

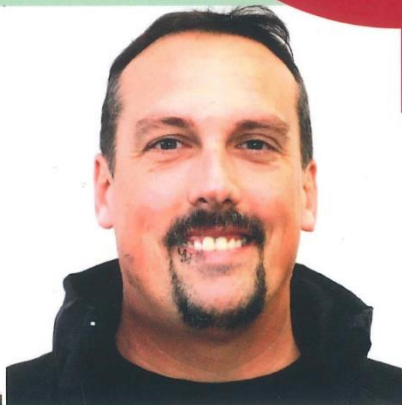


## Conseils de Chefs ... d'entreprise

Leurs recettes pour réussir  
**SPÉCIAL TRANSITION  
NUMÉRIQUE**

# LNP

Les Nouvelles Publications  
économiques & juridiques



Supplément des LNP N°10152 du 16 avril 2021



*Samuel Mougin  
et Benjamin  
Borel*

**Entrepreneurs sociaux,  
créateurs  
de Bou'Sol**

## « Transformer une contrainte en opportunité »

Samuel Mougin et Benjamin Borel sont les cofondateurs de la SCIC\* Bou'Sol, la société coopérative qui chapeaute l'association Pain et partage. Il s'agit d'un réseau de boulangeries solidaires spécialisées dans la fabrication de pains bio, fabriqués et livrés par des salariés en contrat d'insertion, pour la restauration hors foyer (médico-social, entreprises, écoles, crèches, groupes, groupes de restauration collective...).

### **DANS QUEL CONTEXTE AVEZ-VOUS CRÉÉ CE SERVICE DE CLICK & COLLECT ?**

Nous étions dans une phase de croissance et de conquête de nouveaux marchés jusqu'en février 2020. L'annonce du premier confinement par le président de la République, le 16 mars 2020, a entraîné de facto une diminution de 80 % de notre activité : du jour au lendemain, nos principaux marchés (la restauration collective des établissements scolaires et des entreprises) se sont fermés. Nous avons décidé, en accord avec nos collaborateurs, de poursuivre notre activité pour les secteurs du médical et du médico-social, tout en l'adaptant pour mettre en sécurité nos salariés. Rapidement, une crise économique et alimentaire pour une partie de la population s'est ajoutée à la crise sanitaire. Des associations nous ont sollicités rapidement afin de leur fournir du pain, pour les plus démunis. Après accord de notre conseil d'administration, nous avons offert 10 000 pains au cours de l'année dernière. Nous nous sommes aussi tournés vers le grand public via des com-

mandes en ligne, ce qui impliquait d'inventer de nouvelles manières d'organiser nos tournées de livraisons, sur des points de collecte. Cela a fonctionné à peu près correctement d'avril à septembre, mais nous n'étions pas structurés pour répondre à cette demande de façon pérenne, en termes de logistique notamment. Nous étions confrontés, d'autre part, à un double défi : maintenir notre activité et l'adapter pour faire face à la dégringolade de notre chiffre d'affaires.

### **ALLEZ-VOUS POURSUIVRE CETTE EXPÉRIENCE DE VENTE À EMPORTER ?**

L'activité de click & collect, dans sa configuration passée, était clairement déficitaire. Il s'agissait d'un choix assumé et le conseil d'administration de Bou'Sol a porté sur cette expérience un regard très bienveillant, qui s'est doublé d'un soutien financier. Nous avons néanmoins choisi de poursuivre cette initiative, mais en la structurant et en l'intégrant dans un projet stratégique plus global. Il faut essayer de transformer une contrainte en



➔ opportunité. L'objectif est notamment de développer un volet B to C, en complément de notre cœur de métier qui reste le B to B. Les commandes en ligne sont ainsi maintenues, mais le système de livraisons est revu : nous ciblons désormais de nouveaux points de retrait comme les lieux de travail, des administrations, des immeubles de bureaux... Nous sommes également présents depuis l'an dernier sur les marchés de producteurs locaux comme celui de la Barasse à Marseille (11e) et nous le serons dès la mi-mai, à la Halle des producteurs de Plan-de-Campagne.

### **QUEL BILAN TIREZ-VOUS DE CET ÉCHEC « RELATIF » ?**

Nous ne l'envisageons pas comme un échec, mais plutôt comme une expérimentation menée dans l'urgence et qui méritait d'être améliorée. Elle nous a ainsi permis de revoir nos formats et nos recettes : nous avons conçu par exemple des pains moulés de 500 grammes, alors que nous fournissions habituellement des petits

pains individuels. La philosophie de Bou'Sol reste inchangée en revanche : il s'agit toujours de produire du pain bio, élaboré à partir de céréales produites et transformées en Paca, à destination du plus grand nombre et pas uniquement pour une clientèle de bobos.

*\* Société coopérative d'intérêt collectif.*

