

CÉRÉMONIE DE PASSATION DE DIRECTION – INBP - VENDREDI 5 OCTOBRE 2012

DISCOURS DE JEAN-PIERRE CROUZET

Président de la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française

Cher Gérard Brochoire, Chers Elus,

Chers collègues, Chers amis, Mesdames, Messieurs,

C'est un plaisir pour moi d'être parmi vous ce matin, à l'INBP, un des lieux d'excellence de la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française, à l'occasion du passage de relais de Gérard Brochoire, son Directeur pendant 30 années.

Pendant ces trois décennies, Gérard Brochoire, dans la suite logique, je dirais même dans la poursuite des valeurs de la Confédération et de celui qui l'a précédé a assuré avec talent la responsabilité de son organisation, de son fonctionnement, du recrutement des équipes de formateurs, de la qualité de l'enseignement dispensé, de sa promotion et de son image, de son évolution et de son développement, y compris à l'international, ce qui n'est pas le moindre des défis...

Et cela dans un univers concurrentiel, d'évolution et d'innovation, aussi bien pour la formation que pour les produits, mais aussi pour les nouvelles exigences nutritionnelles qui ont profondément transformé nos productions et nos métiers.

C'est le devoir sinon l'honneur d'une profession, ce sont donc aussi les miens dans les fonctions auxquelles j'ai été élu, que d'exprimer les besoins, donner les axes stratégiques mais aussi les moyens d'une formation initiale puis continue à ceux qui l'exercent, de façon à assurer un accès vertueux à notre métier, gage de différenciation et de réussite.

Mais ce devoir, ce travail, c'est vous et votre équipe, sous votre direction, Cher Gérard Brochoire, qui l'avez assuré au quotidien et je sais votre implication, votre dévouement au service de la transmission du savoir, qui est une noble tâche humaine.

Aujourd'hui, grâce à nos efforts conjugués, l'INBP est connu, reconnu et n'a rien à envier à d'autres formations, je suis bien placé pour savoir qu'il pourrait même servir de modèle à bien d'autres secteurs d'activités.

Ce travail, cette réussite, cette implication, cette qualité, je vous en remercie personnellement, Cher Gérard Brochoire au moment particulier... est-ce une fin... est-ce un début... (toute fin est un début)... où votre vie va évoluer.

Mais au-delà du travail « bien fait », je voulais aussi saluer l'homme de conviction, sur les valeurs de la nutrition, sur celles de l'environnement, sur l'homme d'écoute et de dialogue, sur celui qui reste passionné, au quotidien, par les tendances et dont les réflexions sont (et seront je l'espère) toujours utiles à nos propres orientations politiques.

Ayant valorisé vos qualités, j'ai cherché, un peu vainement je l'avoue, vos défauts et j'en ai peut-être trouvé un, mais qui est aussi finalement une qualité : la discrétion sur vous-même, sur votre travail.

Ceux qui sont aujourd'hui avec moi autour de vous, et qui témoignent par leur présence de leur estime et de leur amitié à votre égard ne me contrediront pas !

Au-delà de vous, je veux naturellement saluer l'ensemble du personnel de l'INBP, hommes et femmes, dont certains sont présents depuis plus de 30 ans.

Par ailleurs, Je souhaiterais citer Monsieur Robert Lemasson, Président du Syndicat de la Boulangerie de Seine Inférieure, créateur de l'école de boulangerie (actuel INBP) et les Présidents qui se sont succédé à la présidence de cet Institut, à savoir :

- Monsieur Gaston ROUGE,
- Monsieur Paul GILLES,
- Monsieur Jean-Claude CHOQUET,

- et Monsieur Jean CABUT, par ailleurs Président de la CNBF

Quant à la Direction de cet Institut, c'est Monsieur André de Guibert, alors secrétaire du Syndicat de la Boulangerie de Seine Inférieure qui l'assura (et qui n'a pu être parmi nous aujourd'hui), prédécesseur de Monsieur Gérard BROCHOIRE.

J'ai également une pensée émue pour Monsieur Jean Paquet, Président de la CNBF, décédé avant l'inauguration du boulevard de l'Europe, et sans qui l'INBP ne serait pas.

C'est un honneur et une grande satisfaction de savoir que les projets que nous avons portés perdureront avec les mêmes exigences et les mêmes valeurs.

A cet égard, je veux également saluer notre nouveau Directeur, Jean François Astier, à qui vous passez le relais aujourd'hui et bien naturellement le président de l'INBP, Laurent SERRE.

Cher Gérard Brochoire, fils d'un boulanger qui s'est impliqué avec fidélité dans les responsabilités professionnelles et pour qui, vous le savez, j'ai, pour plus d'une raison, une pensée particulière, vous aviez un certain talent « acquis », ce talent, à votre place et avec votre propre parcours, vous avez su le multiplier à votre façon, avec votre personnalité.

Vous pouvez en être fier, comme nous le sommes tous de vous... !

Merci Gérard Brochoire...

Acceptez ici la reconnaissance de vos pairs :

Au nom de la Confédération, j'ai l'honneur de vous remettre la médaille d'or de la boulangerie française.

Jean-Pierre CROUZET
Président de la CNBF

DISCOURS DE GERARD BROCHOIRE

Directeur général de l'INBP de 1982 à 2012

Tout d'abord, je tiens à saluer chacun d'entre vous ici présent. Vous êtes plus de 300 à avoir fait le déplacement pour marquer mon départ et je vous en remercie, mais également pour montrer votre attachement à l'INBP et plus généralement à toute une profession.

J'aperçois beaucoup de visages connus et je sais que certains d'entre vous sont venus de très loin.

Je remercie également Jean-Pierre Voyeux, proviseur du Lycée professionnel d'avoir laissé la cour à notre entière disposition.

Je n'ai pas l'impression que 30 années se sont écoulées depuis ma prise de fonction. Je dois pourtant me rendre à l'évidence, je ne fais plus partie de la génération des étudiants que je croisais à l'entrée du restaurant universitaire rue d'Herbouville !

Ce 5 octobre est évidemment pour moi un moment exceptionnel et vous me permettez donc une échappée personnelle avant d'évoquer l'évolution de l'INBP et de la boulangerie-pâtisserie.

Vous le savez sans doute déjà, la boulangerie-pâtisserie fait partie de mon ADN. Avec des grands-parents, un oncle, des cousins et des parents boulangers, ce sont plusieurs générations qui se sont investies dans ce milieu en terre vendéenne, fief des entreprises familiales.

J'ai commencé un apprentissage à 16 ans chez mes parents en pâtisserie puis en boulangerie. Pendant cette période, j'ai suivi une session de formation à l'École de Boulangerie de Paris qui, à l'époque, était la seule référence dans notre profession. Après l'exercice du métier j'ai effectué mon service militaire à la base sous marine de Lorient et à son issue, comme beaucoup de jeunes à l'époque est venue la période des choix qui orientent toute une vie.

La reprise de l'entreprise familiale m'était bien entendu proposée pour ne pas dire plus, mais mon goût de l'indépendance et mon intérêt modéré pour les affaires m'ont fait rechercher d'autres voies. C'est ainsi qu'en 1973, j'ai passé le concours d'entrée de l'école d'éducateur spécialisé, en raison sans doute déjà du goût pour les relations humaines.

En 1972, le décret d'application de création des Centres de Formation d'Apprentis est publié.

Il y a parfois des paroles qui ont une influence majeure. Lorsqu'à cette époque mon père me dit : « *la boulangerie-pâtisserie dans l'avenir sera de plus en plus technique et la transmission du savoir deviendra incontournable.* »

Plutôt que de changer de voie, utilise tes compétences acquises en boulangerie pâtisserie au service de la formation, puisque des CFA vont s'ouvrir dans toute la France ».

J'ai donc suivi en 1974 le stage de préparation des enseignants à ce qui s'appelait, à l'époque, l'INB, avant d'exercer pendant 7 ans le métier de formateur au CFA de la Vienne.

C'est lors de mon passage à Rouen qu'est née dans mon esprit l'idée que la boulangerie française n'avait pas un outil de formation à la hauteur de sa réputation.

Le stage a été passionnant, le directeur très attentif à chacun et les formateurs, dont faisait partie Roland Guinet, ici présent, très compétents. Mais un local de 700 m² ne pouvant recevoir guère plus de 50 stagiaires/an et sans bibliothèque ne correspondait pas, me semblait-il, aux besoins de la profession. Je ne savais pas, bien sûr, que 12 ans plus tard, j'aurai la responsabilité d'en assurer le développement.

En 1982, le directeur de l'époque, André de Guibert, décide de partir en retraite et en informe le Président Paquet, président de la CNBF. Après un appel à candidatures, je suis donc retenu pour le remplacer.

J'en profite d'ailleurs pour remercier mon prédécesseur. Âgé de 91 ans, il ne peut pas être présent parmi nous aujourd'hui, mais s'il n'avait pas semé puis soigné la petite graine INB dans des conditions de démarrage difficiles, nous ne serions peut-être pas là aujourd'hui.

Les étapes de l'INBP

Ma première tâche a été de transformer l'INB en INBP pour affirmer tout simplement la légitimité des boulangers à fabriquer de la pâtisserie, puisqu'en 1982 c'était un fait déjà largement acquis.

Les évolutions se sont ensuite succédé et je vais reprendre les principales sans prétendre à l'exhaustivité.

Je rappellerai tout d'abord qu'en 1978, l'INB a mis en place la 1^{ère} formation pour adultes au CAP de boulanger puis de pâtissier, bien avant les initiatives meunières à l'exception de l'école des Grands moulins de Paris.

- 1984 : lancement des premières formations décentralisées, en particulier pour le personnel de vente avec Rose-Marie Lefetey, dont le dynamisme a permis de créer chez les boulangères un esprit de conquête et en même temps de solidarité. Edition également d'un 1^{er} livre professionnel,
- 1986 : organisation de la finale du concours MOF boulangerie,
- 1988 : création du centre de documentation et d'information et lancement du supplément technique qui en est aujourd'hui à son 97^{ème} numéro,

- 1993 : création du Pôle d'innovation avec le concours du Ministère de l'artisanat qui va permettre d'initier une activité recherche,
- 1994 : emménagement dans des nouveaux locaux dont la surface passe de 700 à 4800 m² grâce à l'implication de la Région de Haute Normandie,
- 1995 : création du Laboratoire d'Essai des Matériels et Produits Alimentaires, le LEMPA, avec l'embauche du 1^{er} ingénieur. Participation aux groupes de travail européens avec l'Union des Fabricants Français d'Équipement de Boulangerie qui vont permettre la publication de nombreuses normes concernant le matériel contribuant ainsi à l'amélioration de l'hygiène et de la sécurité. C'est également l'année de la mise en place d'un service de renseignements téléphoniques, Boulpât service,
- 1996 : création du CFA BPF pour offrir à de jeunes bacheliers une formation adaptée. Depuis ses origines, le CFA a permis à plus de 300 jeunes de découvrir et d'aimer un métier qu'ils n'auraient pas forcément rejoint sans cette structure d'accueil. Dans la même année, c'est le lancement de la 1^{ère} revue de presse professionnelle,
- 1998 : lancement d'un site internet portail, l'un des premiers dans la profession.
- 1999 : premiers travaux sur les risques présentés par les poussières de farine avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie et l'expertise du LEMPA,
- 2002 : lancement des premières actions pour réduire la teneur en sel du pain,
- 2004 : Organisation des trophées de l'innovation à Européen par le LEMPA qui a ensuite conservé cette tâche pour les salons suivants,
- 2006 : 1^{ère} édition de la lettre d'information du Pôle d'innovation et conception de la démarche de progrès qui permet de mesurer les forces et les faiblesses d'une entreprise,
- 2009 : organisation par le LEMPA avec le soutien de GDF SUEZ de la Coupe de France des écoles et lancement d'une étude sur les levains actifs et dévitalisés à la demande de la Chambre Syndicale Française de la Levure,
- 2010 : inauguration de la Résidence Charpak avec une capacité d'accueil de 86 stagiaires, création d'une formation au CAP de chocolatier pour adultes et lancement de la baguette Alto par le pôle d'innovation,
- 2011 : conduite d'études et d'actions dans le cadre du Programme National pour l'Alimentation à la demande de la Confédération,
- 2012 : acquisition d'un immeuble à Sao Paulo afin d'y établir une filiale de formation.

Durant ces 30 années, le nombre de stagiaires a considérablement augmenté grâce notamment aux stages décentralisés et intra entreprises.

L'INBP a été un pionnier dans de nombreux domaines :

- La création et le développement des formations de conversion pour adultes,
- La création des formations à temps plein au Brevet de Maîtrise de boulangerie puis de pâtisserie,
- La création d'un CDI riche aujourd'hui de 4 000 ouvrages, 11 000 références d'articles et 10 000 photos.

Dans le même temps, l'INBP a tissé des liens étroits avec toute la filière et les organismes de recherche pour établir des interfaces entre des milieux qui se connaissent peu.

En participant à différentes études avec l'INRA, l'INSERM, l'INRS..., la légitimité de notre slogan « *Plus qu'une école, un Institut* » s'est affirmée.

Evoquons maintenant l'évolution du secteur

Les trente glorieuses, selon l'expression inventée par Jean Fourastié en 1979, ont permis le développement de l'activité économique dont la boulangerie-pâtisserie a largement profité comme toute la filière. C'était l'époque où l'on investissait sans compter.

Les années 80 ont été témoins de l'émergence de la concurrence des produits surgelés et de la grande distribution.

Pendant toutes ces années, le consommateur a considérablement évolué, son niveau d'exigence a augmenté et il s'est diversifié, il y a des branches mais plus de tronc commun.

Si on pouvait considérer qu'autrefois une boulangerie avait une clientèle captive liée à sa zone de chalandise, il n'en est plus de même aujourd'hui où la mobilité est la règle.

La restauration hors foyer a considérablement augmenté et les boulangeries urbaines ont pratiquement toutes une offre de restauration rapide.

Dans les concepts les plus récents, le pain occupe même une place marginale au profit du snacking.

Depuis quelques années, la boulangerie-pâtisserie accentue sa segmentation et de plus en plus d'entreprises deviennent multisites. On peut en voir aujourd'hui différents que l'on pourrait définir ainsi :

- la boulangerie « spécialiste du pain » : il s'agit d'une réputation bâtie sur plusieurs années sur la qualité des produits et grâce à une communication performante.
- la boulangerie du marketing tribal : elle ne fabrique par exemple que du pain bio ou une catégorie de pain ethnique. Elle ne s'adresse qu'à une catégorie de clientèle.
- la boulangerie « pratique » : c'est celle qui a une forte activité sandwich avec quelques mange-debout ou qui se trouve sur le trajet domicile travail. On la sélectionne pour ses produits mais surtout pour sa proximité, parfois en raison d'un manque de choix, notamment en milieu rural.

- la boulangerie « prix » : elle assure la livraison de collectivités. Dans un environnement concurrentiel, son avenir est incertain. Trop petite pour faire des économies d'échelle par rapport à la boulangerie industrielle, elle n'en est pas moins confrontée aux difficultés d'une production de masse.

Tout au long de ces évolutions, l'INBP a accompagné la profession en adaptant les stages, en participant à des travaux de recherche et en rédigeant des ouvrages professionnels.

Les difficultés aujourd'hui sont multiples :

- La volatilité du prix des matières premières. On peut faire le constat que la campagne céréalière 2011-2012 a été bonne en France. Selon les règles de l'offre et de la demande, les prix devraient rester stables. Or, ils augmentent car dans un système mondialisé, les pénuries dans d'autres pays entraînent une augmentation des cours mondiaux dont on fait les frais.
- Le développement de l'offre de pain, de pâtisserie et de snacking dans de nombreux points de vente avec une production industrielle qui permet d'abaisser les prix par un effet d'échelle a induit une forte concurrence.
- La stagnation de la consommation de pain, voire la régression chez les jeunes au profit de produits marketés.
- La concentration de nos fournisseurs avec le risque insidieux de l'intégration progressive des boulangers-pâtisseries.

Mais les atouts sont également nombreux.

« Dans le monde entier les magasins de proximité viennent compléter le réseau des hypermarchés. Surtout en période de crise, rien n'est plus important que l'alimentaire ».

Ce n'est pas moi qui le dis, c'est Georges Plassat, le PDG de Carrefour.

Certains continuent de penser que la notion de développement durable est un amusement pour bobo. Il y a une telle convergence aujourd'hui des signes d'alerte sur la dégradation environnementale que la prise de conscience ne cesse de grandir, notamment chez les jeunes et aussi chez les assureurs qui voient le nombre et l'importance des sinistres augmenter d'année en année.

La boulangerie pâtisserie de proximité est un secteur d'activité qui s'inscrit d'ores et déjà dans une logique de développement durable.

Sans que les femmes et les hommes qui travaillent dans ce secteur en aient forcément conscience, ils ont des pratiques qui *« répondent aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »* qui est la définition même de ce concept. En effet, le « non gaspillage » est une valeur fondamentale dans le secteur artisanal.

La boulangerie pâtisserie est tout d'abord respectueuse de l'environnement. De nombreuses filières de cultures et de fabrications réfléchies (Culture Raisonnée

Contrôlée, filière Bio, labels de qualité régionaux multiples ...) permettent l'utilisation de blés issus de « filières propres » utilisant moins de pesticides et d'engrais. Elle a la possibilité pour la plus grande partie de ses matières premières d'utiliser des circuits courts et d'assurer ainsi une traçabilité de proximité. Enfin, c'est une profession qui utilise peu de suremballages et quasiment pas de plastique.

Les boulangeries pâtisseries favorisent le maintien du tissu social. Au même titre qu'une école dans un petit village, la fermeture d'une boulangerie entraîne assurément le déclin de ce dernier. C'est alors tout un pan de l'économie locale qui s'écroule.

Le pain, aliment à haute valeur symbolique est un pilier du regroupement social et a pour effet de placer la boulangerie pâtisserie largement en tête du classement des commerçants dans le cœur des Français.

Quant à la baisse de consommation du pain, on peut penser qu'elle pourrait s'inverser. Dans les temps difficiles qui s'annoncent, les produits d'une bonne intensité nutritionnelle et d'un coût faible eu égard à la densité énergétique ne peuvent que regagner du terrain.

Les grandes entreprises ne cessent d'imiter les petites, Danone propose à nouveau des ventes à l'unité pour répondre à la baisse du pouvoir d'achat, les grandes surfaces incitent leurs caissières à appeler les clients par leur nom grâce aux cartes de fidélité, partout le terroir ou la fabrication quasi manuelle est mise en avant pour séduire le consommateur.

De même chaque jour, on voit apparaître des offres « vintage », on ne dit plus « rétro » de nos jours... Certains éditeurs proposent de la musique imitant les imperfections des vieux 33 tours, d'autres dans des appareils « dernier cri » proposent des filtres sépia pour donner un caractère ancien aux photos, et le macaron, oublié pendant 20 ans fait fureur aujourd'hui.

Il y a dans ces produits comme un désir de retour aux origines, une façon de se rapprocher d'un monde qui, à tort ou à raison, est jugé plus convivial.

L'innovation est souvent une forme transgressive du passé. Les entreprises artisanales sont les plus légitimes pour réinventer le patrimoine gastronomique. En s'appuyant sur la tradition, il existe encore beaucoup de chemins à découvrir.

- Fun shopping
- Benchmarking
- Cross selling
- Ethnic food

sont des concepts marketing anglo-saxons enseignés dans toutes les écoles de commerce que la boulangerie-pâtisserie pratique déjà.

Faire des démonstrations en magasin ou organiser des concours de dessins pour les enfants des clients, n'est-on pas dans le fun shopping ?

Aller voir ce que pratique la concurrence pour progresser, on est en plein benchmarking.

Pratiquer la vente additionnelle, la confiture maison avec la viennoiserie comme la pratique Franck Dépériers ici présent, c'est du cross selling. Enfin les sandwiches halal sont une forme d'ethnicfood.

Toutes ces pratiques sont déjà des atouts de l'entreprise boulangère. Elle doit le faire savoir et en tirer une légitime fierté.

La concurrence se développe mais le boulanger peut aussi aller à la rencontre des consommateurs et le développement du street food est sûrement une opportunité à saisir en rapprochant les points de vente des lieux de consommation par des unités mobiles.

Nombre de personnes ne supportent plus d'être intégrées dans un système de production où il est difficile d'appréhender la finalité de son travail. L'entreprise individuelle offre cette opportunité. Combien de personnes issues de milieux très divers, qui vont de l'informaticien au cadre de banque n'avons-nous pas vu passer à l'INBP ! Ces femmes et ces hommes animés d'un esprit d'ouverture, à la recherche d'un sens à leur travail, sont souvent à l'origine de belles réussites.

Le professionnel et le consommateur ne sont que les deux faces d'une même personne et beaucoup de gens sont à la recherche d'autres modèles de travail et de consommation.

J'aimerais à cet égard vous lire une citation** :

« Les impératifs de la productivité déqualifient le travail des hommes ; les impératifs de la société marchande conditionnent leur consommation.

Ils sortent de la chaîne de production du patron anonyme pour être traités anonymement par le haut-parleur qui, dans la grande surface, parle à tout le monde et dit d'acheter. Leurs rêves les conduisent le dimanche dans les files d'attente du PMU et du Loto où l'Etat leur prélève plus d'impôts volontaires qu'ils n'en paient souvent au percepteur ».

Il ne s'agit pas d'un dangereux révolutionnaire, mais de Jean Paquet qui a été Président de la Confédération de la boulangerie et qui a écrit ce texte en 1980, il y a maintenant 32 ans !

La spécificité du modèle de l'entreprise individuelle ne réside aujourd'hui pas seulement dans la qualité des produits qu'elle propose mais dans le modèle social qu'elle sous-tend.

La boulangerie-pâtisserie donne l'opportunité à des personnes issues de milieux très divers d'accéder à un métier qui permet de trouver l'adéquation entre sa personnalité et la façon d'exercer son travail.

C'est aussi un lieu d'exercice à la responsabilité où il n'est pas possible de rejeter sur d'autres ses échecs mais qui autorise à afficher ses réussites.

J'aimerais insister sur un autre point : **la nécessaire féminisation** de la profession. On se prive de 50% du potentiel de recrutement en n'attirant pas des femmes dans notre secteur.

L'INBP s'est engagé dans cette voie depuis longtemps avec un taux d'apprentis de sexe féminin de plus de 20%. De très belles réussites professionnelles s'en sont suivies.

La gent masculine voudra bien m'excuser si je dis qu'on rencontre chez ces jeunes femmes un pragmatisme, un sens des responsabilités, une persévérance et une fidélité à leurs choix de vie que l'on ne trouve pas toujours chez les garçons.

Si les organismes de micro-crédit dans le monde préfèrent prêter aux femmes, ce n'est pas par hasard, c'est tout simplement que le taux de remboursement des prêts est bien plus élevé !

La boulangerie-pâtisserie gagnerait beaucoup à intégrer à la production un nombre plus important de femmes dont une part deviendrait chef d'entreprise. Elles apporteraient une plus grande attention à l'hygiène et une adaptation aux désirs des consommateurs qui fait parfois défaut aujourd'hui.

Edgar Morin dit de poétiser la vie alors si je puis me permettre cette parodie de Louis Aragon, je dirai que :

« La femme est l'avenir de la boulangerie-pâtisserie ».

À la fin de cette rétrospective, si je regarde les intuitions qui m'ont guidé dans le choix de ma fonction, je peux constater qu'elles ont répondu à mon attente.

Le pain est un produit à forte valeur symbolique, d'un intérêt nutritionnel réel avec un coût modeste. Passer une partie de sa vie à inciter à sa consommation est chose aisée.

La pâtisserie est associée à la fête et à la convivialité, la promouvoir est une mission agréable.

Faciliter le passage vers une vie professionnelle épanouissante est une tâche passionnante. Tout au long de ma carrière, j'ai pu aider des jeunes et des moins jeunes à trouver leur voie. Cela a été pour moi l'objet d'une grande satisfaction. Elle réside dans ces quelques témoignages d'anciennes stagiaires et apprenties :

« Un grand merci pour avoir fait ce que l'INBP est devenu, et j'ai pu moi-même en profiter pleinement, puisque j'y ai suivi toute ma formation "boulangistique", du CAP au Brevet de maîtrise »

et puis encore

« Je tiens à vous remercier pour m'avoir soutenue et encouragée ainsi que toutes ces personnes qui à l'INBP ont participé au bon déroulement du stage mais qui ont réussi aussi à insuffler l'élan nécessaire pour sortir et construire après la formation ».

Il me reste l'exercice délicat des **remerciements**.

Je m'adresserai tout d'abord aux membres de ma famille ici présents.

À ma femme tout d'abord qui a supporté des emplois du temps très élastiques et qui a accepté un déracinement par rapport à ses attaches familiales et à nos enfants pour lesquels je n'ai pas toujours été aussi disponible qu'il aurait été nécessaire.

Et puis, sur un plan professionnel, aux différents présidents de la Confédération et de l'INBP qui m'ont accordé leur confiance et une liberté d'action qui confine celle que peut avoir un chef d'entreprise dans la gestion opérationnelle.

En particulier le Président Crouzet qui a toujours souhaité que l'INBP développe un esprit d'entreprise tout en le soutenant activement et en particulier lors du bouclage financier de la Résidence Georges Charpak.

Une mention également pour Laurent Serre qui, parmi tous les présidents que j'ai connus, est sûrement celui qui maîtrise le mieux les dossiers techniques et de formation. Il a été également très présent dans quelques situations difficiles de gestion des ressources humaines.

J'associe également à ces remerciements le personnel de la Confédération avec lequel j'ai eu une collaboration confiante et fructueuse.

Enfin, une mention spéciale pour tous les salariés de cette maison.

Je tiens à vous remercier pour toutes ces années de collaboration. Certains d'entre vous étaient déjà en poste à mon arrivée, d'autres sont arrivés en cours de route, d'autres enfin ont quitté le navire non par opposition mais pour être fidèles à leur projet de vie.

J'ai rencontré des femmes et des hommes passionnés, animés du désir de bien faire, soucieux de servir une profession dont certains étaient issus, mais dont d'autres ont adopté les valeurs. C'est avec vous, que l'INBP s'est construit, c'est grâce à vous qu'il a atteint la place qui est la sienne aujourd'hui.

C'est encore grâce à vous, sous la conduite de mon successeur à qui je fais toute confiance, que l'INBP ira encore « *plus vite, plus haut, plus fort* » selon l'expression de Pierre de Coubertin.

Ma conviction est qu'on ne se construit pas seul, mais avec et par les autres.

Il est difficile d'évaluer l'importance de chaque rencontre. Celles qui interviennent à un moment crucial auront un fort impact ; les autres relèvent de ces petits riens qui, ajoutés les uns aux autres, marquent aussi nos vies.

L'autre point à retenir, c'est l'importance de la carrière professionnelle dans l'épanouissement personnel. Exercé avec passion, un métier est source d'équilibre et de confiance en soi.

Pour ma part, cette journée est un regard dans le rétroviseur. Les témoignages écrits et oraux m'ont permis de me remémorer les passionnantes rencontres que j'ai pu faire en 30 années au service de la profession.

J'en terminerai par cette citation puisée à la même source que la précédente** :
« *Il est en effet probable que dans la compétition internationale où nous sommes impliqués bon gré mal gré, les rapports de puissance entre États dépendront plus du dynamisme, de la créativité, du courage des hommes que des richesses naturelles* ».

Je ne vais pas complètement quitter la profession puisque les Présidents Crouzet et Serre m'ont confié un rôle de conseiller dans le cadre du Pôle d'innovation de l'INBP. Nous aurons donc sans doute l'occasion de nous croiser à nouveau.

Je vous remercie de votre présence et de votre écoute et souhaite à chacun de trouver l'épanouissement professionnel dans cette belle filière de la boulangerie-pâtisserie, car elle est à la base de l'alimentation depuis la nuit des temps.

Gérard BROCHOIRE

Directeur général de l'INBP de 1982 à 2012

- **Rapport Gro Harlem Brundtland ONU 1987*
- ** *L'Artisanat Valeur d'Avenir. Jean Paquet Plon 1980*

DISCOURS DE LAURENT SERRE

Président de l'INBP

Président adjoint de la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française

L'avenir de la profession, les perspectives et les orientations de la Confédération et de l'INBP. Voilà le sujet que je dois développer aujourd'hui devant vous, acteurs de la boulangerie, de la filière et partenaires. Tâche risquée, n'est-ce pas ? Ceci dit, nous avons quelques idées sur le sujet, Gérard Brochoire vient de nous en citer de nombreuses.

Pour nous, responsables professionnels, nous nous devons de réfléchir à la stratégie globale pour 32 000 entreprises de boulangerie réparties en trois grands secteurs que sont :

- la boulangerie urbaine et périurbaine ;
- la boulangerie rurale ;
- la boulangerie des grands ensembles et des banlieues.

Le colossal enjeu de la boulangerie rurale est lié à la prise en compte de deux facteurs majeurs connus, mais toujours aussi traumatisants que sont :

- la mutation agricole ;
- la désertification des territoires ruraux.

Nous devons l'accompagner vers le futur en faisant d'elle une entreprise de service, d'offres multiples, valorisant l'atout terroir, en partenariat avec les collectivités territoriales. Des initiatives intéressantes voient le jour, nous nous devons de les amplifier. C'est notre premier objectif.

La boulangerie de banlieue, des grands ensembles, qui représente plus de 15% de notre secteur est, elle aussi, en danger. Là, l'accompagnement se fera de manière spécifique, avec une équation terrible à résoudre : comment continuer à exister face à une concurrence où l'atout maître est le prix, le prix, le prix...

Enfin, la boulangerie urbaine qui voit certains centres villes exsangues, et des créations périurbaines se multiplier.

On se doit d'accompagner cette boulangerie, faire une offre séquentielle : j'appelle séquentielle, des offres différentes en fonction du moment de la journée.

Par exemple :

- petit déjeuner / viennoiserie ;
- repas nomade / snacking ;
- salon de thé / goûter ;
- le soir, pains et gâteaux / foyer.

Nous pourrions développer plus encore la diversité des boulangeries, actrices majeures de l'économie de proximité, mais toutes se doivent de répondre au seul être que nous sommes tous, je veux parler du consommateur.

Les attentes, les questions sont de plus en plus nombreuses : l'objectif est d'y répondre.

C'est pourquoi la boulangerie de demain se doit d'être une entreprise performante en intégrant tous les facteurs et techniques de développement.

Elle se doit d'investir les lieux où l'atout majeur est l'emplacement, l'emplacement et la proximité.

Elle se doit d'être une entreprise performante, créatrice d'emplois en réalisant des produits de qualité certes, en connaissant leur composition bien sûr, mais aussi l'origine des ingrédients mis en œuvre.

Elle se doit de maintenir ses marges, en maîtrisant les coûts, mais aussi en vendant au juste prix.

L'innovation doit être une démarche intégrée dans le process, le produit.

Face aux consommateurs, la boulangerie devra utiliser toutes les techniques mises à sa disposition en matière de design, de marketing, de conseil, en intégrant les facteurs tendances, les modes, les goûts du moment...

C'est tout cela que la Confédération se doit de fédérer.

Créer et réaliser les actions qui permettront à la boulangerie de réussir sa mutation, je dirais même de réussir son avenir.

La Confédération se doit d'accompagner les boulangeries dans quatre enjeux majeurs :

- l'enjeu social ;
- l'enjeu économique ;
- l'enjeu de la formation et l'acquisition de compétences ;
- l'enjeu des nouvelles techniques d'information et de communication.

Pour cela, la Confédération se doit de solliciter l'INBP sur ces trois derniers enjeux, car l'INBP est « *Plus qu'une école, un institut* ».

Qu'est-ce que ce slogan est adapté !

Parce que c'est aussi de nombreux services, c'est aussi le lieu où est situé le Pôle d'innovation de la Boulangerie-Pâtisserie.

C'est pourquoi je considère tout naturel que l'INBP accompagne la Confédération. C'est déjà le cas aujourd'hui - le Programme National pour l'Alimentation en est un exemple - ce le sera encore plus demain.

Riche de tous ces champs d'action, l'INBP se doit d'avoir comme cœur de métier l'accompagnement de l'entreprise de boulangerie-pâtisserie. N'oublions pas nos origines, ni l'objet de notre Fondation.

L'offre de l'INBP évolue ; du conseil et du développement produit, nous sommes en train d'investir le champ du conseil et de l'accompagnement global aux entreprises.

Les équipes se forment et se formeront encore à cette mutation pour répondre aux besoins de demain.

Demain... En quelques minutes, je me dois de parler de deux projets de l'INBP.

Tout d'abord sur ce site même. Nous partageons ce lieu avec le lycée de la Boulangerie de Rouen (annexe du lycée hôtelier Georges Baptiste).

Dès la fin de cette année scolaire, le lycée rejoindra l'ensemble de l'activité sur le site de Canteleu aujourd'hui en construction.

À ce stade du dossier, l'INBP s'est positionné pour racheter la partie de l'immeuble hébergeant le lycée afin de s'agrandir.

Je ne peux dire que cela pour l'instant, mais nous sommes prêts pour porter ce projet dans la limite d'un coût raisonnable de cession, pour faire de l'INBP le premier centre de formation d'Europe pour la Boulangerie-Pâtisserie.

Je finirai par un dossier plus lointain par la distance, mais pas par l'échéance.

Comme cela vient d'être évoqué il y a quelques minutes, nous avons depuis longtemps une activité de conseil, d'ingénierie à l'international, nous avons travaillé dans de nombreux pays : le Japon, la Corée, l'Égypte, le Liban, l'Algérie et le Maroc, la Biélorussie et plus dernièrement le Brésil.

Le 4 septembre dernier, nous avons fait l'acquisition d'un immeuble à Sao Paulo, capitale économique du pays avec 23 millions d'habitants dans un pays qui en compte 190 millions. Sur Bonifacio, une artère fréquentée du centre-ville, près des bourses, de la fac de droit et de la Banque du Brasil. Notre projet porte sur une superficie de 3500 m² où nous pourrons enseigner la boulangerie, la pâtisserie, la chocolaterie et les produits traiteur/snacking.

La boulangerie brésilienne, c'est 60 000 entreprises. C'est aussi un déficit crucial de main d'œuvre qualifiée. Particularité du pays, la boulangerie pâtisserie est englobée dans un secteur qui s'appelle la gastronomie. Fait remarquable, la gastronomie est enseignée à l'université. Mais que dans la théorie, pas dans la pratique. C'est pourquoi nous pensons judicieux d'investir dans un outil de formation tourné essentiellement vers la pratique professionnelle. La rénovation et l'aménagement sont programmés sur l'année 2013.

Nous souhaitons que l'immeuble soit opérationnel à l'automne 2013, pour une rentrée scolaire brésilienne début 2014.

En attendant cette échéance, nous mettons en place une offre de formation INBP hors site avec des partenaires acteurs de la filière, dès décembre 2012 - janvier 2013.

Voilà, j'en ai fini des perspectives et développement pour aujourd'hui, nous avons du pain sur la planche, je ne peux que m'en réjouir. Je vais passer la parole à Jean-François Astier qui va évoquer la stratégie de l'INBP et sa mise en œuvre.

Laurent SERRE

Président de l'INBP

Président adjoint de la CNBF

Au-delà du symbole de la clé remise par Gérard Brochoire, il s'agit pour moi de prendre le relais d'une course de fond afin d'accompagner la nécessaire évolution des artisans en entrepreneurs tout en gardant leur âme et leurs valeurs. Autrement dit, tout en respectant les processus de fabrication de qualité pour le plaisir du « bien-faire » et le plaisir du consommateur, il s'agit de doter les TPE-PME d'outils organisationnels qui ont fait leur preuve dans d'autres secteurs.

Grâce à nos cœurs de métiers historiques que sont la Boulangerie et la Pâtisserie, nous nous sommes imposés efficacement sur le marché de la formation. A l'image d'un Lempa, d'un Centre de ressources documentaires ou d'un Pôle innovation, l'INBP a su créer, sous l'impulsion de Gérard Brochoire, de nouveaux marchés aujourd'hui reconnus au-delà de notre profession.

Nous devons poursuivre dans cette voie, par un retour aux sources et une réappropriation de nos fondamentaux. Allons sur le terrain, allons dans le quotidien des acteurs de la profession pour écouter, comprendre, et intégrer leurs attentes dans notre accompagnement de leur développement dans les différents cycles de vie de leur entreprise : lancement, croissance, maturité, reprise ou transmission.

Un exemple, hors contexte, un joueur de tennis.

Il développe des compétences ou aptitudes pour se hisser au niveau départemental, régional, national où les confrontations avec ses homologues le font grandir.

Mais demain, s'il veut remporter Roland Garros, Wimbledon ou Flushing Meadows, il devra développer de nouvelles compétences ou aptitudes spécifiques à chacune des surfaces sur lesquelles il évoluera : la terre battue, le gazon ou le béton...

Tout comme le joueur de tennis, l'INBP se doit d'accompagner les entreprises, et plus spécifiquement les hommes et les femmes qui les composent, pour les aider à développer les compétences ou aptitudes nécessaires à la conquête de leurs différentes zones de chalandise.

A ce stade je souhaite faire un focus.

Derrière la réussite d'une maison, d'un homme, il y a la cellule familiale : acteur ou non, prescripteur sûrement, mais surtout un maillon essentiel de la décision puisqu'elle participe de près ou de loin à la vie de l'entreprise. J'ai relevé dans un magazine spécialisé ce verbatim : « *il a le savoir-faire, je sais le faire savoir* ».

A l'instar du monde agricole, nous devons, ensemble, mener une vraie réflexion pour intégrer les évolutions marquantes de la notion de cellule familiale dans nos leviers de croissance au sein de l'institut.

L'INBP ne peut agir seul, au-delà de notre attachement à la Confédération, nous renforcerons nos liens avec nos partenaires historiques et travaillerons de nouvelles synergies avec la Confédération, les groupements professionnels, les chambres des métiers, les acteurs de la filière, les collectivités locales et territoriales...

Synergies essentielles, où nous avons chacun une responsabilité, sur un marché incertain où les acteurs traditionnels sont bousculés et leur nombre en constante diminution. En effet, comme se plaisait à le dire Francis Blanche, « *Pensons le changement plutôt que de changer le pansement dans quelques années* ».

Dernier point, gardons en tête ce qui sera probablement un relais de croissance : l'international, marché sur lequel nous sommes depuis peu avec le Brésil.

Là encore, nous nous développerons de manière raisonnée en nous appuyant sur des partenariats publics et privés, ce qui nous permettra aussi d'enrichir nos connaissances et de transférer les meilleures pratiques sur le marché français.

J'en terminerai en vous remerciant.

En effet, cette maison, j'en suis convaincu, est digne de la profession.

Merci à toutes et tous des actions, des soutiens que vous nous apporterez ou témoignerez pour poursuivre le rayonnement et le développement de l'INBP, merci.

Jean-François ASTIER
Directeur général de l'INBP