

Diagnostic préparatoire du séminaire annuel Réseau Manger Bio 25-27 juin à Strasbourg

Verbatim des membres lors des entretiens avec Laure le Douarec

Comment libérer l'énergie du réseau pour plus de puissance locale et collective ?

1- Forces du RMB :

- Structure qui a réussi à **équilibrer les valeurs environnementales et l'entrepreneuriat**. J'ai travaillé dans des structures entrepreneuriales sans sens, et des structures environnementales radicales. RMB a trouvé un équilibre rare que je trouve précieux et qui mérite de croître.
- Nos **membres** : des gens de valeurs, engagés, qui se donnent totalement. J'ai beaucoup de plaisir à rencontrer mes collègues du RMB. C'est un vivier de ressources et compétences qu'on peut solliciter. Nos clients aussi nous apprécient et aiment travailler avec nous.
- Nos **valeurs (bio exigeante, locale, respectant les producteurs)**, et notre engagement fort. Nous sommes vus comme les « gentils » du secteur. C'est comme la paix dans le monde : personne n'est "contre" nous !
- On est fiers de ce qu'on fait au quotidien. Notre travail a du **sens**.
- Être un **acteur national** avec un **maillage territorial** et des valeurs fortes facilite les négociations. Des clients comme Elios apprécient qu'on soit un réseau national qui garantit connaître le réseau local et nous fait confiance. Les concurrents grossistes font du volume ; on reste singuliers pour le "local".
- Notre format **coopératif** et la gouvernance qui donne la **part belle aux producteurs** nous rendent fiers, sont équitables et perçus favorablement de l'extérieur. On a beaucoup de concurrents, mais aucun qui soit aussi proche des producteurs.
- Notre projet est un projet militant de société. Nous sommes le **principal acteur du bio de la restauration collective**. Nous sommes **regardés par les partenaires avec sérieux** et considérés comme cohérent : Synabio, les entreprises complément de gamme...
- Lisibilité de notre promesse. Concrète, simple et facile à retenir. Notre projet nous fédère.
- Les **accords cadres négociés au national** : biocoop, relais vert, FNAB, Elios... Avoir du complément de gamme sans devoir payer un grossiste est appréciable.
- Les **réunions de bassin** pour suivre les évolutions de CA, marge, partager les sujets communs...
- Réunions de travail sur des sujets précis (Achat, plaidoyer...) pour **partager les pratiques** et agréer des critères de sélection des marchés. **Efficacité de notre lobbying** pour que les **critères des appels d'offres** intègrent ce que nous savons faire pour le bien commun.
- Les partages d'outils lors de **visites** d'autres PF.
- Les PF qui se démènent pour opérer avec des marges réduites pour rémunérer justement les producteurs. Idem pour la tête de réseau. **Merci aux PF et à la tête de réseau !**
- Les **liens régionaux** ou avec d'autres PF qui se posent les mêmes questions que moi.
- Des **activités similaires et de la diversité**. Cet agrégat de vision et d'organisations (types de productions, fonctionnements, clients) est une force quand on apprend les uns des autres.

2- Rêves pour le RMB :

- La loi **egalim a introduit une pénalité** pour les entités qui ne respectent pas les taux exigés. Les demandes pour le bio explosent, et les exigences complémentaires (équitable, local...) des prescripteurs augmentent, favorisant la demande pour les produits et méthodes du RMB.
- Le réseau s'est structuré, a continué à grandir par croissance interne des PF et l'accueil de nouvelles.
- Tous les membres adhèrent aux valeurs du RMB (une agriculture bio et locale dans toutes les assiettes, rémunératrice pour les producteurs et toute la chaîne de valeur), s'y sentent bien, pas cramés. Les structures sont fiables; le RMB, connu et reconnu, s'exporte à l'international.
- Malgré les temps qui se sont durcis et la montée de l'extrême droite, le RMB est resté soudé, ensemble et s'est serré les coudes, ce qui a permis à chacun de traverser la tourmente mieux, et à notre collectif de proposer un mode alternatif viable et riche.
- On a développé l'interconnaissance entre PF. On connaît, capitalise et valorise la diversité de nos structures, sans peur de parler marge et rentabilité.
- Le RMB est identifié comme un acteur incontournable et décisif qui permet le développement du bio pour l'intérêt général.
- La bascule vers 30% du bio est devenue inéluctable en restauration collective, avec une répartition de la valeur équitable pour les producteurs.
- Le RMB a un CA supérieur à Pomona, et des marges très positives car les clients RMB ont compris et intégré dans leur calcul de prix la valeur ajoutée des externalités positives produites par le RMB.
- Nos clients suivent les modules de formation proposés par l'Agence Bio pour proposer des recettes bio, locales et de saison toute l'année.
- Des chefs connus régionaux et nationaux du programme de l'Agence Bio "[Cuisinons plus bio](#)" parlent du RMB comme leur référence pour se fournir en produits de qualité.
- Plus aucun acheteur ne dit qu'il n'y a pas assez de production bio pour justifier qu'il ne respecte par la loi Egalim car le RMB est connu de tous.
- Tous les français vérifient sur le site [macantine.fr](#) que leur région respecte Egalim et les associations de parents d'élèves nous sollicitent régionalement quand ce n'est pas le cas.
- Les candidatures spontanées inondent les membres du RMB pour rejoindre le réseau comme producteur, partenaire et salarié, car RMB est reconnu comme un **espace d'épanouissement** et de développement équilibré pour tous.
- Outre les marchés publics où le RMB est devenu majoritaire tout en maintenant son exigence sur la manière de produire, le RMB a développé des **clients entreprises lucratifs** qui permettent de ne pas dépendre uniquement des aléas des subventions publiques. Des contrats nationaux cadre ont été signés avec Club Med, Accor Hotel, UCPA, Elior, Sodexo, et d'autres centres de vacances, restauration d'entreprise.
- Une stratégie respectant les valeurs de coopération du RMB a été trouvée pour savoir répondre aux appels d'offres nationaux tout en préservant l'indépendance du RMB face au complément de gamme (Relais Vert, Biocoop). RMB préserve son lien direct à ses clients.
- Pour faire face à la croissance exponentielle du RMB, sans le mettre en risque, les membres ont appris à anticiper les besoins en salariés et structuration, pour ne plus trop tirer sur la corde pour les PF et la tête de réseau. Tous les membres ont intégré que pour plus de sérénité et tenir dans la durée, il faut **investir financièrement aussi sur les PF et la tête de réseau**, même si la priorité reste de rémunérer justement les producteurs.
- Suite au décès du Pape François, le RMB a approché l'Eglise catholique de France et est devenu le fournisseur principal de tous les diocèses, paroisses, monastères de France, qui sont en outre devenus des ambassadeurs ancrés dans les territoires pour le RMB. Ce succès a donné l'idée aux bouddhistes, protestants et musulmans de penser aussi RMB pour proposer une paysannerie et une nourriture en cohérence avec leurs spiritualités. Cela donne 3 types de clients au RMB, renforçant sa résilience : marchés publics, entreprises privées et établissements religieux.

- RMB s'est positionné en IdF selon un modèle différent des autres régions, car sa situation est inédite. Le taux de pénétration de Coop Bio était à moins de 7% en 2025. Avec le RMB, et la multiplication des contrats comme celui de PARSEF (Plateforme d'Approvisionnement de la Restauration Scolaire de l'Est Francilien), il est passé à 30% en 2 ans, ce qui a assuré des débouchés pour les régions alentours et même au national sur les compléments de gamme. Cette entrée dans le marché IdF s'est faite en coopération avec Coop Bio pour que les 2 structures se complètent et se soutiennent selon leur vision commune. Par exemple, le RMB s'est positionné sur le complément de gamme (avec une priorité pour les producteurs du RMB, mais aussi ses fournisseurs), qui n'intéresse pas Coop Bio.
- Les membres contribuent activement, efficacement, généreusement et avec enthousiasme au réseau car leur contribution en temps est vue, reconnue, valorisée.
- Que le rayonnement externe du réseau soit démultiplié (directement et via nos partenaires) et que cela irrigue plus sur les plateformes (idée de "top of mind", RMB/plateformes leaders sur le bio local en RHF)
- Que toutes les plateformes soient ambassadrices du réseau au-delà de leur propre plateforme (dans toute leur comm. externe: plaquette, sites web, réseaux sociaux, représentation externe...)
- Que toutes les plateformes aient un modèle économique viable (y compris le réseau), ce qui nous enlèvera du poids et nous permettra de mettre du temps et de l'énergie sur les projets communs.

3- Pépites existantes chez certains membres (et manquantes chez d'autres) :

- Les producteurs participent aux réunions définissant la stratégie. Le défraiement de leurs frais de déplacement et une reconnaissance financière de leur temps passé y encourage.
- La stratégie est décidée par un collège où l'ensemble des besoins sont écoutés et respectés :
 - 25% des voix sont pour les producteurs,
 - 25% pour la logistique,
 - 25% pour les salariés et fournisseurs et
 - 25% pour les cuisiniers/clients.
- Le calcul des marges est suivi rigoureusement, permettant d'assainir la situation financière et de regarder l'avenir plus sereinement.
- Tous types de clients sont servis par la PF, de la grande cuisine centrale à une petite cantine de commune.
- Nos producteurs sont parfois concurrents, mais notre gestion transparente de la planification définie un an à l'avance et précisant quel volume sera acheté à qui (sans challenger sur le prix) permet aux producteurs de s'organiser. Finies les tensions d'arbitrage.
- Pour faciliter les arbitrages, nous n'acceptons pas de producteurs de produits bruts, mais uniquement des coopératives (qui arbitrent en leur sein), ou des producteurs proposant des produits transformés.
- Une légumerie régionale permet de préparer les produits bruts au niveau requis par les différents clients et de valoriser tous les calibres de légumes (par exemple les "jolis et calibrés" pour la vente en magasin et les "gros" détaillés en barquette pour les cuisines).
- Nous proposons de nombreux produits transformés qui offrent plus de marge : yaourt (laitiers et végétaux), tofu, ... Des créations de filières comme la volaille bio en circuit court qui valorise la totalité du poulet y compris la carcasse entière.
- Passés d'une PF virtuelle avec un seul salarié à une PF physique (17 salariés) où 80% de nos volumes passent désormais, nous pouvons partager notre expérience des étapes d'une croissance progressive et crantée avec une vie d'équipe équilibrée.
- Un mandat de 3 ans pour une direction permet de s'engager pour une mission contenue dans le temps, et que le directeur et son CA puissent ensuite revisiter la situation. C'est sain vu l'intensité de la mission.

- Une co-direction permet de se répartir les tâches, de rompre la solitude du dirigeant, et de ne plus dépendre d'une seule personne (ce qui fragilise la pérennité des PF).
- Le marché de PARSEF permet d'offrir un débouché de 150000€ d'achat aux PF et de financer 60% du salaire de Sophia alors qu'elle y dédie 20% de son temps.

4- Attentes pour le séminaires :

- **Se voir. Découvrir les visages de ceux que je ne connais pas encore. Renforcer les liens. Etre ensemble. Faire cohésion. Tout ce qu'on ne peut pas faire en visio et par téléphone. Se sentir moins seul quand on retourne chez soi.**
- Partager sans trop de formalité sur nos réussites et nos questions (pas seulement pro) en intelligence collective sans trop border. Donner envie de collaborer ensemble davantage.
- Prendre le temps de s'écouter, y compris en cas de désaccords.
- Découvrir nos synergies. Créer de l'inclusion.
- Renforcer notre dénominateur commun. Avoir une direction claire. Un vrai bilan concret de l'année écoulée.
- Aborder des sujets concrets, opérationnels et terre à terre en petits groupes de personnes concernées par la question
- Donner de la place à tous : petites et grandes PF, débutants et anciens...
- Passer un moment agréable.
- Clarifier l'ambition (vers quoi on veut emmener RMB ?) et aussi l'organisation (combien ça coûte ? Comment valoriser le temps que passent les PF pour les autres ?).
- Trouver l'équilibre entre l'opérationnel et le rêve.
- Des brises glace pour faire connaissance tout en évitant les danses et jeux bizarre
- Bien préparer en amont (merci pour le diagnostic de préparation) pour éviter l'émergence brouillonne et aller au bout des sujets. Éviter de trop rêver.
- Rédiger une charte des comportements, un règlement intérieur, ou contrat psychologique
- Sortir de la méfiance anti-capitaliste et oser parler ambition, rentabilité et marge
- Être authentiques et vulnérables entre nous pour échanger sincèrement. Tomber les masques.
- Pour les salariés, les absents, les administrateurs : diffuser l'odj en amont, et partager quelques infos en aval.

5- Sujets communs qui mériteraient d'être travaillés en sous-groupes :

- **Sujets RH des salariés** : Quel niveau de salaire ? Quelle part variable ? Voiture de fonction pour qui ? Reste-t-elle sur la PF ou pour rentrer chez soi ? Combien de RTT ? Faut-il payer les jours de congé qui n'ont pas été pris par le salarié même si on a insisté pour qu'il les prenne ? Quelle tolérance pour les tenues des commerciaux ?
- Comment éviter les burnouts (et prud'hommes) ? Comment **aider les salariés à sortir le nez du guidon** de manière efficace et en limitant les frais ? Quelles visites régionales organiser et selon quelles conditions ?
- Comment calculer efficacement au fil de l'eau marge et résultat pour **choisir les sujets aussi pour leur rentabilité**, et pas seulement pour le volume ou par idéologie ?
- Comment renforcer la maîtrise de la **logistique** actuellement outsourcée à un seul prestataire ? Puis-je réduire ces coûts ? Comment ?
- Comment gagner les appels d'offres sur les **CHU** ?
- Comment prendre des parts de marché sur **Club Med et autres entreprises nationales** ?
- Comment coordonner notre **lobbying** départemental, régional et national en répartissant qui rencontre chaque parti politique le plus influent dans sa Région ?
- Comment **accueillir des stagiaires ou alternants communication** (production de vidéos des bonnes pratiques du réseau, veille stratégique plaidoyer et animation de groupes de travail) pour renforcer efficacement les capacités de la tête du RMB ?

6- Ajustement du reporting proposé lors de la réunion de bassin du 23 mai :

- Outre le Chiffre d’Affaire et la Marge, chaque PF précise ses coûts de transport, d’entrepôt et de salaires. (Olivier Bonneaud, Mélanie de Vulpian et Thomas Breuzet + Rudy et Laure)
- Chaque PF remonte ses contributions en temps au réseau afin de mesurer et valoriser votre engagement. Pour l’année qui s’est écoulée, chiffrer en nombre d’heures en détaillant autant que possible en quoi cela consiste : organiser une visite de site, répondre à des questions techniques (en précisant sur quel sujet. Par exemple, est-ce sur la qualité, ou la logistique, ou la gouvernance ?), mise en relation avec des partenaires potentiels, veille pour des appels d’offre, communication sur les réseaux ou dans des salons sur RMB...