICIPANTS

### VERS DE NOUVEAUX INTERLOCUTEURS AVEC QUI TRAVAILLER ?

**Dominique PICARD** : Il y peut-être des perspectives de travail avec les comités d'entreprise (CE) ?

**Bastien DOGNIN** : Aujourd'hui les comités d'entreprise semblent plutôt intéressés par la vente de billets. C'était notre première cible, mais cela ne marche pas tellement. Il y a différents types de CE, mais il y en a finalement peu qui s'intéressent à notre proposition. Qui plus est, la prise de décision est compliquée dans ce genre d'instance avec des enjeux politiques qui nous paraissent assez fatiguants.

**Caroline LOUIS** : Qui sont vos interlocuteurs au sein des entreprises ?

**Bastien DOGNIN** : On parle beaucoup avec les directions RSE, mais en fait, cela donne très peu lieu à des contrats. Les directions RSE, ce sont des gens qui vont sur le terrain chercher des idées nouvelles. Ils viennent repérer mais ce n'est pas évident de leur vendre quelque chose.

Souvent on a à faire aux dirigeants eux-mêmes, à des directeurs communication ou alors des directeurs des ressources humaines. Au carrefour entre la communication et les ressources humaines, il y a maintenant les directeurs du bonheur.

**Caroline LOUIS :** Est-ce que vous avez des demandes liées au reporting, à la production d'indicateurs ? Du point de vue de la RSE, c'est souvent des enjeux importants.

**Bastien DOGNIN :** En réalité, non. Cela signifie que l'on n'a pas été identifiés comme un outil de la RSE. La mobilité, on l'associe bien avec la RSE. Mais consommer des fruits, pas tellement. Il y a sans doute un bel axe de développement dans cette voie-là.

**Caroline LOUIS :** Avez-vous perçu un changement d'interlocuteurs entre 2010 et 2015 ?

**Bastien DOGNIN :** Oui. On sent que les entreprises ont besoin de valoriser leur engagement auprès de collaborateurs et de les fidéliser. On remarque également une certaine prise de conscience qu'on ne peut plus agir de la même manière qu'auparavant. Notre côté sympa permet aussi de valoriser des politiques managériales.

## ÉVOLUTION DES COMPORTEMENTS ALIMENTAIRES, ORGANISATION ET COOPÉRATIONS

**Patrice VUIDEL :** Concernant l'ambition de faire évoluer les comportements alimentaires, comment vous réfléchissez avec les clients sur ce qu'il convient de faire ? Sur les programmes, sur les formes d'accompagnement ? Comment vous avez travaillé ça et comment arrivez-vous à le discuter avec ceux qui sont le plus intéressés ?

**Bastien DOGNIN :** Nous n'avons pas vraiment de quoi mesurer les effets créés même s'il y a beaucoup de verbatim recueillis sur les effets que les différentes actions ont pu produire. La recherche qu'on veut faire nous permettrait de définir les points de passage et de savoir adapter les moyens en fonction des différents contextes d'entreprise (taille, leviers...). On sait que la dimension sociale est extrêmement importante pour comprendre les leviers relatifs aux changements de comportements alimentaires. Le médecin de l'Institut Pasteur considère qu'il y a un moment où les habitudes alimentaires évoluent, mais souvent on repart ensuite dans les anciens comportements alimentaires. Par exemple, le programme national « cinq fruits et légumes par jour » a été un échec. Tout le monde sait qu'il faut manger cinq fruits et légumes mais la consommation n'a pas augmenté pour autant.

**Sandro De GASPARO :** Tu évoques des politiques de santé publique. Le fait de passer par l'entreprise, est ce que ça crée une spécificité ?

**Bastien DOGNIN :** L'employeur a une obligation de santé. Cela fait partie de la santé publique.

**Sandro De GASPARO :** Quand tu évoques les choses, il y a les fruits, il y a les légumes, il y a les comportements sociaux. Au-delà, il y a sans doute l'enjeu suivant : comment la pratique alimentaire réinterroge l'organisation (ex : quelle autonomie pour prendre une pause, pour prendre un jus sur son lieu de travail, quel temps pour déjeuner ?).

**Bastien DOGNIN :** Effectivement, c'est très présent. Je dis souvent que l'organisation du travail a un impact sur la façon dont on mange. Si tu es en retard au boulot, souvent tu ne prends pas de petit déjeuner. Tu as une réunion à préparer pour l'après-midi, tu prends un sandwich le midi. Pendant la réunion, tu manges des gâteaux. Au final, sur une journée complète, l'organisation du travail a un impact sur la manière dont on mange. Avec Danièle (sociologue), on essaye de se compléter sur la proposition de valeur que l'on peut faire.

Elle travaille plus l'organisation du travail de l'entreprise. Ces questions-là font partie de nos programmes. Malgré tout, il ne faut pas oublier qu'on était livreur de fruit il y a encore deux ans. On commence tout juste à se poser ces questions.

**Christian Du TERTRE :** À mon sens, c'est là où des coopérations peuvent se faire avec l'enjeu du bien vivre alimentaire. Dans l'écopôle alimentaire de la région d'Audruicq, des questions du même ordre se posent. Il y a sans doute des espaces de coopération à monter. Quand on est un acteur seul, les coopérations sont souvent difficiles à monter. Quand on partage des enjeux et qu'on a des repères économiques et politiques communs, c'est plus facile : il y a sans doute des formes de coopération très intéressantes à enclencher.

## LE LIEN AVEC LES PRODUCTEURS ET LES QUESTIONS DE GOUVERNANCE

**Nadia BENQUE :** J'ai compris que vous êtes sur de l'agriculture raisonnée, voire du Bio. Quels liens entre logique bio et santé ?

**Bastien DOGNIN :** C'est le chemin qu'on essaye de prendre. Mais, c'est compliqué en termes d'offre client. Si on faisait du commerce uniquement avec du Bio, on ne se développerait pas aussi rapidement. La question du prix est compliquée avec le Bio, d'autant plus que cela soulève des difficultés d'approvisionnement. Par exemple, à Paris, on commence le sourcing sur les pommes et les poires. Fin avril, il y a eu un coup de gel. On n'a pas pu s'approvisionner chez le producteur Bio et on est bloqués. On sait que là-dessus, il faut qu'on avance.

**Christian DU TERTRE :** Le coup de gel, ce n'est pas anecdotique, c'est un énorme problème. Si on n'est pas en capacité de trouver des formes de coopération qui assurent une certaine solidarité, alors les producteurs ne vont pas se lancer dans le Bio. Derrière l'anecdote, il y a un vrai problème économique.

**Bastien DOGNIN :** Notre idée était que ce soit les entreprises qui financent en début de saison les productions auprès des producteurs, afin de garantir leur revenu. Nous, on jouerait le rôle d'intermédiaire.

**Christian DU TERTRE :** Ou bien, comme à Audruicq, on peut imaginer un dispositif où les acteurs s'engagent sur du moyen ou long terme pour se dégager des logiques de marché et donner une perspective au maraîcher, y compris dans une certaine solidarité lorsqu'il y a un coup de gel.

**Bastien DOGNIN :** En ce moment, nous sommes en train de réfléchir à faire une levée de fond pour ouvrir le capital aux producteurs, voire aux clients.

**Dominique PICARD :** Sous quelle forme ? Une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) ?

**Christian DU TERTRE :** La SCIC met en place une gouvernance collective. C'est aussi une exigence. Cela signifie que l'on ne peut plus prendre ses décisions à deux. Dans ce type de structure il existe aussi la forme des sociétés à commandite.

**Dominique PICARD :** Plus tu introduis des acteurs dans le capital, plus tu es obligé d'ouvrir la gouvernance. Même dans une société par actions simplifiée (SAS). Au bout d'un moment, si tu fais appel aux autres, tu dois aussi t'ouvrir à eux. L'intérêt de la SCIC c'est que cela permet de mettre en place une gouvernance démocratique.

## VERS UNE OFFRE DE *TEAM BUILDING* ? QUELLE VISÉE : LA CONVIVIALITÉ ? LE SOURIRE ?

**Bastien DOGNIN** : Il y a un point que je n'ai pas abordé en parlant des liens entreprises-producteurs. Nous sommes en train de sortir une nouvelle offre de *Fruit Camp* pour réunir des équipes de travail chez les producteurs. Cela permettrait de faire le lien entre le management, les équipes et les producteurs. De cette manière on travaille la transparence et le lien direct entre les producteurs et les consommateurs.

**Sandro De GASPARO** : Le *Team Building*, ça peut être utilisé pour pleins de raisons. Derrière l'action chez le producteur, en quoi le *team building* que tu proposes pourrait être différent des autres ?

**Bastien DOGNIN** : Si tu vas chez le producteur de pomme du Val d'Oise pour ton *team building*, tu vas certainement en parler partout autour de toi ensuite, faire sa promotion.

**Sandro De GASPARO** : Ce que je trouve très intéressant c'est que cela permet à des salariés qui sont parfois très loin du producteur de faire le lien entre un producteur et le consommateur qu'ils sont. Beaucoup de salariés dans leur propre travail ne voient jamais le client direct pour qui ils agissent. La visite peut être l'occasion de faire ce lien avec leur propre situation de travail (= l'intérêt de la relation directe).

**Christian Du TERTRE** : Quand tu parles de santé au travail, tu fais échos à des choses qui nous parlent à nous, chez ATEMIS. Dans de nombreux cas, les moments de *team building* sont des moments qui instrumentalisent complètement les personnes. Sandro prenait un exemple lié au travail : on ne sait plus à quoi on sert. Peut-être qu'effectivement en créant des moments avec les producteurs tu crées de la rencontre et du sens.

**Sandro De GASPARO** : Si je titille un peu, comment tu t'assures que tu ne participes pas à du *green washing* ?

**Nadia BENQUE** : Oui, comment tu t'assures que tu ne renforces pas quelque chose que tu ne souhaites pas ?

**Bastien DOGNIN** : Clairement, on comprend bien que dans le fait de mettre des fruits à disposition des salariés, il y a potentiellement du *green washing*. Mais on travaille avec les dirigeants, on les accompagne dans leurs actions pour que l'action ne reste pas à ce niveau, créé des effets réels. On est obligé de prendre ce risque.

**Patrice VUIDEL** : Aujourd'hui quels sont les retours des dirigeants et des salariés ?

**Bastien DOGNIN** : Ils me disent : si tu arrêtes les fruits, c'est un drame. Ils ont appris à aimer les fruits, ils sont contents d'avoir des fruits à disposition. C'est aussi lié à la qualité du fruit.

**Christian Du TERTRE** : Je voudrais revenir sur la question de la santé. Pour le dire vite, la question du bonheur au travail, ce n'est pas seulement manger des fruits, c'est un enjeu de reconnaissance dans le travail. C'est possible d'aller de ce côté-là. Mais cela nécessite de coopérer avec les sciences du travail et c'est sans doute un peu prématuré. En revanche sur l'alimentaire on sent bien qu'il y a quelque chose de fort. Sur la mission première de faire avancer la question de l'alimentation, c'est profond. En allant vers le bonheur au travail vous abandonnez l'alimentaire, avec le risque d'être instrumentalisés dans ce mouvement.

Que ces questions vous dépassent, c'est compréhensible. Mais c'est dommage que, au nom de ce qui vous dépasse, vous lâchiez l'alimentation durable. Je trouve que le creuset initial de l'alimentaire est tellement important que c'est un peu dommage de partir sur des choses sur lesquelles vous avez moins la maîtrise. Par exemple, aller plus loin sur le contenu de la charte avec les questions de solidarité, il me semble que c'est un enjeu de développement sur lequel vous avez toute votre légitimité.

**Bastien DOGNIN :** On réfléchit beaucoup à ça. Avoir des moments pour prendre le temps de manger a un impact sur la santé. On se questionne encore sur l'alimentation durable.

**Patrice VUIDEL :** Je trouve que l'idée qui est posée est intéressante : l'alimentation se joue aussi dans l'organisation qu'est l'entreprise, dans l'organisation du travail. Pour le chauffeur livreur qui est engagé dans sa tournée, la question du rythme lié au repas du midi, est une vraie question : a-t-il les conditions qui lui permettent de se nourrir correctement ? Sur cette entrée, tu peux avoir un angle vraiment original et un vrai levier. Parce qu'effectivement, il ne suffit pas de savoir qu'on peut manger cinq fruits et légumes par jour pour le faire.

**Christian Du TERTRE :** La difficulté avec l'économie de la fonctionnalité et de la coopération est que, en s'intéressant aux externalités, on peut embrasser tous les enjeux écologiques et sociaux (le lien aux producteurs, à la santé, au travail, à la performance). De mon point de vue, le cœur des enjeux auxquels vous touchez, n'est pas lié à l'entreprise mais aux salariés en tant que tel sur les enjeux de leur alimentation et du rapport qu'ils peuvent avoir au producteur.

En lien avec l'alimentation, la convivialité me va bien. L'idée que vous êtes porteurs de convivialité c'est très intéressant. Y compris dans l'entreprise, c'est très important de la préserver et même de la développer : cela renvoie même à des enjeux politiques et sociétaux. Alimentation et convivialité c'est très bien. Par contre, l'interpellation à partir de la convivialité ce n'est pas la même chose que l'interpellation à partir du sourire. Cela n'a pas la même portée programmatique. Le sourire peut être complètement factice.

Le risque est d'être instrumentalisé en embrassant des questions pour lesquelles le rapport au développement durable n'est pas complètement instruit. Et cette énergie, c'est une énergie que vous ne portez plus sur le cœur des enjeux alimentaires qui constituent déjà une question très complexe.

**Bastien DOGNIN :** C'est très intéressant ce que vous dites. Ceci-dit, moi, à mon niveau, est-ce que je vais être instrumentalisé ou pas, ce n'est pas tellement ma question. Ce que je vois c'est que cette question interpelle les organisations. On a toujours fait le constat que la convivialité a toujours été dans notre ADN, à côté des producteurs. Tous les collaborateurs sont des personnes qui portent en eux une dimension de convivialité.

## LE RAPPORT AU TERRITOIRE

**Caroline LOUIS :** Quelque chose m'interpelle beaucoup dans votre présentation. Vous n'avez pas du tout utilisé la notion de territoire. Alors qu'à la base vous avez un ancrage territorial fort.

**Bastien DOGNIN :** Nous avons fait le choix de nous intéresser à l'entreprise. On a été partenaire pendant trois ans avec des collectivités publiques pour collaborer sur la santé publique. Mais, à un moment donné, on s'est dit qu'on n'allait pas se disperser partout et qu'il était plus judicieux de rester sur l'entreprise. Cela étant, on veut créer un écosystème autour de l'entreprise au niveau du territoire. Le modèle de développement des Paniers de Léa que l'on retient, c'est un modèle avec des antennes commerciales, logistiques et de production. C'est notre vision. Là, pour le moment on n'a pas de producteurs à Paris, mais la logique c'est de recréer du lien avec eux. Il existe des réunions sur les enjeux de l'alimentation au niveau des territoires, mais je fais ce que je peux, mon temps n'est pas illimité.

**Christian DU TERTRE :** Tout acteur est situé spatialement. Mais, quand on parle du territoire, on ne parle pas que de la localisation des acteurs. Quand on parle de territoire, on veut signifier que les relations des acteurs à propos d'un sujet constituent une ressource pour le développement. Autrement dit, ce n'est pas un acteur en lien avec d'autres. Cela fait territoire à partir du moment où les acteurs sont eux même en relation entre eux et que cela devient une puissance créatrice.

**Dominique PICARD :** Si on poussait la logique à fond on pourrait se dire : oui il a besoin du territoire, mais pour son projet d'entreprise. Et c'est un peu différent comme approche par rapport à des logiques où les acteurs travaillent pour le développement de leur territoire et où le territoire se développe dans son ensemble. C'est parfois très fort cette appartenance qui fait qu'on avance ensemble.

**Bastien DOGNIN :** En effet, on ne s'est pas inscrit dans cette dynamique-là. Ce n'est pas l'angle d'attaque qu'on a pris, même si à travers la relation que l'on a construite aux différents producteurs des Hauts de France on participe à un développement du territoire en matière de production maraîchère / agricole.

## L'ORGANISATION INTERNE ET L'INNOVATION

**Sandro De GASPARO :** Tu n'as pas tellement parlé de ton entreprise en tant que telle. Comment ça marche, quels métiers sont présents ?

**Bastien DOGNIN :** Nous sommes 10. Il y a deux antennes : une à Lille avec huit personnes, et une à Paris pour les deux postes restants. Le bureau de Paris a été ouvert en janvier dernier, mais commercialement parlant, on est présent depuis environ un an.

### Nous sommes quatre en direction :

- Je m'occupe plutôt des questions de gestion administrative et j'assure une certaine présence dans les réseaux ;
- Olivier s'occupe plutôt du sourcing, de la logistique et des aspects qualitatifs liés aux prestations ;
- Guillaume est le directeur Commercial ;
- Pierre-Alexis met en place la structure parisienne ;
- Aurélie est externe mais je la considère comme interne. Elle s'occupe de la partie santé (elle est naturopathe) et du développement commercial

On a trois personnes qui font partie de ce que l'on peut appeler des services centraux : une comptable, une assistante commerciale et une personne qui s'occupe de la communication.

À Lille, il y a également trois logisticiens.

Concernant les vingt-six producteurs avec lesquels on travaille, une vingtaine se situe dans la région de Lille.

**Nadia BENQUE :** J'ai une question sur les processus de travail interne. Comment cela se passe en interne pour faire évoluer les choses ? Vous avez des temps prévus pour ça ? Comment s'est fait ce cheminement dont tu parles ?

**Bastien DOGNIN :** Il n'y a rien d'académique. L'envie de travailler ensemble est très forte chez les collaborateurs. Mais dans les processus de décision, on n'est pas très académiques. On écoute les collaborateurs, mais on n'a pas véritablement organisé de dispositif en interne pour le faire.

**Christian DU TERTRE :** Votre développement va vous obliger à le faire. Dès qu'on commence à augmenter en nombre, on est un peu obligé. Attention, on ne parle pas de formalisme ou de règles écrites, mais de penser la question de l'organisation.

**Nadia BENQUE :** C'est quoi l'ingrédient de l'innovation ?

**Bastien DOGNIN :** Je ne sais pas quoi te dire. Je n'arrive même pas à comprendre comment on a fait les deux basculements en sept ans. Tout ce que je peux dire c'est que l'on se développe.. Cependant, reste un enjeu majeur : c'est allier évolution du modèle et rentabilité. Très franchement le modèle de l'EFC m'a inspiré mais je ne suis pas dogmatique. Je rencontre beaucoup de gens qui ont des difficultés à évoluer. Nous, lors du parcours d'accompagnement, on était en démarrage, donc agiles. Pour les autres, c'est parfois costaud de ré-orienter une entreprise existante. Pour moi, la coopération a été est un levier extrêmement puissant pour commencer : on a tapé à la porte de tous les acteurs qui voulaient bouger et ça nous amené là où nous en sommes.

**Christian DU TERTRE :** Tu as raison. Tu soulèves un point important : la coopération comme vecteur de développement.

► LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ  
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST ANIMÉ PAR

**ATEMIS**  
[www.atemis-lir.com](http://www.atemis-lir.com)

- **LE SITE DU CLUB :** comptes-rendus, articles, actualités  
[www.club-economie-fonctionnalite.fr](http://www.club-economie-fonctionnalite.fr)
  - **REJOIGNEZ LE GROUPE D'ÉCHANGE LINKED-IN**  
« Réseau économie de la fonctionnalité et développement durable »
  - **SUIVEZ LE CLUB SUR TWITTER** • #clubef
  - **CONTACT :** Christian DU TERTRE et Patrice VUIDEL  
[clubef@atemis-lir.com](mailto:clubef@atemis-lir.com)
- LE CLUB ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ  
& DÉVELOPPEMENT DURABLE EST SOUTENU PAR

GROUPE  
 **INSTITUT CDC**  
**POUR LA RECHERCHE**