

Agitateur de filières

Signature de la charte « origine France » au Sirha 2021, marques « Engagé pour l'avenir » aux côtés des restaurateurs, « Bon et local », développement de filières nouvelles, dernière plateforme flambant neuve à Rungis... ces signaux nous ont invité à prendre le pouls de Metro, à travers la voix d'un de ses cadres dirigeants qui œuvre de longue date dans la maison, Bertrand Moulines. **PROPOS RECUEILLIS PAR FLORENCE RABUT**

Pouvez-vous préciser votre rôle au sein de Metro ?

Mon périmètre est le secteur fruits et légumes, qui gère quatre plateformes au national représentant 92 % de nos achats en fruits et légumes. Chef de groupe depuis 2012, j'anime l'action de mon équipe d'acheteurs au quotidien. Je suis responsable du chiffre d'affaires F&L pour le groupe : en 2019 (année de référence avant Covid), il représentait 415 M€ – sur un CA global de 4,3 Md€ – pour 180 000 t vers nos 99 points de vente appelés entrepôts, points de rencontre avec nos 400 000 clients.

De Metro « Cash & Carry » à Metro France, qu'est-ce qui a changé ?

L'approche du métier. Aujourd'hui plus qu'hier, je dirais que nous essayons d'avoir une vision hyper large et profonde du produit et des filières. Pour fidéliser nos clients, il faut déjà fidéliser nos fournisseurs. Cela a transformé nos relations. Ensuite, nous passons à une deuxième révolution dans notre histoire, après celle du virage de la restauration pris entre les années 1990 et 2010. Depuis 2015, nous évoluons vers un concept omnicanal, c'est-à-dire

que nous développons désormais un service de livraison.

Sur l'approche des filières, comment se matérialise ce changement ?

Cela passe par une construction de partenariats, parfois d'exclusivité, de relance de certaines productions abandonnées, de filières nouvelles grâce au triptyque semencier-producteur-Metro. Nous arrivons dans un niveau de finesse, un cercle vertueux. C'est en rencon-

trant les semenciers que nous avons relancé le poireau bleu de Solaize. Ce type de poireau était tombé dans une production domestique. Avec un rendement de 25 t/ha au lieu de 50 et les critères normatifs du marché, les producteurs avaient vite fait le calcul. Cela a contribué à tuer la diversité, standardiser le goût, faire du productif

« Pour fidéliser nos clients, il faut déjà fidéliser nos fournisseurs. Cela a transformé nos relations. »

teur, bien au-dessus du prix moyen standard. Autre exemple à l'identique, avec le même combat, c'est le poivron carré de Lagnes dans le Vaucluse. Le média *Brut* s'est intéressé à notre démarche, qui a fait le buzz. Nous avons comptabilisé 600 000 vues avec notre producteur Dominique Florent. Nous pouvons aussi évoquer le

retour de l'asperge blanche de Camargue, avec notre partenaire du côté de Lunel. Dès la première année, nous en avons acheté 50 t sur les 150 produites. Sans compter la fierté des producteurs de voir que leur produit était retravaillé chez des restaurateurs tricolores.

En redonnant vie à ces filières, nous essayons d'être agitateurs, que la diversité redevienne endémique. Nous sommes très friands de ces démarches novatrices.

Y a-t-il une « identité » Metro ?

Je dirais plutôt une spécificité. Pour nous, ce qui compte, c'est que l'unité de besoin soit remplie à chaque étape. Il ne nous semble pas essentiel d'avoir des multimarques, mais, si nous prenons l'exemple des agrumes, de proposer une gamme complète de l'orange à jus jusqu'à la main de Bouddha. La pomme chez nous ne pèse que 3 % dans nos ventes, très loin de la tendance en GMS et le légume est majoritaire (57 % des ventes). Plus largement, Metro a dû faire ses preuves pour améliorer son image. Le fait de travailler avec des chefs étoilés nous y a aidé. Avec ses 99 sites partout en France, Metro garde un fort esprit PME.

Quelle est donc votre ambition à moyen-long terme ?

Celle de proposer un assortiment unique sur le marché, un maximum de choix pour un maximum d'inspiration. Avec 1 200 références par jour, nos plateformes sont en capacité de répondre à chaque type d'entrepôts et d'honorer la demande quel que soit le client. Notre stratégie s'appuie sur quatre piliers :

le premier est la sélection variétale, reposant sur le cercle vertueux évoqué auparavant, en échangeant avec les semenciers, en mettant en culture les variétés identifiées et en s'engageant sur l'écoulement des volumes plantés avec négociation d'un prix pivot. Dernier exemple en date – et c'est la première exclusivité dans notre histoire : la nouvelle variété de fraise à fort potentiel, D13-08, en partenariat avec le semencier Planasa et un producteur de Seine-et-Marne. Nous sommes partis sur un potentiel de 500 kg en première année, vers un seul entrepôt (Nanterre), pour un seul client au départ. Cette année, nous attendons 20 t, la création d'une marque, Demoiselle®, déposée par Planasa, avec l'exclusivité d'utilisation dans la gamme Metro Chef. Pour 2023, nous décidons de poursuivre l'opération. Nous sommes heureux de contribuer au développement de la filière et d'en obtenir un retour sur investissement. L'objectif est vertueux : fidéliser notre clientèle en lui offrant tous les jours des produits meilleurs à manger.

Avec une démarche ciblée, nous allons plus vite. L'embauche d'un ingénieur agronome en prestation, qui a accompli toute sa carrière dans le monde de la semence, nous y aide. Son rôle est d'identifier les besoins de nos clients et de les remonter pour faire germer de futurs projets de filière.

Quels sont les autres grands piliers ?

Le deuxième pilier est le «durable». Metro s'engage dans des démarches d'agriculture responsable comme Demain la terre ou Vergers écoresponsables. Cet engagement concerne aussi les solutions d'emballages. Le troisième pilier, c'est notre engagement sur le local, en proposant dans nos entrepôts des produits cultivés à moins de 100 km. Ils représentent 5% de nos ventes. Nous souhaitons le développer. Et 63% de nos F&L sont d'origine France. Enfin, nous essayons de placer

l'accessibilité au cœur de notre démarche, par exemple en diffusant l'ensemble de notre catalogue produits sur notre site internet, avec des fiches produits et des services sur-mesure.

Avez-vous retrouvé un niveau d'activité d'avant crise Covid ?

Oui. On observe une forte croissance sur les fruits et légumes sur les dix dernières années, + 40% en CA sur la période. Pendant la crise, nous nous sommes adaptés à la vente à emporter, ainsi qu'à la transformation de la restauration en livraison. Mais certains modèles cherchent leur place. Le point essentiel réside dans la qualité des produits.

Dans un secteur de la restauration en pleine mutation, quels sont vos prochains défis ?

Nous évoluons dans une ère où nous sommes passés aux fruits et légumes en tant que plat principal, non plus en accompagnement. Nous voyons la tendance au travers des concepts type poke bowl ou salades repas. Demain, des produits convenance vont enlever de la charge au restaurateur et aussi lui permettre de fidéliser. J'ai l'exemple d'un food truck qui a communiqué sur la tomate

Jouno : il a compris l'intérêt de fidéliser sa clientèle par une traçabilité complète et surtout une tomate gustative de notoriété. Nos autres défis sont de nous intéresser à la voie de l'agriculture régénérative, de ne jamais lâcher sur la promesse produit – le goût –, d'imaginer de nouvelles formes de partenariats pour fidéliser nos producteurs et renouveler l'offre. Enfin, pour la première fois de notre histoire, nous allons ouvrir un CFA* dont la rentrée est prévue le 19 septembre : l'enjeu de garder de la compétence pour notre secteur est majeur. L'ambition de Metro France est de 300 apprentis qui pourraient suivre l'ensemble de leur scolarité jusqu'au master. ■

* Centre de formation des apprentis.

Parcours

- Fils d'agriculteurs vendômois (Centre-Val de Loire)
- Études agricoles (BTA et BTS) puis école de commerce (Institut de la PME)
- De 1992 à 1996 : travaille chez plusieurs grossistes en fruits et légumes
- 1996 : entre chez Metro
- 2007-2008 : projet entrepreneurial personnel sur un projet locavore
- 2009 : réintègre Metro en tant qu'acheteur, second du service F&L
- Depuis 2012 : chef de marché F&L puis chef de groupe. Localisé depuis début juillet sur la nouvelle plateforme de Rungis (au 1, avenue de l'Europe, qui a permis de gagner 1 200 m² par rapport à l'ancienne, 6 000 m² en frais et autant en ultrafrais).

