



CORONAVIRUS AND BUSINESS



ENQUÊTE

Corona virus

Tous égaux face à la crise?

**Regards croisés d'acteurs
du secteur de
l'alimentation durable
bruxellois**

Réseau des acteurs Bruxellois pour une alimentation durable

Cette étude a été réalisée dans le cadre de la stratégie Good Food et soutenue par le programme Good Food.

Les faits et les avis relatés dans le cadre de cette enquête illustrent des expériences vécues sur une période courant de Mars 2020 à Janvier 2021. L'information contenue dans ce document se rapporte donc à une période limitée dans le temps et est probablement vouée à évoluer.

25/02/2021
Bruxelles

En préambule

Ce rapport est le fruit d'une petite vingtaine d'interviews, dont la plupart avec des distributeurs du secteur de l'alimentation durable. Des échanges ont également eu lieu avec des cuisines partagées, des producteurs, des prestataires de services en entreprise, le secteur de l'aide alimentaire et un restaurant. L'ensemble des personnes interrogées émanent du secteur de l'alimentation durable, ils sont membres du RABAD ou pas.

Le premier objectif de cette étude était de confirmer ou infirmer **deux hypothèses**: la première suppose qu'aux périodes de confinement, les citoyens se sont tournés vers davantage de produits sains, durables et locaux. La seconde hypothèse suppose qu'un acteur qui a pour base un modèle économique basé sur des valeurs de durabilité et qui a connu une hausse de ventes qui s'est maintenue dans le temps, a développé des stratégies particulières. Le but a été de bien comprendre ce que les acteurs du secteur de l'alimentation durable ont vécu, et les stratégies mises en place pour survivre, se réinventer ou surfer sur les conséquences positives de la crise sanitaire. **L'ambition de cette étude est de tirer des apprentissages et de formuler des recommandations qui permettent aux autorités publiques de soutenir les acteurs du secteur dans leur relance ou leur développement.**

Lors des interviews, ce qui nous a le plus marqué est **le vécu a deux vitesses** de la crise sanitaire entre d'une part ceux qui ont vu leur modèle économique confirmé par la crise et pour qui les ventes se sont littéralement envolées et ceux qui, malgré un modèle vertueux, se sont pris les conséquences de la crise de plein fouet.

La méthodologie poursuivie lors des interviews s'est basée sur un trajet défini: nous avons au préalable demandé aux acteurs de confirmer leurs chiffres de ventes pour plusieurs périodes de l'année 2020. Le vécu de la crise sanitaire étant éminemment émotionnel, le but était d'objectiver le débat pour ensuite laisser la place au ressenti et finalement clôturer par les apprentissages et le ou les messages que les acteurs souhaitaient faire passer.

Les interviews ont été riches et généreuses. Les acteurs nous ont parlé ouvertement et en toute confiance. Il était important de partir des chiffres, cependant, plusieurs ont souhaité que nous ne les divulguions pas. Par respect et pour ne pas rompre le lien de confiance, nous n'allons donc pas le faire et ne donner, là où c'est possible, que des moyennes, qui ne peuvent pas être extrapolées. Il faut également tenir compte du fait que chaque situation est individuelle mais surtout que **les situations ne dépendent pas toujours uniquement de la crise sanitaire mais qu'il s'agit du résultat de choix d'entreprise.**

On pourrait **résumer l'étude en un schéma**: tout en haut de l'échelle, les acteurs de la distribution durable, notamment en e-commerce, existants ou presque prêts au début de la pandémie. Ces acteurs-là se retrouvent aujourd'hui la tête dans les étoiles. Ensuite, viennent les acteurs de la distribution durable physique, grossistes ou retail. Se positionne ensuite l'acteur de la production qui a un portefeuille de clients diversifié. En bas de l'échelle (voire sous l'échelle) se trouvent les acteurs qui ont été durement touchés par la crise, il s'agit de la production qui vendait uniquement à des clients horeca, de la restauration, du partage des cuisines et du service aux entreprises.

Professionnelle ou citoyenne, physique ou virtuelle, la distribution s'emballle

Acteurs interrogés: Beescoop, Färm, eFarmz, Terroirist, l'EPI, The Food Hub, Le Marché bio Behere et le marché des Tanneurs, Biofresh, le super GASAP lacto-pompain et la Ferme Nos Pilifs (pour l'activité d'horticulture).



Le vécu:

Contre une croissance moyenne annuelle naturelle comprise entre 3 et 5%, le retail physique ou les grossistes ont connu une hausse certaine de leurs ventes lors du premier confinement, aux mois de Mars et Avril 2020 comparé à la même période de l'année passée (à une exception près, le Marché des Tanneurs). Impossible de faire une moyenne, cela va de +10% à +300%. Cette tendance, très en hausse ne s'est, en général, pas autant maintenue au moment du déconfinement mais le résultat reste néanmoins très positif, certainement au regard du taux de croissance naturel. Isadora de Färm confirme *'le vendredi de l'annonce du confinement, le magasin de La Bascule a réalisé, sur un jour, des chiffres qu'on n'avait jamais vus dans l'histoire de Färm'*

Brassant également de nouveaux clients, c'est surtout le panier moyen des clients existants qui a augmenté, en moyenne de 40%. C'est d'autant plus vrai pour les épicerie ou les supermarchés coopératifs étant donné que les clients sont des coopérateurs. D'autant plus que lors du confinement et au vu de la pression exercée sur la chaîne d'approvisionnement, ces structures ont mis plus de temps à organiser des sessions virtuelles d'informations à destination de nouveaux coopérateurs.

Malgré les frais engendrés par la mise en place des mesures sanitaires (acquisition de gel hydroalcoolique, sécurité à l'entrée, achat de plexiglas...), le bénéfice net reste en moyenne très positif, comme le souligne Mathilde de l'EPI, un épicerie collaborative située à Uccle *'Financièrement parlant, on s'en sort très bien. Ça valide complètement notre modèle. On n'a pas arrêté un jour, on n'a manqué de rien.'*

Dans la même tendance, les plantes comestibles de la jardinerie de la Ferme Nos Pilifs ou de la pépinière de Skyfarms se sont particulièrement bien vendues.

Il apparaît clairement que nombre de citoyens ont profité du confinement pour reprendre le temps de faire à manger ainsi que de voir pousser leurs légumes et qu'ils y ont pris goût.

Pour les grossistes (Biofresh, Terroirist), la perte des clients issus de la restauration a été compensée par les commandes des magasins ou des épiceries. Dans le cas de Biofresh, il s'agit notamment de l'approvisionnement des magasins que Biofresh a en gestion propre: les magasins Origin'o.

Les grands gagnants de cette crise sont incontestablement **les acteurs de la distribution alimentaire virtuelle (btoc)** pour qui les ventes ont tellement décuplées qu'un palier de croissance a été passé et la taille de l'entreprise s'en est parfois trouvée modifiée. C'est le cas notamment de eFarmz dont la taille et le chiffre d'affaire a triplé depuis le début du confinement¹ ou de La Vivrière.

Efarmz a attiré des milliers de personnes jusqu'au mois de Mars et s'est retrouvée sold-out jusque mi-Juin.

Pourquoi? D'une part parce que l'hypothèse de base est ici vérifiée et que les consommateurs se sont tournés vers des produits plus sains et durables ainsi que vers des relations de proximité et de confiance avec les producteurs, ce qu'un acteur tel que La Vivrière offre chaque semaine.

De plus, au moment du confinement, La Vivrière travaillait depuis de nombreuses années sur son offre en e-commerce, ils étaient prêts.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que ces deux acteurs ont tout deux déménagé dans des espaces plus grands en 2020.

Par contre, au niveau humain, l'ensemble de ces acteurs a été soumis à des cadences effrénées et du stress non négligeable puisqu'il était continu. Avec un contrôle à l'entrée des magasins pour s'assurer que le nombre de client par m² ne dépassait pas la norme autorisée, les files se sont allongées et les clients se sont déchargés sur les collaborateurs. Un des magasins Färm fut tellement mis sous pression par ses clients que le message suivant fut apposé à l'entrée du magasin: *'On fait tout ce qu'on peut, ne déchargez pas vos nerfs sur le personnel. Nous n'obligeons personne à faire ses courses ici.'* Il y eut plus d'absents que d'habitude, de la fatigue accumulée. En back-office également, le premier confinement s'est traduit par beaucoup de monde, beaucoup de marchandises (x3) dont la gestion devait se faire avec le personnel existant. Pour l'ensemble des acteurs plus importants en terme de taille, les équipes de terrain ont été renforcées par le siège administratif, venu prêter main forte, toute catégorie hiérarchique confondue. Surtout lors de la première vague, l'important a été de gérer les espaces de vente et les flux grossissants, le reste des activités étant stoppée (par exemple le travail sur la charte produits).

En terme d'espace, la Vivrière explique que lors du premier confinement, les marchés sur la voie publique ont été interdits et les ventes en ligne avec livraison à un point défini assimilées aux marchés. Par conséquent, la Vivrière, qui organise la livraison des marchandises précommandées par les familles le jeudi sur la place Saint-Denis, n'a pas eu d'autre choix que de servir 200 familles sur un laps de temps de 2 heures sur le seul espace de la porte du magasin. L'objectif était aussi de protéger le personnel. Le super Gasap Lacto-Pompain expérimenta la même problématique et témoigne que l'interdiction des marchés a fortement impacté les producteurs. Aussi bien la Vivrière



¹ À ce sujet, voir l'article paru le 12 Novembre dans l'Echo, *'Un nouvel écrin deux fois plus grand pour eFarmz'*

que le super Gasap ont pour ambition de créer du lien social et humain. Avec le confinement et l'impossibilité de se rencontrer, les relations entre producteurs et consommateurs, ou entre consommateurs, sont devenues beaucoup plus difficiles et moins profondes. À l'opposé, le confinement a permis l'émergence d'initiatives de livraisons solidaires entre clients afin de livrer les personnes isolées.

En outre, les règles n'étant pas si claires ni facilement accessibles (les acteurs ont du consulter plusieurs sources et croiser des données parfois contradictoires), il était difficile pour l'acteur de savoir ce qu'il devait faire en cas de contamination d'un membre du personnel. La réalité du terrain, c'est qu'il a fallu 3 semaines pour recevoir les résultats des tests de toute une équipe, pourtant la base de toute décision. Or, si l'ensemble de l'équipe doit être mise en quarantaine, c'est non seulement très compliqué mais en plus, une fermeture de magasin (pour raison de contamination) a un impact en terme d'image sur la clientèle. On ne ferme donc pas au hasard au risque de perdre des clients dans un contexte terriblement anxiogène.

Et finalement, certains acteurs ont vécu des situations parfois maladroites de la part des autorités publiques. Un acteur a reçu un contrôle AFSCA, en pleine gestion des commandes lors du confinement (le 10 Mai 2020) pendant qu'un autre a vu ses collaborateurs contrôlés par la police, à chaque pauses, pendant trois semaines (en Flandres). Était-ce judicieux? Sans doute puisque que dans cette crise, au même titre que le personne soignant, on s'est rendu compte à quel point les acteurs de la chaîne alimentaire étaient essentiels. Était-ce excessif (en terme de planification ou de durée)? Certainement. Excessif et décourageant pour des équipes déjà fortement mobilisées.

Les apprentissages:

- Hypothèse 1: Oui, **le consommateur s'est tourné vers davantage de produits sains, durables et vers des acteurs de proximité**. Comme le souligne Luc Dossche, CEO de Biofresh, les clients se sont davantage inquiétés de leur santé. Le lien entre consommateur et producteur a été également encore plus important. Et le reste, même après le confinement.
- Hypothèse 2: Oui, la pertinence d'un business model durable/coopératif/local est confirmé. L'ensemble des acteurs valide spontanément (sans que cela ait fait l'objet d'une question spécifique) que **la crise sanitaire a validé le modèle de départ**. *'On est plus résilient si on n'est pas dépendant du circuit de distribution classique.'* confirme Laurent Gosuin, coordinateur du Super Gasap Lactopompain ou Muriel co-fondatrice d'eFarmz *'Ça a conforté les hypothèses qu'on avait sur le marché. On a raison de faire ce que l'on fait'*. Ou encore Mathilde coordinatrice de l'EPI *'Le confinement a été pour nous, une consécration'*. L'importance de l'approvisionnement local sera d'ailleurs également confirmé par un des producteurs, Ecodal. Par contre et comme le souligne Tom de l'Atelier Groot Eiland, qui valide lui aussi le modèle, *'quand on travaille avec de petits producteurs et qu'on vit **une augmentation x3, le petit producteur ne sait pas suivre les volumes demandés**'*.
- Cette crise a permis à certains acteurs de **mieux comprendre les filières d'approvisionnement**, notamment celles qui ont été fortement mises sous pression, comme les œufs, la farine ou la levure. Les acteurs confirment avoir été également plus à l'écoute des producteurs et leur permettre d'écouler ainsi les surplus. Certains ont vécu des situations ironiques qui voyaient d'une part, des maraîchers à Anderlecht qui ne parvenaient pas à écouler leurs marchandises et d'autre part, des gros acteurs débordés, qui ne parvenaient pas à suivre la demande. Mathilde de l'EPI d'ajouter *'Cela demande beaucoup de conscience. On voit bien que la solution va être locale'*.

- Pour un acteur de la distribution physique et si on n'a pas travaillé sur son projet de digitalisation auparavant, **on ne s'improvise pas e-commerce** parce que le système de livraison ne suit pas.
- **Le télétravail est devenu partie intégrante de la culture d'entreprise**, même là où ce n'était absolument pas le cas. Les gens auront par conséquent plus de facilité à recevoir leur commande. C'est le moment de **digitaliser, investir et se moderniser**. C'est ce qui a également été confirmé par les marchés bio Bioère et des Tanneurs qui ont fortement accéléré le travail sur leur offre en e-commerce, offre qui sera la pierre angulaire de leur stratégie 2021.

La production, premier maillon de la résilience, qu'en est-il de la sienne?

Acteurs interrogés: Ecodal et Urbi Leaf



Le vécu:

Premiers maillons de la chaîne alimentaire, ces deux acteurs ont vécu les choses différemment. Nous allons essayer de comprendre les stratégies mises en place. À noter, Urbi Leaf est une jeune entrepreneure, Ecodal existe depuis des années (1982).

Urbi Leaf, un producteur de micro-pousses en culture verticale, a dans son portefeuille 70 clients horeca dont des chefs étoilés. Avant la crise, Urbi Leaf, c'était une production de 2.000 barquettes de micro-pousses par mois et une offre de 30 variétés. La fermeture de l'horeca pour Urbi Leaf a été synonyme d'obligation impérieuse et urgente de se réinventer.

Sa stratégie pour survivre? Elle est triple: Action n°1: limiter les dégâts. Pour éviter le gaspillage alimentaire et la perte de la production destinée à l'horeca, Urbi Leaf a misé sur la vente btoc via son point de vente, situé au centre de Bruxelles et encouragé les clients, via sa page Facebook à acheter les stocks à destination de l'horeca.

Action n°2: capitaliser et développer les partenariats qui font sens. Anne de Urbi Leaf s'est associée à certains de ses clients horeca ou d'autres producteurs pour vendre des paniers cadeaux à Noël ou à la Saint-Valentin ou soutenir les chefs horeca dans leur offre de restauration à emporter.



Action n°3: développer le troisième pilier de son activité, cher à ses yeux, à savoir la sensibilisation à l'alimentation durable et les ateliers associés (par exemple: atelier tartines créatives, atelier de gourmandises végétales).

Il n'empêche, malgré une agilité certaine et beaucoup d'optimisme, il reste que la crise sanitaire a eu des conséquences financières très importantes sur Urbi Leaf. Premier pincement au coeur d'une série qui n'allait pas s'arrêter tout de suite.

Ecodal de son côté estime se sortir très bien de la crise malgré des chiffres en baisse sur certains mois. Cette baisse n'est en effet pas imputable à la crise sanitaire. Suite au départ de deux clients majeurs (indépendant de la crise du corona virus) et d'une analyse de ses coûts, l'entreprise a fait des choix de gestion interne ainsi que définit une nouvelle orientation dans sa politique commerciale. Les chiffres sont donc meilleurs comparé à ce qui était attendu et Ecodal estime se sortir financièrement très bien de la crise. Dans ce contexte, humainement parlant, les équipes ont été fortement sous pression mais ce fut beaucoup plus motivant pour Ecodal de travailler pour un chiffre en augmentation par rapport aux prévisions. Comme le souligne Francis Kestermont, *'D'un côté, c'était motivant et amusant. De l'autre, stressant. Nous n'étions que 3 pour gérer toute la structure. Si un de nous avait été malade, ça aurait été la catastrophe.'*

Au niveau de la clientèle, de nouveaux clients situés en Brabant Wallon, Hainaut et à Bruxelles ont émergé parallèlement à des progrès considérables auprès de clients existants. Suite à la perte de deux clients majeurs, l'effort n'a pas été tellement de démarcher activement des nouveaux clients mais plutôt de surfer sur chaque opportunités qui se présentaient: qu'il s'agisse d'autres fournisseurs qui ne savaient pas suivre la demande ou de fournisseurs qui n'avaient pas de moyen de transport ou de main-d'œuvre suffisante. L'organisation du transport a été repensée, les horaires des tournées étant multiples, flexibles, en journée, et tout près de Bruxelles. Ecodal confirme l'importance d'avoir un approvisionnement tout près de Bruxelles.

Les apprentissages:

- La **diversification de la clientèle** est une clé de résilience.
- L'importance d'avoir un **approvisionnement tout près de la ville de Bruxelles** a été confirmé.
- La crise sanitaire a eu des **effets rebond**: les faillites ou la fermeture des uns ont entraîné un arrêt d'activité ou des dettes impayées ouvertes indéfiniment chez les autres. Pour rappel, au moment des interviews de cette étude et suite notamment à la cessation de l'activité cantine circulaire lors de la première vague, Belgomarkt, un acteur important du secteur a déposé le bilan.

Les cuisines partagées professionnelles, le secteur oublié *(alors que la clientèle est à 100% horeca ou*

évènementielle)

Acteurs interrogés: BFBC, Co-oking et Cookwork



Le vécu:

À l'instar des restaurants, les cuisines partagées se sont vues dépriver d'une grosse partie de leur client alors que leur charge continuaient à courir. Co-oking dont le modèle est basé sur la vente d'un abonnement ou de packs d'heures a vu l'ensemble de ses clients abonnement se retirer de cette formule pour repasser en packs d'heures, beaucoup plus instable pour l'entreprise. En 2021, Co-oking a fait sur un trimestre (Avril, Mai, Juin 2021) le chiffre d'affaire équivalent à un mois en temps normal et a accumulé des arriérés de loyers, d'électricité et de TVA. En effet, même sans activité, pas le choix que de laisser les chambres froides en activité. Pour donner une idée, une entreprise comme Co-oking, c'est 10.000 € de charge par mois contre 3.000€ de prime reçue (une prime supplémentaire a été reçue après l'entretien). Au trimestre 3 (Juin, Juillet, Août), le chiffre d'affaire se porte un peu mieux suite à la reprise des événements mais l'année 2020 reste financièrement catastrophique. Le collaborateur 'commis' a été mis au chômage temporaire à partir de novembre 2020 car Co-oking n'était plus en mesure de le payer. Les co-fondateurs ne se payent d'ailleurs toujours pas.

Ce bilan n'est pas à mettre entièrement sur le compte de la crise sanitaire qui n'a fait qu'accroître une situation déjà difficile. Il nous a été confirmé que même en temps normal (hors covid), le modèle n'était pas viable financièrement parlant. Ceci est dû notamment au fait que les charges fixes sont extrêmement lourdes et que le modèle d'affaire n'est pas assez diversifié et seulement centré sur la location d'un espace qui est, par ailleurs, trop petit pour accueillir les besoins réels des clients (stockage, préparations différenciées...). Ce modèle ne permet dès lors pas de dégager de marge. Pourtant, ironie du sort, il apparaît que beaucoup de projets sortant de Co-oking ont très bien réussi. Le modèle de cuisine partagée a donc un impact réel en termes d'économie locale et de création d'emplois. Co-oking, c'est 300 entrepreneurs accueillis dans l'espace et une vingtaine d'entreprises qui ont démarré chez Co-oking et continuent leur croissance ailleurs. Cependant ce modèle n'est pas rentable en soi. Pour Co-oking, cela signifie par conséquent qu'il n'y avait presque pas de trésorerie disponible au moment du 1^{er} confinement, plus du tout au second.

La situation de Cookwork est fort différente puisqu'il s'agit d'une plateforme de mutualisation virtuelle pour laquelle il n'y a pas de charge fixe. La perte de client n'engendre donc pas l'accumulation de dettes, par contre, la plupart des contrats se sont arrêtés à la seconde vague du

covid. C'est le cas d'initiative émergente comme Freddy Met Curry dont le modèle était basé sur la livraison de lunchs zéro déchet aux entreprises. Malgré le changement opéré vers des livraisons à destination des particuliers, cela n'a pas compensé.

Quelle stratégie dans ce contexte? Double

Action 1: L'amplification des ateliers de cuisine. En plus de son activité de plateforme de location de cuisine professionnelle, Cookwork avait déjà lancé une offre de teambuilding de cuisine en présentiel depuis 2019. Les ateliers sont désormais et depuis le second confinement en virtuel. Par ailleurs, toute l'offre a été entièrement revue pour l'adapter à la période de pandémie, avec notamment la livraison de box à ingrédients à domicile. Et ça paie! Le 4ème trimestre 2020 a été particulièrement bon en termes de chiffre d'affaires. Les clients? Des entreprises importantes qui veulent organiser des événements pour leurs collaborateurs. L'ambition est de connecter les grandes entreprises aux chefs horeca afin de soutenir les chefs qui sont en chômage temporaire. Une initiative appelée '*Horeca comes back*'. La répartition du chiffre d'affaire 2020 illustre de changement de cap: 3% pour la location de cuisine, 97% pour l'évènementiel online (les ateliers de cuisine). Cqfd.

Action 2: le lancement d'une nouvelle activité d'accompagnement des entrepreneurs actifs dans le domaine culinaire, centré sur le développement de leurs ventes via les outils digitaux: Foodcomm. Programme en ligne de coaching collectif, il tombe à pic dans le contexte actuel où digitaliser son entreprise et augmenter sa visibilité sur le web permet d'augmenter ses ventes, si l'on en croit l'expérience mentionnée plus haut.



BFBC a quant à elle connu une baisse de son chiffre d'affaire de 30% au moment du confinement. C'est du notamment au fait qu'ils ont été fermés pendant 3 semaines au mois de Mars, d'une part parce que les gens n'osaient plus venir cuisiner et d'autre part, parce qu'il y avait un flou législatif réel. Or, en 2020, BFBC était encore un starter, en phase de scale-up. Étant à l'équilibre en 2019, une diminution de 30% entraîne inévitablement des pertes pour l'année 2020.

Que s'est-il passé? Deux problèmes majeurs. D'une part, les acteurs du secteur de l'agro-alimentaire ne recevaient plus leur matière première (c'est l'exemple de ce client qui fait du bouillon et qui, crise du covid n'aidant pas, n'a pas reçu sa matière première pendant des mois). D'autre part, certains clients BFBC étaient issus du secteur de l'évènementiel. Ces clients là, au moment de l'interview (26/11/2020), BFBC ne les a pas revu depuis le mois de Mars. Par solidarité, BFBC n'a pas souhaité appliquer le contrat, les contrats ont donc été suspendus. Ce qui a sauvé BFBC, ce sont les cuisines qui sont passées en e-cuisine au moment du déconfinement, le

phénomène des ‘delivery’ cuisines ou restaurants. Sans ça, BFBC buvait la tasse dans toute la splendeur et aurait compté une diminution de 70% de son chiffre d’affaire.

Quelles ont été les stratégies mises en place par BFBC?

Forte d’expérience et d’un co-fondateur qui a plus de 25 ans dans la vente et la stratégie d’entreprise, ce n’est pas la première fois que BFBC opère un revirement à 180°. La stratégie a été d’épauler les clients, en organisant des moments de réflexion (des brainstormings) et en forçant l’imagination et la création de solutions. Ceux qui sont montés dans ce train ont réussi à s’en sortir et n’ont presque pas arrêté leur activité. C’est le cas d’un client qui a adapté ses livraisons b2b à des livraisons b2c, au domicile des employés de l’entreprise cliente, le réseau logistique s’appuyant sur des partenaires indépendants. Cependant, un virement à 180° demande un taux de réceptivité que tout le monde n’a pas la personnalité d’opérer. Sara Dirx souligne *‘Dans ces circonstances, c’est la partie du cerveau reptilien et l’hormone du stress qui poussent à agir. Plus une bonne dose d’ambition et de folie’*. Ce qu’on retient, c’est que ce n’est pas parce que ces entrepreneurs peuvent continuer, qu’ils savent continuer. Dans le cas des clients BFBC, la plupart ont pu survivre aussi parce que BFBC leur a apporté un accompagnement dans la réflexion. Et BFBC, comment ont-ils fait? Cela paraît incroyable mais c’est un acteur ‘traditionnel’, les banques qui ont accepté de reporter et rééchelonner les paiements en 2021, en cours ou en fin de prêt hypothécaire.

Les apprentissages:

- Le secteur de l’horeca représente un employeur énorme qui emploie du salariat précarisé. Pourtant, les charges fixes sont énormes et les gens tiraient la langue avant même la crise. Il y a un phénomène de vrai ras-le-bol qui donne l’impression à ces acteurs que l’on veut *‘tuer le secteur.’* La nécessité se pose de réfléchir à une **politique de subventions différenciée par secteurs**.
- **Un soutien psychologique aux entrepreneurs** est primordial. Par comparaison, en cas d’attentats, il s’agit d’un cortisol court. La crise du corona virus se répète, il y a un risque de burn-out.
- Comble de l’histoire: les cuisines partagées ont pu survivre grâce au geste des banques traditionnelles qui ont accepté de rééchelonner les paiements mensuels sur la durée totale du prêt là où des structures publiques (CityDev) ont accepté un report de paiement non extensible dans le temps. En janvier 2021, les arriérés devaient être payés. La recommandation ici est alors de jouer réellement **les collaborations** et que des organisations telles que CityDev ou Greenbizz puissent épauler les cuisines partagées **dans la mise à disposition d’espace**.
- Ne pas vouloir absolument continuer un modèle qui ne fonctionne pas (par fierté, par peur...) mais **diversifier ses activités**.
- De manière plus générale et en matière d’accompagnement des entrepreneurs alimentaire en création, il faut pouvoir faire appel à des personnes de terrain. En règle générale, l’accès à l’information et l’accompagnement devraient être beaucoup plus centralisés et transparents (le 1819 n’étant manifestement pas suffisant) et **l’accompagnement se dérouler sur le terrain** (comprenez, pas dans un bureau) avec des accompagnateurs issus du terrain.

Les restaurants, le cri du cœur

Acteur interrogé: Le restaurant le local



Le vécu:

Pour poser le contexte du restaurant Le Local, rien de tel que de citer quelques chiffres parlants. Le local, c'est, fait assez rare pour ce type d'acteur, une entreprise qui a été positive deux ans après sa création et qui avait une très bonne trésorerie. C'est également un restaurant qui, par son modèle zéro déchet, a un ratio d'achat de 25% en 2019 là où les achats d'un restaurant classique représentent 33% de son chiffre d'affaire (le ratio en question).

Les facteurs de succès du Local peuvent être résumés en 5 points: (1) une gestion très saine de l'entreprise, (2) c'est bon (!), (3) un modèle (cuisine durable, zéro déchet) validé par les clients et qui ne fera que s'étendre dans le futur, (4) une équipe en cuisine engagée et (5) un endroit qui est dans l'air du temps.

La crise sanitaire a été synonyme de perte de 50% du chiffre d'affaire comparé à 2019, là où la progression budgétée était de +4%. Chez les restaurateurs aussi, les charges restent importantes et les primes ne suffisent pas à les couvrir. Le restaurant a continué des activités take away mais plus dans l'objectif de continuer à pratiquer et rester actif, le take away n'étant pas rentable d'autant plus que Le Local n'est répertorié sur aucune plateforme. Au moment du déconfinement, en Juin, les gens sont contents de pouvoir retourner au restaurant. Mais Le Local doit diminuer sa capacité de 50% pour respecter les mesures sanitaires. Curieusement, la perte du chiffre d'affaire n'a pas été proportionnelle. Une diminution de 30% du chiffre d'affaire pour les mois d'été contre une diminution de 50% de l'espace disponible en salle. À ce moment-là (en août), les gens étaient contents de retourner au restaurant et y sont donc retournés.

Le local souhaitait ouvrir un second endroit en 2020, le projet a du être reporté à 2022. La question se pose toujours de savoir comment rebondir en cas de nouvelle crise et comment se diversifier. L'idée émerge d'ouvrir un lieu où plusieurs activités son exercées afin que les activités puissent se 'solidariser' l'une envers l'autre.

Ici encore est souligné la sensation d'être laissé comme ça, d'être seuls. Or, certains restaurateurs ont moralement très très dur. La sensation de solitude s'exprime également par les inégalités que la crise provoque: 'Il y a un vécu à deux vitesses. On ne vit pas la crise de la même manière quand on continue à travailler de la maison et qu'on est payé en fin de mois' exprime Odile. Le droit passerelle est important mais l'enveloppe n'a pas été distribuée correctement. En effet, là où un

entrepreneur peut se dégager un salaire de 1.500 €, a-t-il réellement besoin du droit passerelle? Par ailleurs, il apparaît que les indépendants vont être taxés sur les aides reçues, c'est-à-dire taxés sur le droit passerelle. Cherchez l'erreur.

Les apprentissages:

- Au niveau entrepreneurial, Odile du Local confirme *'plein de gens ont des supers idées mais qui sont très mal gérées. Ce qui va en faire un succès, c'est la manière dont c'est exécuté.'* L'expérience du Local démontre encore une fois la nécessité d'avoir **une gestion saine de son entreprise**.
- Dans un contexte tel que celui-ci, il est important de **prendre du recul et d'anticiper**. Étant en vacances au moment de la fermeture des restaurants et 2 jours avant la décision du gouvernement, Le Local avait déjà envoyé les demandes nécessaires à la mise du personnel en chômage économique.
- La nécessité de **rassurer l'équipe**, garder le contact avec elle (notamment les étudiants) et en tant qu'entrepreneur, **s'entourer des personnes compétentes** (comptable, avocat) **pour se rassurer et comprendre l'ensemble des étapes avant d'arriver à la faillite**.
- La nécessité d'**offrir une aide psychologique** aux entrepreneurs s'impose.

Le service aux entreprises, La fin d'un modèle

Acteur interrogé: Skyfarms



Le vécu:

Skyfarms est une entreprise spécialisée en création et en accompagnement de potagers urbains. Une de ses activités principales est l'installation de potagers d'entreprise et la mise en place de dynamiques collectives. Or, le télétravail rendu obligatoire va profondément et probablement durablement changer la donne: à part pour le monde de la production ouvrière industrielle ou des secteurs de première nécessité, probablement que plus jamais les organisations ne reviendront aux habitudes très classiques du passé. La crise a eu ça de bon que même les entreprises les plus réfractaires au télétravail ont du s'organiser et ne pourront plus imposer du présentiel à 100% dans le futur. Pour l'activité B2B de Skyfarms, cela s'est traduit par une perte du chiffre d'affaire de 80% comparé à 2019 et à l'arrêt complet de l'activité B2B pendant le confinement.

Cette réalité est également la réalité de la restauration collective à destination du public d'adultes au travail. Une cantine qui accueillait auparavant 300 convives et qui n'en accueille désormais plus que 50 n'est plus rentable. Dans ce cas de figure, il n'est logiquement pas possible de laisser une équipe de cuisiniers et de commis en place. Là aussi, la typologie de la prestation de services en entreprise va profondément changer et les acteurs vont être forcés de réinventer leur prestation de service de restauration. Cela paraît anodin mais en terme humain, c'est parfois dramatique pour les équipes.

Pour revenir à Skyfarms, la stratégie mise en place a été multiple. D'une part, elle a été de renforcer et 'mettre le paquet' sur l'activité B2C, la jardinerie. À la base, Skyfarms emploie 4 collaborateurs (1 full B2C, 2 full B2B, 1 entre les deux), un a été mis en chômage technique, pendant que les 3 autres ont été déployés sur l'activité B2C. Comme constaté à la Ferme Nos Pilifs, au moment du confinement, les gens se sont rués sur les plantes comestibles et avaient le temps de commencer un potager à la maison. La jardinerie Skyfarms vend du matériel et du conseil, son chiffre d'affaire a triplé par rapport à 2019. La relation de cause à effet est toutefois à nuancer car Skyfarms a dégagé des moyens pour communiquer son activité B2C, il est donc difficile de dire si la hausse du chiffre d'affaire est due au covid ou la conséquence des campagnes de communication.

Dans le cadre de l'activité B2B, Skyfarms a donné des formations en webinar, qui ont rencontré un franc succès. Le mode de fonctionnement a été d'allier la théorie avec un kit de démarrage à la maison. Un moment de discussion des résultats était prévu.

Ensuite, une diversification des activités s'est opérée. C'est ainsi qu'un marché de maintenance de plants intérieurs et comestibles a été remporté. Et finalement, Skyfarms a capitalisé sur l'activité de conception et conseil puisque les chantiers étaient encore permis.

INTERVIEW: SKYFARMS, POUR UNE VERDURISATION MARAÎCHÈRE DE BRUXELLES

04/01/2021 | [Interview: Skyfarms, pour une verdure maraichère de Bruxelles](#) |

Mailler le territoire bruxellois de potagers urbains, c'est l'objectif du lauréat BeCircular 2018 Skyfarms. Qualité des aliments, reconnexion avec la nature et les autres, stimulation de la biodiversité... Les avantages du maraichage en ville sont nombreux. Rencontre sans salade avec Augustin Nourissier, fondateur et acteur multi-casquettes de Skyfarms.

QUELLES SONT LES ACTIVITÉS PRINCIPALES DE SKYFARMS ?

Skyfarms est une entreprise spécialisée en création et en accompagnement de potagers urbains. Nous nous adressons à l'origine aux entreprises, mais nous avons aussi développé une offre similaire pour le grand public. Nous essayons pour ce dernier de mailler la ville avec nos propres potagers, que l'on mutualise, en plus d'avoir des sites fixes où nous organisons des journées de formation (site Skyfarms de Laeken, Jardin communautaire Wonderlecht, sites mutualisés de citydev.brussels...)

Dans les deux cas, nous sommes amenés à faire des analyses de sites en ville, à imaginer des solutions techniques, et, derrière, à faire la mise en place et l'accompagnement, la formation des personnes qui s'y impliquent.

EN QUOI SKYFARMS S'INSCRIT-IL DANS L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE ?

Nous sommes passés d'un modèle de vente de matériel pour les potagers à de la location. Nous proposons toujours les deux, mais nous avons constitué un stock de matériel que nous pouvons mettre à disposition, et une fois que le client ne s'en sert plus, nous le redéployons ailleurs.

L'idée d'utiliser des espaces normalement peu utilisés ou décoratifs, comme des toits ou des terrasses, constitue aussi pour nous une forme d'économie circulaire. Nous utilisons une ressource, qui est de l'espace en ville.



Fort heureusement pour l'activité B2B, le déconfinement a rimé avec le démarrage de deux beaux et gros projets B2B, ce qui a rééquilibré les choses. L'activité B2B termine en très légère croissance, l'activité B2C en forte croissance. Il n'empêche que Skyfarms estime ne pas se tirer terriblement bien de la crise. Partants pour faire une très bonne année, et créer un emploi, l'organisation aurait bu la tasse sans les aides de la Région. Des opportunités de développement ont été perdues avec un risque de perdre deux ans avant de les récupérer.

Les apprentissages:

- Le soutien est fortement apprécié et appréciable. **Des mesures structurelles qui permettent de réduire les coûts** sont pertinentes.
- La nécessité de **creuser les pistes de développement**. Skyfarms répond d'ailleurs de plus en plus à des marchés d'aménagement de l'espace urbain à destination des citoyens.
- Les potagers in situ seront moins déployés. Mais il n'empêche qu'il existe **un besoin croissant de créer une dynamique d'équipe**, certainement au vu du fait que les gens seront des plus en plus déconnectés socialement par le télétravail.

L'impossible équation de l'aide alimentaire

Acteur interrogé: La Bourse aux dons, la Fédération des services sociaux et la plateforme LOCO



Le vécu:

Nous avons tous entendu parler de ces familles qui ont basculé du jour au lendemain dans la précarité, devenant nouveaux bénéficiaires de l'aide alimentaire. Il est confirmé que les demandes d'aide alimentaire ont augmenté de 30% pendant le confinement, la tendance restant la même au moment du déconfinement et pendant toute l'année 2020. Le chiffre de base, datant certes de 2015 est que 55.000 personnes dépendent de l'aide alimentaire en Région de Bruxelles-Capitale. 30% en plus, ça fait beaucoup.

Or, face à cette demande exponentielle, la difficulté a été de gérer et de s'organiser. En effet, l'aide alimentaire se base sur du bénévolat, une structure vieillissante. Les bénévoles étant du public à risque, certaines antennes ont fermé pendant le confinement. D'autres structures se sont bien mobilisées, c'est le cas de la Croix Rouge qui a remplacé Saint-Vincent de Paul mais il n'empêche que cela a généré de grosses difficultés de gestion. En outre, les services sociaux peu réactifs d'habitude, ont carrément été court-circuités pendant la crise. Les gens se sont rendus directement dans les structures d'aide alimentaire.

Parallèlement à cela, il y avait une demande forte des citoyens pour faire du bénévolat. Les plateformes se sont alors multipliées à Bruxelles dans l'optique de connecter les citoyens aux associations mais il y en a eu trop justement et l'information s'est diluée.

La conséquence pour la fédération des services sociaux est qu'elle s'est retrouvée à coordonner, comme elle le pouvait 120 à 130 services d'aide alimentaire bruxellois et 800 services wallons. Par ailleurs et en parallèle de l'aide alimentaire structurée, il y a eu une multiplication d'initiatives citoyennes tels que les frigos solidaires ou l'initiative citoyenne qui a soutenu les gens issus du monde de la culture. Ces initiatives n'ont ni structure d'association ni numéro AFSCA. La Fdss a alors été submergée de demandes.

Fort heureusement, en Septembre, les structures se sont réorganisées et la COCOM ainsi que la Fondation Roi Baudouin ont permis de souffler, financièrement parlant. Il y a eu une professionnalisation de l'aide alimentaire pendant les 2 périodes de confinement, c'est-à-dire par exemple que la coordination s'est améliorée mais restait un cri d'alerte au niveau des associations qui ne pouvaient plus récolter en direct.

Tout ça vient s'ajouter à un phénomène actuel, indépendant de la crise: la raréfaction et la capitalisation des invendus. Face à une distribution classique d'une part qui réserve une grande part de ses invendus à des acteurs tels que Too Good To Go ou Happy Hours Market et d'autre part, à une distribution durable et coopérative (Farm, Barn, Beescoop) qui n'a presque pas d'invendus et qui auto-gère ceux-ci, le secteur de l'aide alimentaire doit jongler entre diversifier et trouver de nouvelles sources d'approvisionnement et alimenter un volume croissant de bénéficiaires.

Pour donner illustrer ce phénomène, il faut imaginer que lorsque Dream met ses 2 ou 3 tonnes d'invendus collectés sur la Bourse aux dons, l'ensemble est réservé sur une échéance d'une heure. Cela génère une vraie course aux invendus sur la région. Or, Dream met un maximum de 4 tonnes par association par mois et ne peut pas livrer sur toute la région. Les commandes sont donc annulées si les quantités sont trop petites et si les livraisons sont trop lointaines.

La crise a toutefois permis de développer des initiatives vertueuses existantes comme la Bourse aux dons et le réseau LOCO ou de nouveaux partenariats et soutenir ainsi des secteurs fortement impactés par la fermeture de l'horeca. Ce fut le cas du secteur agricole de la pomme de terre. Le réseau LOCO (hub logistique) a récolté plusieurs tonnes de pommes de terre et les a redistribués sur la Région wallonne. Des contacts ont été gardés avec certains producteurs. Là où des enveloppes publiques seraient disponibles, il y aurait la possibilité, dans le futur, d'acheter aux producteurs, des produits frais à prix compétitif.



Les apprentissages:

- Les apprentissages sont surtout d'ordre organisationnel: mise à jour des coordonnées, nécessité de mettre en place un standard pour les coordinateurs, la nécessité de mettre le répertoire de l'aide alimentaire à jour pour répertorié qui est ouvert ou fermé... Bref, se coordonner et structurer le volontariat.
- La pertinence d'équiper la plateforme LOCO afin qu'elle puisse aller chercher des produits, les ramener sur Bruxelles et les redistribuer via la bourse aux dons. Ainsi, le secteur de l'aide alimentaire pourrait s'émanciper des grands surfaces et permettre l'accès à des produits frais, beaucoup plus qu'en grande surface par ailleurs.
- Il serait judicieux que Dream puisse se concentrer sur la récolte et ne s'occupe plus de la distribution.

Recommandations:

- Favoriser les projets qui permettraient de **s'émanciper des flux d'invendus**
- Soutenir le secteur de l'aide alimentaire pour **récolter dans des endroits où les invendus ne sont pas encore récoltés** (les Criée): besoin de camions, d'ETP...
- Initier des projets pilotes entre producteurs et épiceries sociales (qui ont une capacité d'achat). L'expérience sur les pommes de terre pendant le covid a permis à la Fdss de réaliser qu'il pourrait être possible de **donner ses besoins un an à l'avance et permettre ainsi au producteur de planifier sa production**. Cette dernière recommandation a également été exprimée par Terroirist.

En conclusion

Face aux réalités vécues par tous ces acteurs, il est très difficile de tirer des conclusions générales.

Ce que l'on retient et ce n'est pas une surprise, c'est que **les aides** auraient probablement du être davantage **ciblées et personnalisées**. Comme on l'écrivait en début d'article, la crise a été vécue à deux vitesses, en mode survie pour l'ensemble des acteurs concernés par la fermeture de l'horeca: les restaurants, les cuisines partagées et la production à destination de l'horeca. Les structures telles que Le Local ou les cuisines partagées, qui ont des frais fixes mensuels importants, ne peuvent que difficilement s'en sortir avec un prime de 3.000€. On peut se demander si l'entrepreneur qui arrive encore à se payer 1.500€ de salaire mensuel a autant besoin du droit passerelle que la cuisine partagée ou le restaurant qui a 10.000€ de charges mensuelles.

Quelque soit le vécu de l'acteur, l'ensemble confirme que les équipes ont été sérieusement mises sous pression. En partant de l'entrepreneur. Cette étude confirme qu'il semble évident qu'**un support psychologique devrait être prévu et proposé** aux entrepreneurs.

L'étude démontre aussi qu'en cas de nouvelle crise, les acteurs qui ont misé leur stratégie sur l'e-commerce s'en sortiront mieux. Ceux qui étaient prêt avec leur offre digitale ont pu surmonter voire profiter des conséquences positives de la crise et des changements de comportement d'achat des clients. Cependant, une société physique ne peut pas s'improviser e-commerce parce que le système de livraison ne suivrait pas. Il paraît donc important de pouvoir **soutenir davantage les entrepreneurs dans la digitalisation de leur activité et la mise en place de la solution logistique**.

Plusieurs ont souligné **l'importance de la collaboration** entre acteurs du secteur. Cela a d'ailleurs été parfois exprimé sans détour '*On a pu le faire uniquement parce que des partenaires ont joué le jeu.*' ou '*Ce type de situation se reproduira, on ne s'en sortira que par la collaboration*'. Comprenez par là, la nécessité de **stimuler la mutualisation de moyens, d'outils ou d'espace**.

Parallèlement à ça toutefois, les entretiens ont permis de mesurer à quel point **le secteur s'intensifie** et la concurrence devient de plus en plus forte. La question se pose alors pour les plus petits de la façon dont ils vont pouvoir survivre dans le futur, crise corona ou pas. En effet, est-ce que le producteur bio va continuer à apporter sa marchandise au plus près de ses consommateurs si des grossistes qui développent désormais leur gamme de frais leur proposent un accord et les plateformes hub logistique se mettent en place? Ce n'est pas l'objet de cette étude mais il n'empêche que c'est une vraie question pour le futur.

En recommandations

La base:

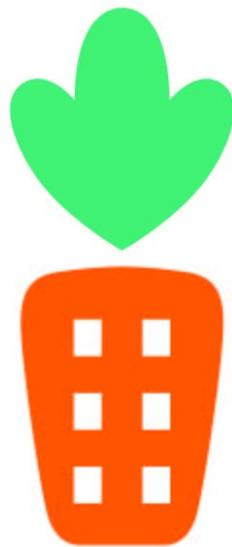
- La nécessité de **gérer financièrement son entreprise sainement**, sans nonchalance et **sans naïveté**.
- La nécessité de **diversifier ses activités et/ou son portefeuille de clients** OU identifier d'**autres canaux de vente** (digitalisation)
- La nécessité de continuer à **soutenir (financièrement et en terme d'accompagnement) spécifiquement les projets d'alimentation durable dont le business model est innovant** puisque l'entrepreneur prend un risque étant donné que le business model dépend de paramètres pas entièrement connus et qu'il est appelé à être testé et validé par les usagers. Ceci vaut aussi bien dans leur phase de lancement qu'après la création. Les acteurs confirment également que là où le soutien prend la forme d'un accompagnement, il devrait se faire sur le terrain par des entrepreneurs. *'xx... tous des théoriciens. Aucun n'est entrepreneur ou très peu. L'accompagnement doit se faire par des gens du terrain.'* Cette recommandation vaudrait également par rapport aux choix opérés dans le cadre de la composition des conseils d'administration. Il s'agit de sélectionner des personnes opérationnelles, issues du terrain et non pas seulement des personnes qui véhiculent un *'objet théorique'*.

Face à un crise sanitaire:

- La nécessité que les règles soient **claires et facilement accessibles**. Pour un supermarché, fermer le magasin est lourd de conséquence également en terme d'image.
- **Cibler et personnaliser les aides en fonction de l'âge de l'entreprise** (éligible aux aides et au chômage temporaire) **et du type d'entreprise** (horeca et tout son écosystème).
- La collaboration et la coopération entre acteurs du secteur augmenterait la résilience. La plupart des acteurs confirment l'importance de la collaboration au sein du secteur. Il s'agit alors de **stimuler la mutualisation de moyens, d'outils ou d'espace (de distribution)**. Sur le modèle de la centrale d'achat Be Here et l'ambition de mutualiser et développer certaines filières bio. Assorti d'un outil logistique, elle sera d'ailleurs ouverte à d'autres acteurs bruxellois.
- La nécessité d'**une prise en charge psychologique des entrepreneurs**, qui, rappelons-le, prennent des risques en initiant des projets innovants d'alimentation durable.
- Pour la distribution, la nécessité de prendre le temps de **bien connaître les filières d'approvisionnement** susceptibles d'être fortement mises sous pression.
- **Le digital** reste encore sous-développé en Belgique alors qu'**il répond à un besoin du client contemporain**. Une société à 100% physique ne s'improvise pas e-commerce. La nécessité d'**accompagner les acteurs dans leur digitalisation** (car il y a un manque de compétence).

En remerciements:

Merci à toutes les personnes qui nous ont fait confiance et partagé généreusement leur expérience. Martin (Beescoop), Isadora (Färm), Muriel (eFarmz), Thibaut (Terroirist), Mathilde (l'EPI), Tom (Atelier Groot Eiland), Elsa (Marché bio Behere et marché des Tanneurs), Raphaël (Ferme Nos Pilifs), Aurélie (La Vivrière), Anne (Urbi Leaf), Luc (CEO Biofresh), Francis (Ecodal), Sara (BFBC), Élodie (Co-oking et Cookwork), Augustin (Skyfarms), Laurent (Super GASAP Lacto-Pompain), Adrien (Fdss) et Odile (restaurant Le Local).



GoodFood

MIEUX PRODUIRE, BIEN MANGER
BETER PRODUCEREN, GOED ETEN

.brussels 