

## C'est qui le patron ?

Par Julie de la Brosse,

publié le 22/09/2017

*l'express – l'expansion*

*Nicolas Chabanne. 20 millions de briques de lait "C'est qui le patron? - La Marque du consommateur" se sont écoulées en moins d'un an.*

En une poignée d'années, le créateur de la marque "C'est qui le patron?!" est devenu l'un des gourous de l'agroalimentaire. Avec un seul objectif en tête : sauver les petits producteurs.

La dernière fois qu'on a autant entendu parler d'une bouteille de lait, c'était en 1990, lorsqu'une publicité Lactel mettait en scène un enfant questionnant son père sur les mystères de la production laitière... et de la reproduction.

Près de trente ans plus tard, c'est sans budget publicité ni marketing que la brique de lait "C'est qui le patron?!" s'est imposée dans les rayons des supermarchés français. Avec 20 millions d'unités écoulées en moins d'un an, le lait de La Marque du consommateur pourrait bien figurer au palmarès des meilleurs lancements de produit alimentaire de 2017.

A l'origine de cet incroyable succès, aucun géant industriel, aucune marque agroalimentaire de renom. Juste un atypique communicant, Nicolas Chabanne, originaire d'Ardèche, passionné par le goût des produits et devenu, en quelques années, l'un des gourous de la distribution alternative.

A 48 ans, cet autodidacte, père de trois grands enfants, semble le premier surpris par ce succès. "Des milliers de magasins sont en rupture de stock. Certains de nos clients parcourent des dizaines de kilomètres pour s'approvisionner en lait 'C'est qui le patron?!'", explique-t-il.

### Événementiel, théâtre... Puis vint la fraise de Carpentras

En ce vendredi de début septembre, il donne rendez-vous dans une brasserie du VIII<sup>e</sup> arrondissement de Paris. Avec ses cheveux mi-longs, son regard à la Droopy et son accent provençal, difficile d'imaginer que Nicolas Chabanne est un homme aussi



convoité.

"Depuis le lancement, nous sommes sollicités de toutes parts pour développer le concept, notamment à l'international. Aujourd'hui, nous sommes en contact avec 12 pays." A plusieurs reprises, son portable vibre. "Vous ne m'en voudrez pas, c'est le patron du développement durable de chez Danone." La veille, la marque "C'est qui le patron?!" était citée par Stéphane Travert, ministre de l'Agriculture, dans une interview au *Figaro*, comme un exemple à suivre pour redonner de la valeur à l'agriculture française. Une consécration!

(...) Après des études de lettres à Paris, à 25 ans, en proie au mal du pays, ce petit-fils de préfet de Carpentras retourne dans le Sud, où il monte sa première entreprise avec un ami: un réseau solidaire de stations de lavage d'autos sur les parkings de supermarché. Après s'être occupé de la communication de la ville d'Avignon, il se retrouve chargé de la promotion de la fraise de Carpentras.

Grâce à son bagou et son culot, il amène le petit fruit rouge jusqu'à l'Elysée et sur les plateaux télé, où, pour les besoins de la cause, il déguise son cousin en fraise géante... Jamais en panne d'inspiration, le petit Nicolas a de qui tenir: son père, Jean-Pierre Chabanne, fut lui-même journaliste, communicant, prof d'anglais ou commercial à Madagascar.

### Le Petit Producteur, Les Gueules cassées: les relations humaines à l'honneur

En 2009, les choses sérieuses commencent. Avec sa soeur, Elisabeth, il développe Le Petit Producteur, une marque valorisant le travail des producteurs par l'affichage de leur photo sur l'emballage. Quatre ans plus tard, il lance Les Gueules cassées, un label pour lutter contre le gaspillage des fruits et légumes abîmés.

Le lien entre toutes ces initiatives? "Des idées

de bon sens, grâce auxquelles tout le monde est gagnant", clame fièrement cet esprit défricheur. Son moteur? "L'utilité sociale", "le collectif", "le participatif", mais, surtout, "les relations humaines".

(...) Ses idées font boule de neige. "Nicolas est doté d'une incroyable énergie et d'un magnétisme très positif. Il est surtout très doué pour capter l'air du temps", résume Bertrand Swiderski, directeur du développement durable chez Carrefour, avec qui il a travaillé sur la lutte contre le gaspillage alimentaire et sur "C'est qui le patron ?!".

En 2015, il reçoit coup sur coup le prix de l'audace marketing de HEC et les éloges du *New York Times* dans un article intitulé "Save the planet, eat ugly" pour Les Gueules cassées. "A l'époque, un fonds d'investissement était prêt à mettre 6 millions d'euros dans le collectif pour l'internationaliser, mais nous avons refusé car ils voulaient délocaliser le siège social", raconte-t-il.

### **Crise du lait: La Marque du consommateur voit le jour**

C'est en 2013, en plein scandale de la viande de cheval, que l'idée de La Marque du consommateur germe dans son esprit. "Pour que le consommateur reprenne la main sur son alimentation, il suffisait qu'il établisse lui-même le cahier des charges des produits", explique-t-il.

Dans son entourage, on freine des quatre fers. "Nicolas a mille idées à la seconde, alors forcément, on temporise", précise son frère Laurent. Dix-huit mois plus tard, la crise du lait éclate à son tour. Appelé à la rescousse par le ministère de l'Agriculture pour réfléchir à une solution pour revaloriser le lait, Chabanne y voit l'opportunité rêvée de relancer son projet.

"A l'époque, un conseiller m'a demandé combien il manquait par litre de lait pour que les producteurs se rémunèrent. J'ai été très surpris de voir qu'ils n'avaient même pas cette donnée." Avec son compère Laurent Pasquier, le fondateur du site Mesgoûts.fr, ils mettent sur pied un questionnaire en ligne permettant au consommateur de faire évoluer le prix de la brique de lait en fonction des critères sélectionnés (rémunération du producteur, avec ou sans OGM, etc.). Le "juste prix" devient alors celui que le consommateur est prêt à mettre.

L'idée est séduisante. Reste à trouver des partenaires. "Nous avons bénéficié d'un alignement des planètes: Carrefour, avec qui on travaillait sur Les Gueules cassées, a joué les facilitateurs en trouvant une laiterie (la Laiterie de Saint-Denis-de-l'Hôtel, LSDH) et en détectant une coopérative de 51 agriculteurs de la Bresse (dans l'Ain) sur le point de mettre la clef sous la porte", explique Laurent Pasquier.

### **Pour une brique de lait équitable**

Pour parfaire cette "histoire d'hommes" et lui donner encore un peu plus d'écho médiatique, Nicolas Chabanne propose à cinq producteurs éconduits par Lactalis de rejoindre l'aventure (ces derniers avaient été écartés du groupe pour avoir critiqué le géant laitier dans un reportage sur France 2)!

"Il est sûr que Nicolas détonne dans le secteur. La première fois que je l'ai rencontré, j'étais un peu dubitatif. Mais je me suis rendu compte que c'était un gros bosseur, qui croyait en ce qu'il disait et pouvait faire vaciller quelques certitudes", raconte Emmanuel Vasseneix, à la tête de la LSDH.

### **Un enthousiasme increvable et un sens aigu du consensus**

Sa force? Un enthousiasme increvable -"Je fuis les gens qui disent non", pose Chabanne- et un sens aigu du consensus. Loin des postures traditionnelles, il fait coopérer des acteurs aux intérêts antagonistes. "Il a convaincu Carrefour de financer une campagne de presse régionale pour inviter Leclerc et Intermarché à vendre du lait 'C'est qui le patron?'. C'est très fort", abonde Laurent Pasquier. (...)

Volubile, Nicolas Chabanne se fait toutefois discret lorsqu'il s'agit de parler de ses relations parfois tourmentées avec la grande distribution : "Certaines postures peuvent me mettre en colère. Je me souviens d'un patron de supermarché qui, après avoir refusé de payer 20 % de plus pour des fraises d'excellente qualité, m'a rappelé pour en commander pour le baptême de son fils. Comment se fait-il que cet homme-là ne « se soit pas dit que s'il était capable de mettre le prix, le consommateur aussi?"



En froid avec Système U, l'un des seuls distributeurs à ne pas commercialiser le lait de La Marque du consommateur, Nicolas Chabanne refuse toutefois de céder aux polémiques stériles: "Mon seul objectif est de faire avancer les choses. Car, in fine, ce sont toujours les petits producteurs qui trinquent ». En incorrigible optimiste, Chabanne croit d'ailleurs sincèrement que les mentalités sont en train d'évoluer. "Avant, les patrons de centrales d'achat pensaient qu'il fallait tuer les petits producteurs pour faire du profit. Aujourd'hui, ils ont compris que les arguments de bon sens, replaçant l'humain au centre du jeu, sont devenus des arguments de vente ultrabankables", professe-t-il.

(...)

**Un rapport coupable, "quasi psychanalytique", avec l'argent!**

Préférant la lumière des projecteurs au pouvoir de l'argent, il n'est pas non plus attiré par le gain. Jusque-là, il n'a jamais réussi à transformer ses succès marketing en réussite économique. Le Petit Producteur, passé de 500000 euros à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires en trois ans, a frôlé le dépôt de bilan avant d'être racheté par le groupe Frey.

Quant au label Les Gueules cassées (1 centime par étiquette), il n'a jamais rapporté plus de 100000 euros de chiffre d'affaires par an. "L'objectif des Gueules cassées était d'aider les producteurs, nous ne faisons pas payer ceux qui ne s'en sortaient pas", justifie-t-il. Avant d'avouer un rapport coupable, "quasi psychanalytique", avec l'argent!

Poussé par son entourage, il a décidé de structurer La Marque du consommateur et d'en faire un véritable business. Sur chaque produit vendu, il prélève une commission de 5%. Soit un chiffre d'affaires qui devrait dépasser le million d'euros en 2017. (...)

Mi-septembre, il a participé au lancement de "Consomm'acteur", une rubrique de

l'émission *La Quotidienne*, sur France 5, dont l'objectif est de créer en direct une vingtaine de produits "C'est qui le Patron?!". "Sur le plateau, on va vous expliquer dans le détail tout ce qui fait qu'un produit coûte cher à produire. Le téléspectateur pourra alors choisir ses caractéristiques en connaissance de cause", s'enthousiasme-t-il.

Extrait postcast – France culture  
16/12/2018



L'histoire commence voici deux ans quand Nicolas Chabanne, chef de ce futur mouvement patronal constate comme tout un chacun qu'en achetant une brique de lait dans son supermarché, il la paye en dessous de son prix de revient. Et oui c'est possible ! Ça s'appelle un produit d'appel.

Il se dit que compte tenu de la haute valeur symbolique du lait au regard de la crise que vivent les agriculteurs, ses concitoyens consommateurs seraient peut-être prêts à payer un peu plus pour assurer une rémunération correcte aux producteurs. Le voilà donc parti à envoyer un questionnaire à des consommateurs pour qu'ils établissent eux-mêmes le cahier des charges du lait de leur rêve, celui avec beaucoup de morceaux d'équitable et de développement durable dedans. La question finale fatidique étant : quel prix êtes-vous prêt à payer ? Et la réponse arrivera avec le petit clin d'œil marketing qui va bien : 99 centimes, sur lesquels les producteurs devront toucher entre 39 et 41 centimes. Reste à ces consommateurs devenus les boss à s'occuper de créer la marque « C'est qui le patron ? », avec quand même deux contraintes plus que majeures pour contenir les coûts : pas de budget de communication et pas d'embauches de commerciaux non plus.

Autant dire qu'à l'époque, la concurrence s'est beaucoup gaussée.

Dans ses rêves les plus fous, Nicolas Chabanne espérait vendre 5 millions de litres la première année. Il s'approche gentiment aujourd'hui, deux ans après, des 67 millions, la marque est désormais présente dans 14% des foyers français, et la concurrence rigole beaucoup moins.

### **Ce qui est possible pour un produit simple à appréhender comme le lait, est-il transposable sur d'autres produits?**

Oui ! C'est d'ailleurs ce qu'a rapidement pensé Nicolas Chabanne en étendant son concept à des produits simples : les œufs, le beurre, la crème fraîche, le jambon, la confiture ou le fromage blanc.

Mais là où le projet a réellement pris une autre dimension, c'est quand les patrons se sont attaqués à une improbable pizza surgelée aux trois fromages. D'abord ils ont affiché deux points indépassables dans le cahier des charges : le produit sera 100% français et comprendra au moins 60% de garniture. Et puis il a fallu travailler les trois fromages : ce seront un Comté, donc une appellation d'origine protégée, avec une raclette et un emmental en label rouge. La tomate de leur rêve viendra de Tarascon et puis le plus difficile, le four à bois pour la cuisson où l'on puisse tracer l'origine des fagots. Ce sera une PME de Manosque qui séduira les patrons.

### **Plus de 5 000 consommateurs sociétaires**

Et ça ne s'arrête plus. Prochain projet : la farine, qui a déjà fait l'objet de 8 000 votes de consommateurs et que l'on trouvera en rayon le 14 janvier prochain.

Désormais, Nicolas Chabanne a passé la vitesse supérieure en créant une coopérative sobrement appelée « [La Société du consommateur](#) ». Forte de plus de 5 000 consommateurs sociétaires elle vient définitivement asseoir l'un des mantras que Nicolas Chabanne se plaît à répéter : « *L'intelligence collective est une forme d'intelligence supérieure.* »

### **« C'est qui le patron ?! » tend la main à la grande distribution**

*Les echos - le 19/07/18*



*La coopérative souhaite commercialiser des produits labellisés en partenariat avec d'autres marques.*

Vous l'avez sans doute déjà aperçu dans les rayons de vos supermarchés habituels. Tout de bleu vêtu, le produit phare de La marque du consommateur fait de l'oeil aux industriels de l'agroalimentaire. Depuis le lancement de sa brique de lait en octobre 2016, « C'est qui le patron ?! » (CQLP) a fait du chemin. Soixante-trois millions de litres de lait vendus et un succès au-delà des espérances, la coopérative change de stratégie.

Après l'arrivée dans les rayons de produits de tous les jours, comme le beurre, les pâtes ou le jus de pomme, « C'est qui le patron ?! » va se concentrer sur l'attribution de son label. Il devrait mettre le pied sur l'accélérateur avant l'automne et appeler les consommateurs à décider du cahier des charges de nouveaux produits, via des questionnaires en ligne. Sa démarche est la même qu'à ses débuts, à la différence que ces articles ne feront pas partie de sa propre gamme. D'autres marques devraient profiter de la confiance que témoignent les clients de CQLP. De nombreux acteurs, dont des distributeurs, seraient intéressés par cette offre de labellisation.

« *Une occasion extraordinaire, à un moment où toutes les marques et les fabricants n'ont pas notre crédibilité* », estime Nicolas Chabanne, cofondateur de la coopérative avec Laurent Pasquier. Pour Frédéric Nicolas, de l'Institut d'études de la consommation IRI, « *il y a un risque qu'ils perdent un petit peu de leur essence, mais ce qui fera la différence, c'est la performance du produit* », tempère-t-il. En dix-huit mois d'existence, La



## TAPEZ LE TITRE DU DOCUMENT

marque des consommateurs déclare un chiffre d'affaires cumulé de plus de 3 millions d'euros grâce à ses commissions. Pour les produits qu'elle commercialise elle-même, c'est 5 % et seulement 2 % pour ceux qu'elle se contente de labelliser. C'est le cas pour certains laits commercialisés par la marque de distributeur Monoprix depuis le début de l'année et pour les desserts « Votre yaourt nature » de la MDD Carrefour arrivés en juin. Pour ces premières mises en vente sous label, les consommateurs n'ont pas été consultés. « *Un tour de chauffe...* » et la faute à un manque de temps face « à ses opportunités », explique l'entrepreneur, qui

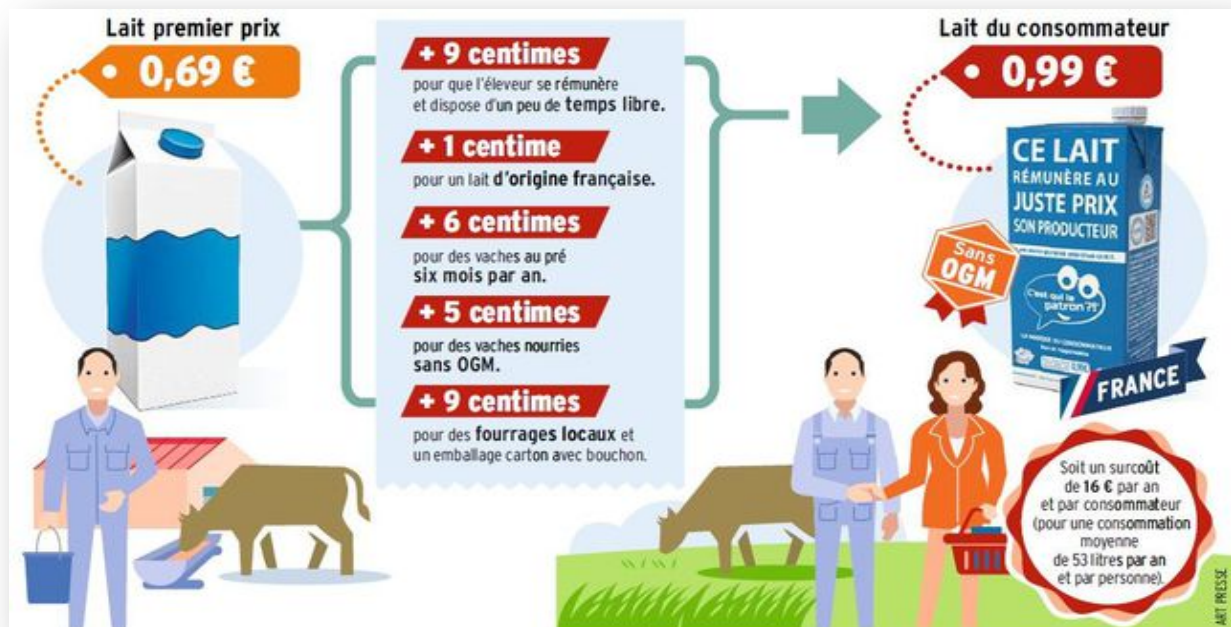
promet qu'ils reprendront la main pour la suite.

### Faire parler les consommateurs

Si la jeune pousse aspire toujours à mobiliser les clients, elle va structurer son activité autour d'une agence de savoir-faire. Elle sera destinée à recueillir les fonds des futures sociétés partenaires. D'après Nicolas Chabanne, « *les revenus dégagés vont - entre autres - financer le processus de contrôle et certification des consommateurs* », ainsi que des outils pour les adeptes de la marque. Des tournages d'interventions « des consos » sont prévus afin qu'ils puissent témoigner du respect des cahiers des charges.

### Illustration de la fixation du prix du lait :

Extrait de Challenges 2018



Pour établir le cahier des charges du lait équitable, 6 850 consommateurs ont rempli à l'été 2016 un questionnaire en ligne permettant de faire évoluer le prix en fonction des critères sélectionnés. Ils ont ainsi choisi de payer 9 centimes supplémentaires par litre pour que l'éleveur se rémunère correctement et parte en vacances, ou 5 centimes pour des vaches nourries sans OGM. Art Presse

**A partir de vos connaissances personnelles et des éléments des textes, répondez aux questions suivantes :**

1. Définissez la stratégie globale de l'entreprise « c'est qui le patron » ?
2. Elaborez la chaîne de valeur de Porter pour cette société et mettez en évidence les stratégies de domaines mises en place et justifiez les.
3. Comment le dirigeant a mis en lumière une dimension sociétale ?
4. Concevez le mix-marketing pour le produit « lait ».