



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

**Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice**

**UNIVERSITY OF SOUTH BOHEMIA IN ČESKÉ BUDĚJOVICE
FACULTY OF ECONOMIC**

Department of Regional Management and Law

Master thesis

Addressing sustainable development to food systems, an
agrotourism implementation case study

Author: Thibaud Gremme

Supervisor: Dr. Miroslav Lapka

České Budějovice
2023

Statement

I hereby declare that, in accordance with Article 47b of Act No. 111/1998 Coll. in the valid wording, I agree with the publication of my master thesis, in full form to be kept in the Faculty of Economics archive, in electronic form in publicly accessible part of the IS STAG database operated by the University of South Bohemia in České Budějovice accessible through its web pages. Further, I agree to the electronic publication of the comments of my supervisor and thesis opponents and the record of the proceedings and results of the thesis defence in accordance with aforementioned Act No. 111/1998 Coll. I also agree to the comparison of the text of my thesis with the Theses.cz thesis database operated by the National Registry of University Theses and a plagiarism detection system.

Rennes, 12 August 2023

Thibaud GREMME

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Gremmé', written over a light grey rectangular background.

Acknowledgements

I would like to extend my thanks to all the academic support who contributed to the writing of this research paper. I would also like to thank my parents for their constant encouragement, which has enabled me to pursue my studies to this point.

Abstract

The aim of the thesis is to present the concerns and relevance involved when considering sustainable food system and its implementation. Building on a literature review and a conceptual framework, different aspects are presented that are relevant to take into consideration. In this regard, links are established between closely related ideas directed at providing a holistic approach of food production. This focuses on the topics of sustainable and rural development passing through an understanding of innovation and food systems.

The research section focuses concentrates mainly on qualitative research. An in-depth interview was carried out with the owner of an organic market garden that practices on-farm tourism. The interviewee was selected for his career change and his unusual profile, having previously been involved for many years in the world of start-ups, multinationals, and entrepreneurship in the broadest sense of the term. An in-depth semi-structured interview was conducted within the framework of the spiral of innovation about the establishment of his agrotourism project.

Ultimately, the final part of this academic work presents the results and lessons learned from this singular journey. This includes perspectives on the resilience of food systems and the inclusion of local actors in the promotion and transformation of healthy and environmentally friendly food products. Market gardening and tourism activities were examined to reveal the economic, environmental, and social potential of a sustainable food system in rural areas.

Content

1	Introduction.....	1
1.1	Thesis Background	1
1.2	Research Question and purpose.....	2
1.3	Thesis Outline.....	3
2	Literature Review and Theoretical Background	4
2.1	Sustainable development principles and environmental management	4
2.2	Innovation and entrepreneurial perspectives.....	7
2.3	Food systems, agriculture, and bioeconomy	9
2.4	Rural development and european framework policies	13
3	Methodology.....	15
3.1	Qualitative Research	15
3.1.1	In-depth and semi-structured interview	16
3.1.2	Accessing and conducting the interview.....	18
3.2	Data Analysis	19
3.2.1	Innovation spiral and strategies	19
3.2.2	Interview guide and transcription.....	21
3.3	Research, development, and quality standards.....	25
4	Case Situational Overview	27
5	Results	29
5.1	The Brouage farm.....	29
5.2	Written description of the innovation process.....	31
5.2.1	Initial idea.....	31
5.2.2	Inspiration	32
5.2.3	Planning	33
5.2.4	Development	34

5.2.5	Realisation.....	36
5.2.6	Dissemination.....	38
5.2.7	Embedding	39
5.2.8	Overview of the innovation process	40
5.3	The dual model: driving rural resilience and commitment	43
5.3.1	SWOT analysis and lesson learnt	44
5.3.2	Review of the organic gardening market	45
5.3.3	Review of the farm-based tourism.....	47
6	Conclusion and discussion.....	50
7	References	52
	List of Tables.....	58
	List of Figures.....	59
	List of Annexes.....	60

1 Introduction

The purpose of this first chapter is to present the subject and issues of this master's thesis by highlighting the relevance of the chosen research question, its context, reasons and objectives.

1.1 Thesis Background

The development of rural areas has become a major challenge in the context of climate change. Rural areas are catalysts for biodiversity and, by definition, are the privileged location for the production of agricultural, forestry and aquaculture resources (Sahoo et al., 2021). Despite this, rural areas are often perceived as unattractive and facing multiple challenges such as an aging population, lack of employment and limited access to certain infrastructures.

In the European Union, around a quarter of the population is estimated to live in rural areas, and they are called upon to play an important role in managing the production of raw materials and the preservation of biodiversity. In fact, we are currently seeing a growing need for a paradigm shift and for existing economic models to be reinvented in order to be more competitive, attractive and resilient.

In this sense, food systems are at the heart of societal issues and developing their potential, particularly in terms of food systems, is bound to become an essential lever for growth and good living (Wood et al., 2023). Food is an essential part of every individual's life, because it is a prerequisite for any functioning society. As a result, every individual's consumption is directly or indirectly linked to agriculture and the food industry. For example, in 2019, the European agricultural sector provided employment for 9,476,600 individuals, while food production employed 3,769,850 people in 2018 (European Parliament, 2021).

This thesis is based on the principle that the potential of European rural areas is largely underexploited and that their development will be achieved through food production and the principles of sustainable development. The aim here is to examine an innovative rural initiative in order to understand how it can become effectively established and play a part in territorial transition.

1.2 Research Question and purpose

The aim of this academic work is to examine the prospects for innovative development in rural areas, particularly in relation to the organisational management of sustainable food systems. The guiding principle of this thesis is to examine the practical feasibility of a local food business, and the involvement of supporting ecosystems as a part of community development and biodiversity protection.

Deeply linked to the use of the countryside, the economic, social and environmental relationships that are maintained in the production of food products is a subject that has often interested me. In this thesis, I examined how entrepreneurship related to innovation, food production and rural development can be at the forefront of sustainable and territorial development. The research question is part of an almost sequential tactic to understand what the drivers of competitiveness and successful implementation of a sustainable food business at local level are.

This way, the specific objective of this study is to identify the factors of success and barriers for integrated and sustainable food systems. We will therefore look at what is new in rural issues in terms of opportunities and what is traditional in terms of the relationship between agriculture and rural landscapes. Moreover, the research question of this thesis is fundamentally linked to the entrepreneurial needs and social characteristics involved in the ecological transition and the effectiveness of support policies when it comes to fostering structural added value. An associated research question would be to draw up perspectives for scaling up sustainable food innovation initiatives at regional and European level.

In parallel, the European Union have reported that research on innovation practice is not sufficiently and systematically documented and disseminated, especially among high-potential local innovation that farmers can bring to support (EU SCAR, 2012).

1.3 Thesis Outline

As mentioned earlier in the introduction, this thesis aims to support the deployment and implementation of competitive products and services in rural areas, particularly in relation to bio-based solutions. Therefore, the socio-economic and political parameters are considered as holistic success factors for the successful uptake of renewable application (Wang, Cardon, Liu, & Madni, 2020). Accordingly, this master's thesis consists of 6 chapters.

Firstly, to provide a clear overview allowing me to conduct a thematic case study, I will present a literature review consisting of definitions, theoretical and historical concepts. This will provide a general framework for the design needed to answer the research question. Then, a chapter dedicated to methodology will be presented, including the framework used for the qualitative research, the analysis strategies chosen and the relevance of the design validating the information obtained. In the next chapters, I will provide practical and specific information about the framework of the case study. This part will establish the characteristics of the selected food business and place it at the centre of a given context.

Finally, all the information gathered will be considered and put in perspective and the results of the analysis will give rise to recommendations on the key factors for incorporating innovative and sustainable strategies into local food systems. The results of this research will provide information on the state and role of organic farming such as the prerequisites needed to make landscapes suitable for sustainable food use. It will also demonstrate how to enable sustainable innovative entrepreneurship in the context of petro-based agro-industrial systems.

2 Literature Review and Theoretical Background

The role of this chapter is to provide the theoretical and conceptual framework for examining the research question. In this regard, a several themes are addressed to provide insights into the fields of sustainable development, innovation, food system and rural development.

2.1 Sustainable development principles and environmental management

Sustainable development is a term that has become more and more popular in scientific and political discourse. Its origins can be found in the nature conservation debate of the 1960s and 1970s, which was closely linked to the oil crises and the dangers to the environment from the use of pesticides. However, the use of the concept of sustainable development really began in 1987 with the Brundtland report and became popular in the 1990s with the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future need (Mensah, 2019). This was an important step in the conceptualisation of sustainable development, as it was defined and theorised as development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.

From then on, the subject of preserving the environment became the focus of several international agreements, such as the Earth Summit in Rio in 1992 or later the Johannesburg Action Plan in 2002. In fact, this led to the establishment of the Rio conference in 2012 leading to a working group commitment toward the implementation of the sustainable development goals. Since 2015, with the United Nations' Agenda 2030, sustainable development has been built around 17 Goals, aimed at eradicating poverty, protecting the planet and ensuring prosperity for all by 2030.

Indeed, the member states of the United Nations have come together to address the common educational, health, economic and environmental needs of all countries, affirming their commitment to sustainable development through a global partnership to protect the environment while improving human well-being (United Nations, 2015).

Currently, the expression "Think globally, act locally" can be seen as a guiding philosophy for the roadmap and the achievement of the sustainable development goals, as it puts into perspective the common global challenges and the importance of local action in addressing them. In fact, it is nowadays called into question, but it has been shown that it is essential to consider local progress and monitoring in order to quantify the impact of the sustainable development goals on a global scale (Gianinazzi, 2018).

However, with the increasing popularity of development and sustainability issues, a variety of considerations have been made to theorise and conceptualise the subject (Purvis, Mao, & Robinson, 2019). While development often refers to economic growth and improved living conditions, sustainability in contrast refers to an ecological and ethical component. Therefore, the design of sustainable development is generally acknowledged to be made up of three fundamental elements. Namely within an economic, environmental, and societal aspect and this triple approach to sustainable development reflects a multi-dimensional consideration that is widely accepted as a functional imperative in its implementation.

Consequently, sustainable development describes the capacity of a system to remain sustainable over time, while at the same moment retaining its economic attractiveness. The economic aspect must operate within the limits of the planet, in particular by encouraging innovation and looking to the long term. The social aspect needs to benefit everyone and aim to reduce inequalities. Therefore, the environmental aspect must be taken into account to optimise awareness and the responsibility to preserve biodiversity for future generations. In other words, the meaning of sustainable development in this research work is characterised by the idea of improving living conditions and economic viability, all by promoting growth that respects the environment and is socially ethical (Passet, 1995).

In a similar way, we can consider environmental management when we look at the issue of sustainable development by considering it at the forefront of its implementation. The management of environmental resources is a multi-dimensional and essential component when it is incorporated into the development of a company while simultaneously promoting environmental considerations. The implementation of environmental management principles enables an organisation to contribute to a har-

monious and sustainable future for all, by respecting the methods used to manage its environmental impact.

From this perspective, we can consider either that the company is at the service of sustainable development or that sustainable development must be at the service of the company. In all cases, the economic and social aspects must be balanced. Thus, value creation needs to focus on the life cycle of the product, encouraging emotional attachment and thereby a lasting relationship with the consumer (Reynaud, 2006). Accordingly, components such as marketing and human resources planning, for example, need to be considered as part of a sustainable development approach, seeing this as an opportunity to gain positive market access and reputation.

Environmental management therefore involves ensuring that environmental resources are linked to the long-term integrated development of the capital at their disposal. In this sense, environmental management must be understood as a human activity that is in line with the relationship between society and nature. However, the principle of development necessarily implies a transformation of these relationships, as is the case for agriculture for example, which is in all of its aspects a manner of operating the environment, but which can have different methods of proceeding from one person to another.

Depending on the choice made in terms of its relationship with the environment and the use made of resources, environmentally friendly or economically beneficial results can be observed. According to Colby (1991), the perception of individuals in their relationship with the natural resources is fundamental to environmental management and the application of the concept of sustainable development.

2.2 Innovation and entrepreneurial perspectives

The principle of innovation is very much alive in the world of business and new technologies and novelty is considered to be a driving force behind the competitiveness and growth of companies (European Central Bank, 2017). It is generally defined as the implementation of new combinations of existing means of production. Innovation is a concept, considered as an achievement linked to new ideas creating an improvement of added value in pre-existing goods and services.

In practice, there is a difference between invention, which refers to scientific discovery, and innovation, which concerns the implementation of new processes, products, resources or organisational structures. This implies that innovation is a driver of change in the capitalist economy, driven forward by the entrepreneur. The entrepreneurship is the making use of new opportunities within the market to bring transformation to the market economy, thereby impacting on production techniques and consumer preferences (Aleksandrova, 2022).

In applied terms, it can take the form of a product, a service or a management method. However, the word innovation comes from the Latin word "innovatio", which means renewal or change. This is why we need to understand that an innovation, in a economic development context, is much more a question of implementing a solution through a concrete purpose rather than creating something totally new. It can enable companies to differentiate themselves, access new markets, improve quality of life and even solve environmental challenges.

Innovation is a sophisticated and demanding dynamic that requires specific skills if it is to be successfully implemented, considering the opportunities, challenges and risks involved. In its form, innovation can appear in many and varied ways, and whereas most often a product or technology is seen as the result of one, there are many approaches that can be taken into consideration such as business model design, organisational architecture, process-oriented innovation, marketing execution or network centered approach (Talin, 2023).

Some of the most successful market disruptions therefore employ different means and together form a new approach to the consumer, just as the way of solving certain

problems can make a business innovative. The whole process and approach to innovation should then lie in improving pre-existing practices, whether in production or in building user loyalty, for example by bringing together different groups or stakeholders to create additional benefits.

Ultimately, innovation can manifest itself in different manners and produce varied results, because there is a wide range of undertakings, from technologies to processes, via business models and customer support strategies. This is why we now recognise the principle of social innovation, which takes the shape of mobilising individuals, based on the relevance and reproducibility of initiatives.

Social innovation seeks to respond to social needs that are not adequately addressed by emphasising the importance of cooperation between the stakeholders affected. As a result, it focuses in particular on practical use (Sid, 2012). For example, it can respond to concerns about the ageing of the population or rural precariousness. For this reason, social innovation is a crucial element of contemporary society, in terms of creating new policies, modernising the public services available to citizens or transforming the traditional economy.

2.3 Food systems, agriculture, and bioeconomy

From the industrial revolution in the 19th century to the 20th century, food systems have benefited from vast technological progress that has significantly intensified food production and distribution. Nowadays, agriculture and the agrifood industry are extremely energy-intensive, accounting for nearly 30% of global carbon emissions, contributing to deforestation, yet consumer habits and the use of appropriate production processes are key factors in changing the landscape of food systems (UN News, 2021). Food systems impact primarily on the nutrition and health of consumers, but they are also a source of employment and economically essential. From an environmental point of view, food systems are considered to be primarily responsible for climate change and the depletion of biodiversity. This is particularly true of intensive farming and industrial waste.

According to the United Nations Food and Agriculture Organisation (2018), a food system is defined as all the activities linked to production, processing, logistics and consumption. A food system therefore represents the value chain and the life cycle of a food product. Along these lines, they are complex and multidimensional concepts where each stage in the value chain is interconnected and interdependent and can have repercussions on each other. Management methods and the influence of stakeholders of different types and scale can affect the change in the food system as the process or the cost of the finished product. In the same manner, consumer behaviour can influence food processing techniques.

By design, a system encompasses all the activities associated with the production, processing, transport, distribution and consumption of food. In other words, food systems are structuring societal and political elements of public policy. The meaning concept behind the understanding of food systems is therefore that they are highly interrelated and co-dependent. To make a food system sustainable, they are a collection of factors influencing its change but all in all it still needs to provide food safety by ensuring economic viability, which is also a condition to make is protective toward the environment.

Theorisation of food systems is consequently based on the functioning of the different elements that make them up and they are by nature holistic driven. When they are set up, they have to respond to the pragmatic challenges of food security and safety.

A sustainable food system aims to achieve food sovereignty and healthy nutrition for all, while preserving economic, social, cultural and environmental fundamentals for the future. The intrinsic characteristics of the conventional food system are not enough to ensure optimal nutrition, especially in the face of challenges such as poor hygiene and contaminated drinking water. The conceptualisation of sustainable food systems requires an understanding of areas such as tracability, health, ecology and economics. Revealing the hidden costs of the conventional food systems requires tackling the ecological and health impacts', which is why the approach of a circular and sustainable bioeconomy could guide the search for solutions (von Braun et al., 2021).

The conventional farming system is based on the use of synthetic fertilisers and pesticides and high-performance mechanisation. It is aimed at large-scale consumption and distributes through global distribution channels. With the modern industrialisation of the food value chain, food systems have become increasingly dependent and are based on a linear approach.

Modern agriculture is founded on the intensive use of chemical products such as pesticides, herbicides and fertilisers, which are primarily employed to combat disease and enrich the soil's nutrient content (Farm Practices, 2023). This form of agriculture is incorporating fast-growing technological developments, such as the use of drones, advanced irrigation systems and the mechanisation of agricultural operations using machines such as tractors, with the aim of increasing productivity while reducing labour. High-yield hybrid varieties are promoted to maximise performance, and genetically modified crops are frequently added to the process. As such, conventional farming is characterised by large-scale operations and the practice of monoculture, where a single cultivation is privileged because chemical products are not always effective on several types of crops. It also requires significant capital investment.

The distinctive feature of organic farming is that, although it has existed for thousands of years, it is considered to be a recent practice. Unlike conventional

agriculture, organic farming uses completely natural inputs that allow plants and livestock, as well as insects and microbes, to coexist with reciprocal functionalities (Gomiero, Pimentel & Paoletti, 2011). In terms of ecological performance, organic farming does not harm the soil, water or air, as it contributes to a sustainable agricultural model. In this context, the costs of conventional farming are continually increasing, whereas the associated costs of organic farming are correspondingly low. In this sense, there is also a notion of dependency, of which organic farming is not affected.

In contrast to the conventional paradigm and in line with the sustainable food system, the statement on the bioeconomy, which is a biology-based paradigm, seeks to maximise the effectiveness of each process. Bioeconomy is a framework that encompasses the production of biological resources and their renewable use.

Bioeconomy thus contributes to the sustainable transformation of food systems through the multifunctionality of landscapes, good soil management and diversified production. In this sense, biobased businesses are positioned as a fundamental pillar for strengthening local value chains through the optimisation of natural resources, in particular by contributing to poverty reduction in rural areas through the increased use of organic components in agriculture (Trigo et al., 2023).

A biobased economical consideration therefore plays a major role in improving production and consumption with circular and organic solutions as gateways to sustainable growth. Agroforestry, for example, is a production method that incorporates innovative practices to improve soil quality and reduce the use of external chemical inputs. Therefore, the matter of bioeconomy is to be considered through the transformation of production means by the use of knowledge for processing value chains in link to biological resources. Using biomass in this direction generates an integrated industry where agricultural products are diversified and complete food production (Trigo et al., 2023). As a result, it creates a food system more efficient and secure.

The principle of bioeconomy is quite close to the considerations of sustainable food systems, as it concerns the production, use and conservation of biomass in the broadest sense of the and ultimately aims to reduce biodiversity degradation while increasing the efficiency of production techniques. The understanding of food systems is

based on the operative elements that make them feasible through the way they interact with each other. In this regard, the approach is to improve energy efficiency by using food resources more responsibly, and to diversify earnings by, for example, transforming products thanks to a new added value. Nevertheless, societal norms and values may hinder this approach (Food Systems Summit Brief, 2021).

2.4 Rural development and european framework policies

At regional level, urban areas are commonly assumed to be the engine of growth, yet globalisation has largely transformed the urban relationship with rural areas, and we are witnessing a new vision of the rural, with an approach centred on a territory in the wider context, where the rural-urban relationship is increasingly strong.

According to Ward and Brown (2009), investment in rural resources must be exploited in order to play a non-negligible contribution to regional development. In the most fundamental respect, new strategies need to be adapted to the territories in the interests of maximising their potential, and the focus of innovation is too often on urban areas as a catalyst for development, while employment in agricultural and rural industries is declining.

Rural development in a European context is one of the pillars of the Common Agricultural Policy, which aims to support the vitality of rural areas by reducing their environmental, social and economic vulnerability. Around 20% of Europe's population live in rural areas, which do not represent the majority of the population, however they are considered to be less favoured with a gross domestic product significantly lower than the average, so supporting their growth is a real challenge.

Specifically, rural development focuses on encouraging the competitiveness of agriculture and forestry, promoting the sustainable management of natural resources and balancing the territorial economy of rural communities through job creation or preservation. Funding can be granted, usually co-financed, but the acquisition of this aid is linked to the regional authority under the understanding of different priorities such as knowledge transmission, viability and competitiveness, organisation of the food chain, management of unavailable resources, preservation of the ecosystem and social inclusion (European Commission, n.d.). The idea behind European rural development policy is therefore to help build projects that make European rural development committed to sustainable development, particularly in farming, as response to future challenges such as global warming.

One of the other relevant EU policies to consider is the so-called European Green Deal. This is a set of initiatives launched by the European Commission in 2019 to achieve carbon neutrality by 2050 which emphasizes the importance of a comprehen-

sive and cross-disciplinary strategy, where all pertinent policy sectors contribute to the overarching climate-related objective (European Council, 2023). The package encompasses initiatives spanning climate, environment, energy, transport, industry, agriculture, and sustainable finance, all of which are closely interconnected.

The aim is to combat global warming by promoting sustainable economic growth that is respectful of the environment. To achieve this, one of the key challenges is to increase energy efficiency and adapt resilient strategies, as well as promoting the circular economy with a view to restoring biodiversity and reducing pollution. The impact of the Green Deal on rural development is being materialised mainly through the application of the Farm to Fork strategy, which aims to make food systems healthy, equitable and environmentally friendly.

The Green Deal recognises the importance of rural development in achieving its objectives. Through policy measures such as the Farm to Fork strategy, the European Union aims to promote more responsible farming practices, which will have a knock-on effect on rural communities. The Farm to Fork Strategy indeed is aimed at creating a sustainable food system that focuses on reducing food loss and waste, and combating food fraud considering a target in increasing organic farming and reducing chemical use (Food Facts for Healthy Choices, 2022). Subsequently it is frame to implement actions such as promoting carbon sequestration in farming, introducing food labeling rules, and revising date marking rules to support these goals.

In parallel, the Green Deal could also provide opportunities for the development of alternative rural industries, such as renewable energy production and agroecology. The promotion of long-term sustainable farming practices is therefore at the heart of European concerns and is set to profoundly transform rural communities over the next year, enabling them to take part in major development opportunities.

3 Methodology

The following chapter emphasizes the methodology of the investigation that have been used for this study. Within each sub-section, I describe and discuss the methods used to address and meet the research question. The aim here is to illustrate how the analysis was conducted and to exhibit the detailed field work situation.

3.1 Qualitative Research

In the scope of conducting research, there are generally two types of research methods used for data collection, namely quantitative and qualitative methods. The quantitative methods consist of statistical studies which give rise to produce quantified results and are based on a calculated interpretation of the results (Leedy 1993).

Qualitative research, on the other hand, aims to understand from the inside the interaction of an object study by being close to the data and the observed entity (Ghauri & Grønhaug, 2005). Moreover, it is considered to be a relevant research method for case studies, including research in the field of business administration and management. Therefore, qualitative research was chosen, and this thesis consists of a case study which began with the gathering of contextual information and then led to an interview with a key person from the selected and targeted company. The results of the primary and secondary data were then examined and considered to reveal the most important elements of the research findings.

The design of the research question and the methodology chosen were the result of a rational and pragmatic decision. The chosen research methodology involves having access within the development of a company and to provide a profound understanding of the dynamics at work within the access to market. For this reason, and to guarantee the viability of the research outcomes, a qualitative approach has been opted allowing to obtain for a better understanding of specific learning and given experiences.

In addition, for a qualitative interview with an experienced person, a good solution is often to have a conversation that could be described as 'normal'. Entrepreneurs gen-

erally like to tell their stories, which is why it is important to retain a climate of trust and dynamism that allows the characteristics of each lesson to emerge.

Qualitative methods, particularly interviewing, are crucial for extracting underpinning expert knowledge and unlocking the mechanisms of decision-making processes. They offer privileged access to participants' experiences and points of view, thereby enriching our understanding of social reality. From a constructivist perspective, expertise is seen not only as academic knowledge, but also as knowledge derived from professional and personal experience. This approach is therefore well suited when the influence of experts is at the centre of a study, and is useful in fields such as policy analysis, management studies or practical social research (Döringer, 2021).

However, the first step in carrying out the investigation was to accumulate several available information on the company and on the territorial context in which it is located. This information refers to documents and articles that is collected in order obtain to critically review the situation of the case study and to accompany the literature review and theoretical background describe earlier.

3.1.1 In-depth and semi-structured interview

As part of this qualitative research, it decided to carry out an in-depth interview. Carrying out an in-depth interview in French language made sense in terms of the design of the research question, as it here involves exchanging with a French entrepreneur. Although I could have conducted an interview of this type in English or German, it is often easier to create a trust relationship with stakeholders who speak the same mother tongue. In this sense, the in-depth interview enabled me to emphasise the feedback I was seeking to answer the research question. Thus, the exploratory nature of this research led me to carry out a single in-depth interview with the leader of a targeted organisation. The approach taken was to focus on a specific solution rather than attempting a more global approach, with the risk of producing a generic and superficial result.

According to Boyce and Neale (2006), in-depth interviewing is an intensive qualitative research technique which allows and advantageously explores a point of view on a given idea, process, or situation. In this sense, the in-depth interview makes it pos-

sible to distinguish an individual's experience by obtaining detailed information about thought and behaviour in a given situation.

Qualitative research and interviewing are generally considered to be flexible. The added value is to adopt the interviewee's point of view, likewise, allowing answers and questions to emerge as they arise. As part of this effort to conduct an in-depth interview, I opted for a semi-structured approach. In fact, semi-structured interviews are often appreciated as the prepared order of the questions acts as a guideline for the interview but can be revised when required (Kakilla, 2021).

Indeed, it is necessary to collect as much meaningful data as possible from the leader of the selected company in order to carry out an effective case study and gain a better understanding of factors hindering growth. The advantage of this type of semi-structured interview is that it gives the interview a common thread while allowing the conversation to continue if one element seems more important than another to the interviewee. This also makes the conversation more fluid, dynamic and responsive to the information gathered. The interviewee is able to express his subject freely and enters into a co-development exercise with the interviewer (Adams, 2010).

Therefore, the reason that the semi-structured interview technique was chosen is essentially due to the aim of stimulating the interviewee and to without restrictions share his own views on what is affecting the expansion of his farm. This method with open questions allowed us to adjust the focus of our questions according to the described attributes and the type of problems it is facing.

Conducting a semi-structured interview enabled the interviewee to discuss more deeply and to appreciate the case study experience in more detail. Consequently, the semi-structured approach gives us the chronology of questions to be regulated and allows the interviewee to develop ideas and various related topics relevant to the research question. In other words, semi-structured interviews are here meant to be tailor-made considerate, rather than standardised methods such as structured interviews or surveys.

3.1.2 Accessing and conducting the interview

Given the nature of the research, which is to explore a local initiative in line with the goals and promotion of sustainable development at rural level, it seemed appropriate to focus on a practical, concrete, and functional example. That's why, coming from a rural environment myself, I got in touch with the farm of Brouage, called in French "La Ferme de Brouage", an initiative I had already been able to appreciate its products and services (Ferme de Brouage, 2019).

The advantage of picking this organic market-gardening initiative and, more generally, this agrotourism business, was about being able to embrace the principle of the research because I already had preliminary contact with the persons in charge of the structure, which gave me a advantaged relationship for explaining and obtaining an qualitative interview.

Consequently, the farming body involved in this master's thesis was well informed of the intentions of the research, the principle of the methodology at work and gave an enlightened approval for the specific use of the data collected.

Our discussion lasted around 80 minutes on 15 July 2023 and the recording was carried out smoothly using a smartphone application, despite a few sound issues due to a bit of background activity. The initial interview guide served as a framework and the fluidity of the discussion led me to ask some spontaneous questions, providing additional insight into his background and motivations. The interviewee, through his personal experience, was already familiar with such exercises, expressed himself with confidence and was able to come back to elements omitted along the way.

On the other hand, the discussion with the interviewee, currently an entrepreneur in organic farming and agrotourism, took place in one of his greenhouses, while he was pruning his tomato plants, which reinforced the feeling of authenticity. His passion for organic farming was palpable, as was his desire to introduce the public to his practice.

3.2 Data Analysis

To find answers to the research question, it is useful to design a research strategy that provides a framework for analysing the qualitative information collected. The methods and tools used to gather the information underline the validity and reliability of the research (Yin, 2018).

3.2.1 Innovation spiral and strategies

With regard to rural development and agriculture, the linear vision of the development and integration of an innovation is increasingly being contested. Reflections on the subject are notably focused on the fact that the innovation process, far from being a linear oriented model, is the combined sum of all the actors and activities involved in the generation, adoption, dissemination, and use of the innovation (Klerkx, Van Mierlo, & Leeuwis, 2012). Among many things, the innovation process can be articulated in a disorderly and complex way.

To properly outline the results of the selected case study and to explore the development of a local sustainable food system, I used an analysis scheme to assist the reception of the results. The innovation spiral identifies seven stages in an innovation process, from the initial idea to the innovation embedding phase (Wielinga et al., 2008). The principle is based on the observation that each stage of the innovation spiral includes different activities, actors and pitfalls to avoid.

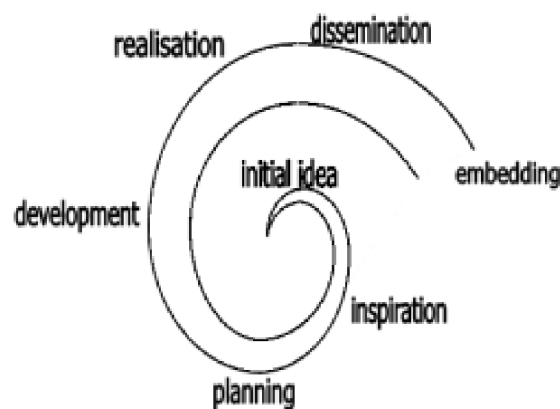


Figure 1. The different stages of the Spiral of Innovations

Hereby, the use of the innovation spiral as an analytical strategy therefore aims to bring a holistic approach to the case study, particularly in relation to sustainable development issues. The stages of the spiral, according to Wielinga and Koutsouris (2018), are as described below:

1. Initial idea: Someone has an idea in response to a problem or an opportunity. New ideas can also emerge from creative group interaction. Exposure to the world beyond the comfort zone is often a trigger for new initiatives.
2. Inspiration: Others become inspired and form a “warm network” around the initiative. These are likeminded people with similar ambitions.
3. Planning: The warm network of initiators organises itself, and negotiates space for development with managers and financiers who are in control of the conditions.
4. Development: In the relatively safe environment thus created, the initiators develop new practices and evidence of their effectiveness. For doing so, connection is made with relevant experts from experience or/and science.
5. Realisation: The new practice is introduced in the world outside the safe pilot area. This usually involves competition or negotiation with stakeholders who are affected by the changes caused by the new practice. Once this practice is widely accepted as being valuable, it can be called an innovation.
6. Dissemination: Other people become interested and implement the innovation. This can occur by itself, and it can also be promoted.
7. Embedding: The innovation becomes common practice, and structures adapt to the new reality. In this stage, gatekeepers, managers and policymakers who control the structures are the actors involved.

By using the spiral of innovation as a conceptual support for my interview, I aim to ensure and provide a clear insight on the company's development process from its beginnings to the present day. This will have the effect of mapping key items, such as needs and opportunities. The data will therefore be analysed through the prism of the innovation spiral, making it possible to consider at each stage of the case study life; the chronology of the innovation process to follow, the key players involved, the

challenges encountered, and the support received. We consider a range of factors in our analysis, including technical, socio-economic, and environmental aspects, as well as participation in well-established networks, access to finance or political support.

A further results consideration in the analysis is to draw the learning story of the innovation spiral outcome. Learning stories, namely the narrative, include all the important facts in each specific case and provide an understanding of the process by which an organisation develops its capabilities to create a desired future (Kleiner and Roth, 1997). In this sense, the "learning stories" framework is a qualitative research instrument that provides a perspective on experience and encourages reflection on the hidden dimensions involved in certain phenomena. Thus, rather than focusing purely on quantifiable data, narrative, like learning stories, enhances the field of research by highlighting the nuanced and profound experiences of individuals across time and space (Clandinin & Connelly, 2000).

Similarly, a final SWOT analysis was carried out to give an additional edge in identifying the key external and internal activities and interventions that are decisive in achieving a holistic and business critical assessment (Gürel, 2017). The principles of SWOT are a popular strategic planning concept that is used to support context variables such as global demand, supply resources, economic fluctuations, technological developments, and behaviour affecting an organisation's strategy. In this sense, the SWOT Analysis serves as a roadmap guiding from the general appearance to the more specific and makes it possible to offer an interactional vision of, simultaneously, the positive and negative that are both internal and external to an organisation (Gürel, 2017). In other words, the elements of business development that add value to a greater or lesser extent.

3.2.2 Interview guide and transcription

The interview guide is an essential part in data analysis strategy because as explained above, the design of the qualitative research is closely linked to the stages and characteristics of the innovation spiral. With the plan of capturing an in depth semi structured interview, the interview guide is a supporting tool that have been constructed.

Below is presented core path for the interview, translated into English (see appendices for the original):

Information on the interviewee

- What is your background and prior experience?
- What circumstances led you to The Brouage Farm?
- Can you briefly tell us about your initial and current roles at The Brouage Farm?

Information about the company

- Introduction and history of the company's activities, date of establishment
- Principles of the technology used.
- Current portfolio of solutions/products/services
- No. of staff and turnover

Initiation Phase

1.1) Initial Idea: Someone has an idea in response to a problem or an opportunity.

- Describe the initial challenge that was observed and under what circumstances?
- Who had the initial idea for the innovation/project and when?
- What were the challenges and hurdles initially?
- What were the expected benefits of the envisaged innovation/project?

1.2) Inspiration: Others get inspired and form a "warm network" around the initiative.

- Who were the key players involved in the development of the idea?
- How did each involved individual contribute?
- Were there elements you could capitalize on?

Implementation Phase

2.1) Planning: The initiator network organizes and negotiates an experimentation space.

- When did you start your planning activities?
- Who were the key players involved in planning the innovation development? How did each of them contribute?
- Were there elements you could capitalize on?
- What were the challenges and hurdles during planning? Difficulties in the planning stage ?

2.2) Development: The initiators experiment to develop new practices and evidence of their effectiveness.

- When did you start your development activities?
- What steps can be recognized in the development of the innovation? When did each step occur?
- Who were the key players involved in each development stage? How did each of them contribute?
- What were the challenges and hurdles in the development of each stage?
- Were there elements you could capitalize on?

2.3) Realization: The innovation is implemented at full scale.

- When was the innovation/project delivered?
- What are the most significant steps that led you here? Which steps can you recognize as making a difference in terms of outcomes?
- What are the benefits of this innovation? Before and now ?
- Is the product licensed/patented?

Diffusion Phase

3.1) Diffusion: Others get interested in the innovation and implement it.

- When and how did you launch your product/service?
- How did you manage the diffusion of your solution? What diffusion strategy?
- Who were the main actors involved in the diffusion? How did each of them contribute?
- What were the challenges and hurdles in diffusion?
- Were there elements you could capitalize on?

3.2) Integration: The innovation becomes a common practice/is widely accepted and the structures/rules, etc. adjust to the new reality.

- What factors facilitated the adoption of the proposed solution?
- Benefits offered by this innovation? Before vs now?
- What were the obstacles after the product's market release? How did you resolve them? Do you have new ones?
- Who are your customers and how many do you currently have? How many do you typically have?
- Is your innovation becoming mainstream? Why?
- What are your future plans for your bio-based solution? To further develop?

Insights Gained

- State the two or three main insights you have gained from your experience?
- What would you say to others wishing to implement a bio-based solution in rural areas? What would be your personal recommendations?

-
- Are there specific stories or anecdotes you can share The Brouage Farm? Is there anything you'd like to emphasize regarding your experience at The Brouage Farm?
 - Anything you'd like to add that I haven't asked?

In constructing this interview guide, the particular concern was to be able to identify the factors influencing the deployment of the subject studied, while taking into account aspects relating to their reproducibility and scalability. More specifically, all the questions concerned the progress of the actions, the key actors involved, the challenges encountered, and the support received.

As part of the transcription of the audio content generated by the interview, the Sonix transcription tool was used to facilitate the preliminary reception of the results. Although, the choice was made to use an intelligent verbatim transcription method in keeping as close as possible to the content expressed by eliminating the elements considered not to be useful for the analysis. Repetitions and hesitations have been eliminated as they do not add value to the general meaning of the research. This has the additional effect of making the transcription more readable and this type of transcription is also noted to be suitable for a wide variety of business purposes. (Intentional Reach, 2021). Also, grammatical errors have been corrected, allowing us to concentrate on the key elements of the discourse and facilitate the interpretation of the data.

3.3 Research, development, and quality standards

The advantages and constraints of this research study are that, on the one hand, the investigation provides a totally unique approach of the experience of an individual selected on the basis of his profile characteristics, but on the other hand, it must be argued that it may be difficult to generalise the results to a wider population. The results of this study must therefore be understood in the light of its limitations, while at the same time being approached from the singular perspective represented by the value of the research. Writing qualitative research is a process which involve a detailed breakdown of a complex phenomenon and for this reason the focus is on the single case, its distinct contexts and on creating a framework for discussion of the issue.

Furthermore, in developing this research in the field of sustainable food system implementation and scaling up rural opportunities, several challenges and knowledge building have arisen. In fact, I started to design this thesis at the same time as working as an intern on the European AURORA project, which aims to strengthen the internationalisation of innovative SMEs in the fields of authenticity, quality, and food safety (Aurora Agrifood, n.d.). During my master's degree end-of-study, I did an internship at Agri Sud-Ouest Innovation, which is a French agri-food innovation cluster in the Nouvelle-Aquitaine and Occitanie regions. Through this experience, I have been able to find out more about the role of innovation and support ecosystems.

Following this initial experience, I very quickly went on to join the European department of another agri-food cluster, called Valorial, which covers the Brittany, Pays de la Loire and Normandy regions. From then on, I managed two European projects, namely BioRural and Food-scaleEU (BioRural, 2023; Food-scaleEU, n.d.). In a nutshell, these projects aim to create a bioeconomy network and an agri-food acceleration network at regional and European level. This thesis therefore humbly attempts to encompass the dynamics, lessons and transition needs of these two projects, focusing on both the biobased economy and company scaling. Although the conceptual framework is completely self-contained and the research quite original, the experiences and the professional environment that surrounded the writing of this dissertation greatly nourished and inspired me.

Consequently, given the scope of the research development, there may be a temptation to immediately want to generalise the results to other regions, countries or entities. This is not the intention of the work, but in a context of resource mobilisation toward green transition for food models, the results of this final research intend to provide realistic, measurable and practical information.

In line with regional development and European concerns for the sustainable development of food systems, the result of this thesis is conceived to contribute to the knowledge building associated with the scaling up of promising agricultural practices. More broadly, it is addressed to rural citizens, entrepreneurs, public decision-makers, and academics wishing to introduce good environmental and economic working practices.

4 Case Situational Overview

Following is a presentation of the context in which the selected research operates.

The case study presented in this dissertation is an example of a market-gardening farm that successfully practises tourism and is located in the French region of Charente-Maritime, more specifically in the village of La Gripperie Saint Symphorien. Globally to be understood, agrotourism is a branch of rural tourism that focuses on agricultural practices and, more significantly, the notion of the landscape as the core of its commercial activity.

It is therefore an undertaking in which the appeal of the countryside is put forward as a competitive tool for democratising sustainability, making agrotourism an alternative experience in which visitors find themselves at the heart of a working farm and the traditional rural way of life. Ultimately, it is an innovative combination of tourism and agriculture that allows travellers to explore farming traditions in an educational and entertaining way. According to Marcotte, Bourdeau and Doyon (2006), agrotourism is a farm-based tourism experience built on the relationship between an agri-food organisation, its services and the consumer,

Agrotourism is also considered to have a socio-ecological dimension and to maintain cultural agriculture, but its widespread adoption is not considered at its true potential. This is the specific issue of agrotourism because of several determining factors, such as access to support services and stakeholders, which call into question its local integration and long-term sustainability (Dubois & Schmitz, 2011).

Meanwhile, the Charente-Maritime is predominantly made up of farmland, which covers 61.6% of the region, equivalent to 425,000 hectares, with a total of 5,807 farms, the vast majority of which are family businesses (Chambre d'agriculture de la Charente-Maritime, 2023). Of these, 2,018 are dedicated to winegrowing, 1,922 specialise in cereal production and 314 in livestock rearing. Despite this, the Charente-Maritime region has 521 certified organic farms, equivalent to 20,941 hectares, or just 5% of the region's agricultural area, as forecast by the Charente-Maritime Regional Government (2023).

At the same time, in 2012, the tourist industry accounted for a significant 6.5% of total employment in the region, well above the national average of 3.9%.

In 2015, Charente-Maritime distinguished itself as one of France's most popular regions, recording almost 11 million overnight stays in commercial accommodation alone, including campsites, hotels, holiday villages and tourist residences (Ferret, 2016). Over and above this number, we must also add the visitors staying in the many furnished apartments, self-catering cottages and bed and breakfasts, or with friends and family.

The studied farm is located in the village, which is part of the Atlantic coastal landscape, characterised by salt marshes, particularly near the seaside town of Marennnes. With a population of 585, the town of La Gripperie-Saint-Symphorien covers an area of 18.16 km² and is part of the Rochefort Océan urban community. The area is characterised by a large amount of agricultural land devoted to vines and cereals.

5 Results

To this point, we have provided an architectural framework for the principles of sustainable development, innovation, food systems, and rural development, such as explained the methodological and contextual consideration used in this master's thesis. Consequently, we will first link the specific socio-cultural characteristics involved in considering the Brouage farm, then describe the innovation process at work and finally consider the different elements involved in a comprehensive breakdown of the forces at work in the case study.

Furthermore, given the french assortment of the data collected during the interview, a synthetic presentation turned out to be essential. This approach was adopted with a view to effective communication, enabling the reader to access the substance of the information without being overwhelmed by a multitude of details. Thus, by favouring an analytical approach, I have focused on presenting the major conclusions clearly and concisely, without having to resort to direct quotation.

5.1 The Brouage farm

In this section, we explore Antoine Levêque's remarkable career path, his audacious professional change, and the singular vision of the Brouage farm. These themes are essentially discussed by him until the timestamp [00:07:52] (A. Levêque, interview communication, July 15, 2023).

The person in charge of The Farm of Brouage is Antoine Levêque, 45 years old and a professional marketing manager with two decades of experience behind him, having worked for both multinational companies and start-ups. With a strong background in digital and innovation, Antoine worked for an agency specialising in digital advertising and the development of mobile applications. He then held the position of Marketing Director at Pierre & Vacances Center Parcs and managed digital, social networks and direct sales at Dyson. His profile is one of a married man with five children, who, after experiencing frustration with his professional commitments, has decided to take up a new challenge by reconnecting with nature.

This aspiration was driven by the urge to reconcile his childrens with wildlife and to ensure a healthy nutrition for his family. This aspiration led him to consider a 360° career transition and to undertake an organic market-gardening project despite having a well-established position within a company at the cutting edge of innovation.

Antoine is what is commonly known as a neo-rural. He is an urban man who has decided to move to a rural setting and does not have any previous experience in the world of farming, which puts him in the same group as non-agricultural people. Coming from a personal and professional background that was at odds with the challenges of food and rural life, his reconversion placed him in the position of learning about agriculture without any previous experience, knowledge or links.

What makes the farm so special, and what makes this study particularly relevant, is that it aims to be an example of agricultural resilience, with a low carbon impact and minimal dependence on fossil fuels.

Operating with a minimum of mechanisation, the farm favours human labour and relies on low-tech agriculture. The farm's internal philosophy is to maximise productivity with as little machinery as possible. This requires an innovative approach based on both the simplicity of the management used and the complete digitisation of the farm. Everything on the Brouage farm has been digitised, from crop planning to accounting. For instance, all production is based on pre-orders, whether from private individuals or restaurants.

Currently, with three dedicated employees, Antoine and his wife work full-time. The Brouage farm is designed around a dual business mode. On the one hand, there is the agricultural farm, operational throughout the year. On the other, Antoine has created cottages for up to 40 people, positioned in the higher segment of the market. The farm generates annual sales of €65,000 and they collaborate with various partners, families, caterers and local players such as supermarkets and school canteens. These cottages have the distinctive aim of enabling urban populations, most of whom are detached from the natural landscape, and look to rediscover their relationship with agriculture while understanding the benefits of a well-balanced nutrition.

5.2 Written description of the innovation process

As a result of the in-depth interview, available in annexe in original language, a comprehensive description of the innovation process have been establish.

The timecode below is intended to refer to where the information is located in the interview, some information where displaced but the chronologically content is referenced as describe.

Table 1 – Chronological Touchpoints in the Interview

Innovation Spiral	Time code
Initial idea	[00:09:21]
Inspiration	[00:16:16]
Planning	[00:20:19]
Development	[00:31:42]
Realisation	[00:34:53]
Dissemination	[00:58:57]
Embedding	[01:04:49]

5.2.1 Initial idea

The initial idea that led Antoine to develop a rural agrotourism business was the growing awareness over ten years that although he was capable of being extremely efficient in a specific sector, namely marketing optimization and big data, but his craftsmanship skills were largely lacking. As he reached a mature age and became more conscious of global environmental and geopolitical issues, particularly those relating to energy, food and water, he wanted to respond to this crisis by developing resilient agriculture.

The initial idea and the motivation behind the construction of the Brouage farm are closely linked to the fact that moving from the city to the country would enable him to become more autonomous and to respond on an individual scale to the climatic challenges that make urban life dependent in all aspects of life.

The idea of making a career transition, meaning moving from an international company to a farming business, came about after almost two years at Dyson, where he had been offered a different job position that he didn't particularly appreciate. This dissatisfaction acted as a trigger for the transition, despite plans to delay such a change until early retirement.

5.2.2 Inspiration

Following his decision to leave Dyson, Antoine took a one-week internship at “Ferme D'Avenir”, which is an association supporting the development of agroecology, to immerse himself in the world of sustainable farming. This experience turned out to be a real revelation for him, challenging the slightest hesitation of his initial idea. When he returned from his internship, he shared his new perspective with his wife, but also recognised his lack of experience and skills in agriculture. It was an area he never experimented, and he had never actually planted or seeded anything.

At this point, Antoine began to study the subject and met several professionals in the sector. His main concern was production, because he knew it would be difficult to enter a field without prior knowledge. We're talking here about a genuine research process to determine what could be done. So, at this stage of inspiring his farming project, the choice of market gardening was quickly seen as the most accessible option. Unlike other types of farming, such as livestock breeding or large cereal farms, market gardening is considered more affordable for a newcomer. Moreover, the intrinsic value of market gardening is perceived as low, and many players in the sector are not economically viable. But the low cost reduces the financial risk of failure. Antoine notes that even if 50% of efforts fail at the outset, losses are minimal because the starting capital is not high. In another aspect, the research carried out among professionals able to share free or paid knowledge of the farming sector on

the internet led him to envisage developing a touristic activity in parallel to the farming activity.

The maturing interest of the market gardening project has an underlying aspect to do with its financing. Indeed, the market gardening project is expected to be supported by a genuine housing estate dimension, and more specifically by cottages. Having two tourism-related activities was seen as an advantage to take into consideration, and Antoine has a wealth of experience in this field, particularly in property investment, works management, financing and drawing up business plans for banks. Thanks to his experience in large groups and as a start-up entrepreneur, Antoine was confident that he would be able to raise debt with ease to support the project.

The build-up to this vision began with a road trip. Antoine and his wife explored the Charente-Maritime and Hérault regions, both of which had emerged as potentially favourable for their agrotourism project. For this purpose, they drew up a list of criteria for finding the ideal location. These included the availability of a minimum of five hectares, existing buildings or the possibility of building for tourism, access to water, arable land, proximity to a school for children, good weather, proximity to the sea, access to the high-speed train and a long tourist season. A traditional smartphone application search tool was used to find ideal location.

Nevertheless, the support and appreciation of Antoine's brother working in finance was a key asset in boosting the agrotourism idea. This encouragement, coupled with Antoine's previous entrepreneurial experience, really contributed to the confidence and feasibility of the project. As a result, always aware of his shortcomings in the field of agriculture, which could threaten the success and credibility of the project, Antoine undertook a two-month training in organic farming in Sologne region.

5.2.3 Planning

The planning process of what will become the Farm of Brouage began as soon as the potential project site was visited, at the end of October 2018. Overall, the preparation was complex from an organisational point of view, in that it involved simultaneously managing a range of tasks that included selling his Parisian flat, relocating in the

countryside, hiring architects and craftsmen's, while managing the financial requirements.

One of the most important steps in this preparation phase was to establish contact with a cross-section of local players, including elected representatives, the chamber of agriculture, the rural development and settlement companies, local banks, architects and craftsmen. Each player had a role to play, whether technical or administrative, in allowing to move the project forward. For example, he obtained valuable technical advice on aspects essential to the viability of market gardening, such as irrigation and energy.

During the planning phase, however, he was also confronted with local realities. Despite a structural desire to benefit the territory, some members of the Chamber of Agriculture were highly critical, showing reticence towards his initiative, which was considered utopian and inappropriate coming from a city citizen.

In this instance, the mayor turned out to be a crucial support for Antoine. From introducing him to the right people to deal with administrative obstacles, to being flexible with regulations such as the revision of the French local urban planning scheme for the construction of a greenhouse, the mayor played a decisive role in the progress of the project. Indeed, among the key obstacles were administrative challenges, such as obtaining the necessary licences. The complexity of local regulations required skilled navigation and close collaboration with the local authorities, without which management delays would have occurred.

5.2.4 Development

Antoine Levêque's project started to develop on 3 January 2019. This date symbolises the launch of an entrepreneurial adventure that goes beyond simple agricultural and tourism ambitions but has resulted in a multidimensional approach.

In this sense, there is an architectural restoration at work in relation to the building, which is an Old Priory from the XVIII^e century. The building, with its historical value, required a respectful renovation approach, such as providing insulation that would not have a negative impact on the environment, thus avoiding unnecessary

pollution. For instance, when he first came to the property, it ran on oil for heating, a notoriously polluting source of energy. Antoine replaced it with a wood-fired boiler, which, thanks to its 99% combustion rate, has minimal CO₂ emissions. All the repairs to the building were carried out by rectifying past mistakes, such as the excessive addition of cement, which damaged the traditional building, making it less breathable and more prone to humidity. The choice of materials for the renovation was therefore centred on avoiding materials that are only functional in the short term, such as polystyrene, which, although effective for insulation, are harmful to the environment in the long term and therefore not sustainable. By opting for alternatives such as hemp, the aim is to ensure that the insulation is biobased and locally produced, while respecting nature. The whole development of the renovation is in the logic of cleaning up and preserving the history of the building.

The overall strategy for the renovation was to undertake the whole at once and buy in volume. This gave Antoine an advantage in terms of purchasing, for example, buying 4,000 bags of lime or 350 tonnes of sand gave him a better position to discuss prices than smaller quantities. At the same time, certain elements have been crucial in this development phase, namely the involvement of craftsmen to carry out the construction work. Given the local unavailability of craftsmen and the desire to move ahead quickly with the project, Antoine hired five Polish craftsmen to stay with him for around a year and a half. In addition, Antoine invested in specialised site machinery (scaffolding, backhoe loaders, etc.) to guarantee autonomy and fluidity in the work.

From a farming point of view, and despite his training, the practical know-how and experience in the field is essential. Rather than try to do everything himself, he recruited a young man with experience in market gardening and together planted 2,000 trees on the property, thus integrating agroforestry as a new practice. Based on previous advice, he also set up an irrigation system and built his first greenhouse, launching a first trial of agricultural season.

Although, the project had to overcome a number of administrative constraints, in particular the need for an impact assessment in order to use wells dating back to the XVIII^e century. This impact study, while considered coherent, was carried out in an incoherent manner, costing time and money. The cost of accessing the water amounted to around €15,000 and required an eight-month wait for only three metres

depth of water. In addition, the French farmers' mutual insurance (MSA), posed several problems due to its archaic administration such as the refusal to accept digital documents, requiring separate paper RIBs for a joint account.

5.2.5 Realisation

The realisation of the project really took place with two milestones linked to both their agricultural and tourism business models. The first sales of vegetables takes place on 1^{er} June 2020 and the opening of the first cottages in December 2020. These two dates are seen as major turning points in the project's progress because they are symbolically powerful. It demonstrates that ability to produce, sell and offer accommodation, validating a significant part of the agrotourism project's even though it is still at an early stage. Before that, the whole business process was under construction, and after what could be called the official launch of the business, they gradually opened three other cottages and set up three greenhouses.

The farm is beginning to adopt an exclusively local and biobased approach, distributing vegetables within a restricted 30km radius, even though it would be possible to distribute more widely and potentially at a better price. Adhering to a philosophy of local and natural agriculture, the most consumed element on the farm is compost, the nearest source of which is an hour and a half's drive away. Nearer sources, such as the Rochefort waste centre, contain unwanted waste such as plastic. The farm uses no chemicals and may make natural inputs from local plants such as horsetail, fern, nettle, garlic and wormwood. Since then, the market garden has been certified organic, which was made easier by the fact that the property was originally a meadow, not a farm. To obtain this certification, they had to prove that the land had not been cultivated, and the mayor played a crucial role in this by attesting that the land had not been cultivated for 20 years. Otherwise, they would have had to go through a transition period. The regulations stipulate that a farm cannot be considered organic if it has been cultivated, even if only one carrot has been planted. If it has not been cultivated, it is automatically certified organic.

This phase of the project was successfully completed thanks to a competitive and user-friendly system. The Farm of Brouage makes considerable use of digital tech-

nologies to manage its operations. In their market gardening activity, they use crop planning software. Tasks are automatically sent to the team's telephones, which gather 3 employee, providing agile management of the work required on the crops. What's more, all actions and interventions are logged, providing full traceability. This is particularly useful during annual inspections for organic certification by control agent. This feature is particularly noteworthy because even the inspectors have direct access to the software to see the actions taken in real time. The tools used are not high-tech, but the use of software enables to update crop planning in real time, fill in to-do lists, and assign tasks efficiently to his team. In addition, the importance of digital tools is emphasised as crucial to market access and customer management, leading the use of a CRM mailing, a database and e-commerce methods.

In terms of customer relations, marketing and sales, the strategy deployed is to produce what are known as "organic baskets", but unlike other market gardeners, it is to work with restaurants as a niche market. Indeed, the key to his realisation is to specialise in the production of rare varieties of vegetables, flowers and unique aromatic products to meet specific needs and demands. The catering sector requires a more sophisticated and personalised approach, including an understanding of the chef's wishes and an ability to offer something unique. For example, his collaboration with a local star-rated cook, to whom he supplies vegetables, enables in return to recover meals for his guests and allows everyone to find something there are benefiting from.

During this realisation phase, a new dimension came into play, with the support of the mayor, they began to organise an increasing number of cultural events at the farm, turning it into a space for socialisation for the community, thereby compensating the decline in traditional social spaces in rural areas. As a result, the farm became an artist's residence and workshops are organised, such as weaving, all inspired by the plants and natural elements of the farm. In a context where small villages often lack social life, the Brouage farm offers a unique space thanks to musical, theatrical and photographic events. For example, actors from the Comédie Française have come to read the Fables of La Fontaine, and a theatre group travelling by bike has come to perform. In this sense, the aim is to strengthen commitment as a "community third place".

5.2.6 Dissemination

To promote his market gardening activities, the farm of Brouage targeted a local clientele through digital media, which enabled him to reach out directly to people who are interested in and prioritise organic food. His marketing strategy was to create original and humorous video content. The content of these videos was parodic, such as Benny Hill, or related to trendy musical themes. This enabled him to gain visibility and become a local celebrity of healthy eating. In terms of its tourism activities, they opted for a similar strategy, creating entertaining, offbeat content, but this time targeting an exclusively urban, if not exclusively Parisian audience. This promotion was done by highlighting the intrinsic experience of living on the farm rather than simply highlighting an accommodation option. In fact, guests don't just book accommodation but enjoy an immersive experience where they have the opportunity to pick their own produce from the vegetable garden, receive educational sessions on plants and take part in culinary workshops. The criteria are therefore linked to those who are interested in ecological issues but who also have easy financial means.

In other words, Antoine has implemented innovative digital media content promotion strategies, combining distinctive features and precise targeting to promote and disseminate his activities. This involved identifying and precisely targeting potential audiences both locally for the market gardening and in urban areas for the cottages.

By disseminating its tourist and farming offer, Antoine's farm is not just a place for tourism and food. Instead, the farm is a place for educating city dwellers and promoting the region. Particularly for those looking for a change of lifestyle, to understand how to live and work in the countryside.

The farm has therefore been able to interact closely with local stakeholders, working in partnership with the community of municipalities to promote the Rochefort Océan area. As a direct result, the farm has become a centre of interest for the media. Many journalists visit the farm, which helps to promote both the farm itself, the Rochefort Océan region and the farm's intrinsic sustainable development ambitions. This media coverage has led media such as radio and tourist guide to give visibility to the farm while affirming its integration into local politics. Being recognised by the community of municipalities, but also by wider bodies such as the department and the region,

including the New Aquitaine region's innovation directorate, which came to the farm for a seminar, demonstrating the importance of the approach.

At that point, the Brouage farm is working with a dozen restaurant owners and supplying around fifty families every week, as well as a supermarket. With this in mind, a number of people who came to visit the farm to stay for a while had already set up in the region, with slightly different projects but it marked spin-off effect.

5.2.7 Embedding

The Brouage farm has been designated a "model farm". This concept is linked to the local organic farming group. These are farms that share their data, methods and give feedback to those who want to start farming. In return, Antoine also receives technical advice from the Chamber of Agriculture, particularly when he must deal with diseases affecting his plants.

On this basis, the Ferme de Brouage is part of a vast network, in particular with the local authorities, which has incorporated the farm into the territorial food policy project to work namely with the Rochefort canteens. The integration of the Ferme de Brouage into this territorial food dynamic demonstrates a long-term commitment and an example to be followed. Furthermore, this involvement in local food resulted toward a collaborative effort with a hypermarket, the Chamber of Agriculture, the organic farming group, and a local bank.

The aim is to support market gardeners with a new system for putting together their financing applications, so that they have effective means of production right from the start. The intention is that new farmers can get the best advantage by avoiding underinvestment and benefiting from entrepreneurial and marketing support. In fact, the involvement of the various players is to help to avoid doing commercial work during the first few years of organic farm, thereby saving a significant amount of time working allowing a premium outcome. The products are committed by the hypermarket concerned, thereby facilitating confidence in the bank for financial support and enabling the permanent installation of organic market gardeners in the region.

In connection with the management of cultural events, the ferme de brouage has been awarded a grant to organise these festivals by the regional directorate of cultural affairs. Previously, this was not the case, and the grant is now used to cover the costs of these events. In parallel with the numerous networking activities that took place at the launch of the project, the Farm of Brouage has been awarded a grant for the creation of large-capacity guest cottages. This is linked to a very long process, and it's not something that should be counted on, but it does assert the strategic role of promoting the area in dealings with local institutions. This regional assistance can only be seen at the end of the project but tends to confirm that the project is integrated and being run properly.

5.2.8 Overview of the innovation process

The table below gives an overview of the actions carried out and their progress, the players involved, the difficulties encountered, and the support received in the innovation process at the Brouage farm.

Table 2 – Overview of key items in the innovation process of the Brouage Farm

Innovation Spiral	Performed activity	Key actors involved	Difficulties encountered	Support received
Initial idea	Unappreciated job offer Idea to develop a rural agro-based business	The Dyson company.	Lack of agricultural skills Environmental and geopolitical concerns.	Personal desire for change and intrinsic motivation.
Inspiration	Leaving the Dyson company Work experience A trip to explore opportuni-	Training organisation and several agricultural professionals. Antoine's wife and brother.	Lack of agriculture skills. Need to finance the project	Training and internships in organic farming Professionals from the sector shared their knowledge

	ties.			Financial assessment of the project
Planning	<p>Visit to the project site.</p> <p>Managing the move</p> <p>Recruiting and managing financial requirements.</p> <p>Contacts with local players</p>	<p>The Chamber of Agriculture.</p> <p>Rural development and settlement companies</p> <p>Local bank</p> <p>Architects</p> <p>The Mayor</p>	<p>Local and critical operating realities</p> <p>Administrative challenges</p>	<p>Administrative, regulatory and technical support</p> <p>Introducing the right people</p>
Development	<p>Architectural and ecological renovation</p> <p>Recruitment, volume purchasing and investment</p> <p>Planting of 2,000 trees.</p> <p>Installation of irrigation and construction of a greenhouse.</p>	<p>Polish craftsmen.</p> <p>Young market gardener recruited.</p> <p>Local authorities and agricultural social welfare.</p>	<p>Respectful renovation and lack of availability of artists without premises.</p> <p>Costly administrative constraints and waiting times.</p> <p>Problems with the MSA and its archaic administration.</p>	<p>Help from craftsmen for the renovation.</p> <p>Expertise of the young market gardener in the implementation of agricultural practices</p>
Realisation	<p>Organic farming and sales</p> <p>Progressive</p>	<p>The Farm of Brouage team (3 employees).</p>	<p>Need to adopt a strictly local and organic approach.</p>	<p>Ongoing support from the mayor for various aspects of the project.</p>

	<p>opening of three more gîtes and installation of three greenhouses.</p> <p>Use of digital technologies</p> <p>Organisation of cultural events</p>	<p>The mayor.</p> <p>Restaurants, in particular a local Michelin-starred chef.</p> <p>Artists (e.g. the Comédie Française).</p>	<p>Challenge of working in a niche market.</p> <p>Deployment of a customer strategy within the local environment.</p>	<p>Collaboration with players in the cultural and catering sectors.</p> <p>Organic certification</p>
Dissemination	<p>Marketing strategy based on the creation of original and entertaining video content.</p> <p>Immersive experience and educational sessions</p>	<p>Local and urban clients.</p> <p>Media partners.</p> <p>Community of municipalities of Rochefort Océan.</p> <p>Restaurants and supermarkets.</p>	<p>Need to differentiate the tourism offer, focusing on the experience rather than just accommodation.</p>	<p>The media, which have helped to promote the farm.</p> <p>The community of municipalities and other official bodies.</p>
Embedding	<p>Become a model farm and participate in a network via the territorial food policy project.</p> <p>Working together to support market gardeners in their funding applications.</p>	<p>Chamber of Agriculture.</p> <p>Community of municipalities of Rochefort Océan.</p> <p>Rochefort canteens.</p> <p>Hypermarket.</p> <p>Organic farming group.</p>	<p>Plant disease issues requiring technical advice.</p> <p>Long and uncertain process for obtaining a subsidy for the creation of cottages</p>	<p>Access to technical advice from the Chamber of Agriculture.</p> <p>Subsidies for the creation of large-capacity cottages.</p> <p>Financial support from the DRAC to organise cultural events.</p>

		Local bank.		
		Regional Department of Cultural Affairs		

Taking an overall view of the project process, we can identify several essential and characteristic elements. Over time, the farm has consolidated its local approach and its closeness to the area, which has enabled it to establish a strong territorial link by encouraging sustainable agriculture and promoting regional culture. In addition, the use of digital management and marketing methods has enabled the farm to target local and national customers, raising its profile and promoting healthy eating.

In doing so, the distinctive feature of the Brouage farm is its integration with the local community at different levels. This has involved close collaboration with a number of stakeholders throughout the process, which has also enabled the farm to transcend its agricultural project and fulfil its role as a driver for community development. By combining a clear vision, an innovative strategy and close collaboration with a range of stakeholders, it has become a pillar of the rural area, leading the way for other similar initiatives. The Brouage farm is an inspiring example of how an agricultural project can evolve beyond its primary function to become a driving force for community, cultural and regional development.

5.3 The dual model: driving rural resilience and commitment

At the heart of the creation of the Farm of Brouage, we can see that the path taken reflects an economic, environmental, and social vision of what can be considered as multidimensional achievements and challenges to be overcome. In its commitment to sustainable and rural development, the farm embodies an example of agricultural and touristic modernity, where a radical change in lifestyle of a rural-urban duality is at the forefront.

Following on directly the experience of setting up the Farm of Brouage, this section examines the positive achievements and obstacles to be overcome that can be drawn regarding the establishment of market gardening and farm tourism.

5.3.1 SWOT analysis and lesson learnt

Through this SWOT analysis of the Brouage farm, the aim is to highlight the elements which, because of its agrotourism activity and its innovative management of its ecosystem, are favouring the emergence of commitment toward the creation of new sustainable food system.

Table 3 – SWOT matrix of the Brouage Farm

Farm of Brouage - SWOT	
<p style="text-align: center;">Strengths</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sale of certified organic food products • 100% digitised management • Market adaptability through customer targeting and adaptability • Offering a high-quality tourism experience • Creating utopian place to live for the community • Profitability through tourism • To fulfil rural and urban marketing strategy 	<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributing to the local economy by creating jobs • Networking with local authorities • Be a tool for promoting local food and culture • Welcoming project leaders • Supporting a historical scheme • Create a beneficial ecosystem • Fashionable concept • Local food self-sufficiency • Easy access to market gardening • Environmental benefits, low-energy agricultural production
<p style="text-align: center;">Weaknesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limited profit from market gardening • Heavy workload • Lack of farming experience • Being only dedicated to agricultural production • Risk of crop disease • Supply difficulties 	<p style="text-align: center;">Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managing production and flow • Need to relocate sales • Requires specific geographical criteria • Financial implications of setting up in the country • Lack of rural citizens involvement

The SWOT shows a series of elements that lead to consider that environmental, social, and economic practices bring rural dynamism in the direction of a potential blueprint for the future of sustainable and rural development, because they are literally part of a demanding societal and political demand. The inherent promotion of a sustainable food systems demonstrates the needs of local authorities to have example by their side and that shows the way for others. As a result, sustainable food systems that engage a social meaningful approach should consequently work together with stakeholder such as policy makers or other relevant groups. The commitment at work enhances the application of more sustainable development at local level. However, if this fits well with a holistic approach with the successful management of an agritourism entity, it could still require for sustainable food systems entrepreneurs to be able to develop agricultural and hosting skills with a marketing competence that combines tradition and modernity to be efficiently resilient.

5.3.2 Review of the organic gardening market

From the point of view of the market-gardening activity, we can see that the farm is responding to current environmental challenges by focusing on high-quality products ensured by a organic certification. This is guaranteed by a plot of land that has never been harvested before and operated under a practical agroforestry approach that preserves the purity of the soil. Similarly, the limited use of mechanical tools and the use of locally produced biobased inputs as an innovative practice adds an eco-friendly dimension to all the production and promotion process. Moreover, this farming changeover shows that its feasible for everyone, because unlike other forms of farming, market gardening is easily accessible, even to those who do not originally have a farming background. This is reinforced by the many support frameworks and training opportunities now available.

From there, the contribution to the territory seems clear, since beyond simply fulfilling a profit-making function, this farm is positioning itself as a player in better eating and purposely reinforcing territorial food autonomy. This approach is also being introduced in an intelligent way, thanks to a diversified offering capable of integrating gastronomic market segments emphasising local culinary quality. Especially considering where mechanisation is reducing the need for labour, this farm

goes against the wind. Indeed, it provides employment for three people from outside of the farm, enhancing the value of human workforce and creating a genuine grass-roots dynamic.

A significant achievement has also been the integration of all its operations into a digital workflow, from crop planning to accounting. Far from being conservative, the farm is embracing the needs of the modern consumer, with an online ordering interface to build customer loyalty and automated payment routines. In the same spirit, the overall marketing strategy is based on deep-rooted socio-cultural needs, highlighting educational advertising to raise awareness towards the benefit of both environmental and human health in an original way within the digital media landscape. In this way, market gardening becomes a source of inspiration not only for consumers, but also for those who would like to do the same. In this regard, the company is working with local institutions to foster the development of similar initiatives.

On the other hand, market gardening, while beneficial from the viewpoint of both sustainable development and supporting local dynamism, does have several difficulties. The first of these is certainly that, on its own, it can barely survive the years as it does not represent a robust and extremely profitable business model and can currently exist on a just-balanced scale. This means that it is a vulnerable sector of activity and need to be well sponsored. In addition, launching a market gardening business requires a high level of work intensity, which can seriously affect motivation, making it difficult to keep the business going over the years. The long-term viability of market gardening is therefore doubtful in the absence of a local network to facilitate the obtention of various approvals. The need for co-management, administrative and financial support is proved therefore as dramatically underestimated, yet vital.

So, even if training and experience can successfully meet the challenges of market gardening, a lack of support at the very concern of the value chain can be fatal. By taking into account the unforeseen problems associated with disease, production management, supply difficulties, combined with the time-consuming expectation of finding reliable customers and initiating a process in which the garden becomes a place for the community to live and to be admired is demonstrated as something that can be hampered.

5.3.3 Review of the farm-based tourism

From a tourism point of view, the initiative is designed as a response to the growing need to reconnect with nature in an increasingly urbanised society. By combining tourism and growing crops, we are seeing opportunities for rural regions to revitalise their countryside in welcoming people who want potentially to settle here. Above all, the strength of the concept is based on the authenticity of a holiday where individuals and professionals of food production can immerse themselves in the middle of the land and enjoy a truly unique experience. The novelty of the proposition is also underpinned by a range of activities, such as cookery workshops using products produced straight from the farm. As a result, the feeling of ownership to the food culture heritage and traditional way of life is reinforced, making the immersion experience a deep-rooted one. Here, in the case in hand, agrotourism serves also as a catalyst for promoting regional tourism to journalists, making the countryside more attractive on a national scale.

The driving force behind this farm-based tourism initiative is that unlike the conventional touristic proposition, it is fundamentally a place dedicated towards inspiring visitors, offering a new vision of the world, and providing prospects for a sustainable way of life with high added value, since its contribution is linked to social cohesion in remote areas. With an almost utopian approach, sustainable agriculture lifestyle is a tool that deeply penetrate people's well-established beliefs by raising awareness of the value of nature, food, landscape and community building. This is strongly supported by the dimension of respect for heritage. In this sense, by restoring a historical building in a traditional and eco-friendly way, using local and bio-sourced materials, this agrotourism project is a guarantee of commitment to the preservation of both architectural and environmental legacy. The considerations of sustainability and cultural heritage in a farm holiday scheme introduce a valuable notion of responsibility in the context of rural decline.

Typically, we might also consider that farm tourism boosts the economic and social dynamic of the area in the belief that partnerships with sub-contractors, whether for housework or catering, that can pro-actively contribute to improving the local economy by bringing in more economic prosperity. Moreover, by creating this type of

sustainable business in the centre of rural area, the effect produced is to become a living space for all, enabling cultural events to be organised and offering increased socialisation by encouraging local artists to appropriate the surroundings. In other words, farm tourism offers a window on rural talents that would otherwise remain hidden from the general public.

Another key finding is that the main target for farm tourism concerns urban people looking for meaning and wildlife. With a high-quality positioning, it demonstrates that living in a farming area and changing careers for another lifestyle does not necessarily mean losing out on quality of life. Quite the opposite, since we can assume that part of the urban population will be led to return to the countryside at a later stage and become the back-up pocket for what is most needed to regenerate the rural world. Covid has amplified this trend through a sharper awareness of global issues and the need to resolve these challenges on an individual scale.

Thus, farm tourism is revealing here its full potential role in the green transition and in accentuating that a new paradigm of society can be achieved. However, the sustainability of this model could be jeopardised if it is not implemented in an integrated, creative and entrepreneurial way. Farm-based tourism requires an appealing geographical location, unlike market gardening, which can be more accommodating on its day-to-day operations. The conditions required for farm tourism must firstly be suitable for attracting urban visitors. Similarly, the initial investment in property, especially in a context of historical and environmental preservation, can be an obstacle. This means that property investment represents a major social challenge, requiring skilful management of the mobilisation of human and material resources. The ability to raise debt and commit over the long term is essential for the launch and execution of sustainable undertaking.

Additionally, for this kind of innovation to become a high value-added component, the diversification of activities, such as the hosting of cultural events, requires a robust organisational ability which, even if it is not loss-making, it will not generate any visible profit. Nevertheless, all the benefits are precisely in the differentiated offer, and this should not involve a risky financial gamble. On top of that, mobilising rural communities can still represent a hazardous move, as people are still accustomed to very introspective consumer habits. Accordingly, the challenge is also to

change the mindsets of rural populations already present in the territory by bridging the gap between tradition and renewal, combining lifestyles with a new approach of community building based on sustainable food systems.

6 Conclusion and discussion

In a context where rural life is under increasing economic pressure and where rural landscapes are constantly evolving, a response to societal and environmental challenges is meant to be made through the fusion of organic market gardening with visiting urban populations. It represents a key lighthouse for economic, environmental and social resilience, especially when considering dual business model as it presents with the farm of Brouage case study an instrument of change in consumption patterns and a place for preserving rural heritage. This is achieved through a sustainable approach of the means of production and the diversity activities, such as cultural ones, that can be engaged in.

According to OECD (2021), the growing complexity of social issues calls for agile collaboration toward the urgent challenges ahead, through initiatives stemming from social innovation. In the same way, specialists describe the new adaptations to the system as particularly appropriate because they require collaboration with meta-organisations made up of autonomous bodies with common objectives directed at achieving the public good. While technological innovation has a role to play, it is essential to take a global approach to the problems facing society in order to overcome institutional and market deficits.

Market gardening combined with an educational dimension creates a unique rural authenticity aimed at promoting sustainable development, offering a unique value proposition that is now reinforced by societal trends such as the covid pandemic, which has led to a new awareness of food issues. As a company, adapting to the market by segmenting its customer base is therefore essential in the long term, as is working in networks linked to food distribution, such as supermarkets.

As such, in an article for the World Economic Forum Haski-Leventhal (2015), it is expressed that businesses, whether operating on a large or small scale, are considered to have a role to play in moving towards sustainable development objectives, as some industries are responsible for pollution and poverty. In this sense, active collaboration with different actors in implementing sustainable economic action and responsible innovation can contribute to move towards a desirable future, in particular

through market development opportunities where education is needed or where climate change is having an impact.

The strength of the studied farm lies in the sale of fruit and vegetables with a high environmental value, not only feeding the region but also providing a guarantee of confidence regarding the traceability of the food products. However, while this activity is at the heart of a proactive approach to boost local food independence, it is not necessarily lucrative either. This means, along having incomes from touristic traffic, maximising the use of innovative management methods, such as the use of digitised software applications, and making the most of low-energy production to engage sustainable agriculture.

Moreover, the link between rural well-being and the food system is very strong and the inadequacy of small-scale farming must be taken into account as part of a wider issue, as the difficulty of making a living is a growing reality. As affirmed and enhanced by Woodhill et al. (2022), this is why income diversification to improve rural well-being is a key issue in rural transformation and it is recommended that stakeholders commit to this through innovative local collaboration. Vegetable growing's inherent limited profitability, combined with a significant manual workload, represents an obvious obstacle, but it also provides an opportunity to support the local economy if it is supported by efforts to diversify, in this case tourism.

The multidimensional aspect of such of market gardening, which is here combined with tourism, but it could be a different sector, have the quality of raising awareness toward sustainable food issues. It represents a non-negligible lever for moving towards a change in rural and agricultural practices, especially towards urban citizens and local authorities. Enthusiastic and functional planning of this type of activity is thus observed, with the commitment of additional players, to allow to overcome existing boundary paradigms in rural areas. In this sense, the economic reliability of a sustainable food system that use a double business model combine with the willingness to help others to foster similar practices appears as a vital component for shaping further sustainable relationship between individual and biodiversity.

7 References

Adams, E. (2010). The joys and challenges of semi-structured interviewing. *Community practitioner: the journal of the Community Practitioners' & Health Visitors' Association*, 83(7), 18-21. Oxford Health NHS Foundation Trust.

Aleksandrova, M. (2022, 18 mai). Les innovations de Schumpeter. AUFUTUR. <https://aufutur.fr/revisions/ses/ses-innovations-schumpeter/>

BioRural. (2023). About BioRural. <https://biorural.eu/about-biorural/>

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. PATHFINDER International Tool Series, Monitoring and Evaluation – 2.

Chambre d'agriculture de la Charente-Maritime. (2023). AGRICULTURE DE LA CHARENTE-MARITIME. <https://charente-maritime.chambre-agriculture.fr/pratique/chiffres-cles/agriculture-de-la-charente-maritime/>

Clandinin, D. J., & Connelly, F. M. (2000). *Narrative inquiry: Experience and story in qualitative research*. Jossey-Bass.

Colby, M.E. (1991). Environmental management in development: the evolution of paradigms. *Ecological Economics*, 3(3), 193–213.

Département de la Charente-Maritime. (2023). LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE. <https://la.charente-maritime.fr/environnement-cadre-vie/developpement-agricole/lagriculture>

Disez, N. (1999). Agritourisme. Logiques d'acteurs ou logiques de territoires? *Économie rurale*, (250), 40-46.

Döringer, S. (2021). The problem-centred expert interview: Combining qualitative interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International Journal of Social Research Methodology*, 24(3), 265-278.

Dubois, C., & Schmitz, S. (2011). L'agritourisme au cœur de la transition socio-écologique européenne. Présenté à International Conference "Sustainable economics within the new culture of development", Liège.

European Central Bank. (2017, June 27). How does innovation lead to growth? <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/explainers/tell-me-more/html/growth.en.html>

European Commission. (n.d.). Rural development. Retrieved from https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_fr#futureofruraldevelopment

European Council. (2023, July 31). European Green Deal. Council of the European Union. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/>

European Parliament. (2021, November 24). EU agriculture statistics: subsidies, jobs, production (infographic). <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20211118STO17609/eu-agriculture-statistics-subsidies-jobs-production-infographic>

EU SCAR. (2012). Agricultural knowledge and innovation systems in transition – a reflection paper. Brussels.

Farm Practices. (2023, June 11). Conventional Farming | Methods and Facts. Farm Practices for Healthy and Profitable Farming. https://www.farmpractices.com/conventional-farming?utm_content=cmp-true

Ferme de Brouage. (2019, November 28). LE PROJET AGRICOLE. <https://www.lafermedebrouage.fr/blog-de-la-ferme-de-brouage/agro-foresterie>

Ferret, J.-P. (2016, 6 juillet). Charente-Maritime : 14 000 emplois liés au tourisme. INSEE. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2019672>

Food Facts for Healthy Choices. (2022, March 7). The EU Farm to Fork Strategy: Can we make the European food system healthier and sustainable? EUFIC. <https://www.eufic.org/en/food-production/article/the-eu-farm-to-fork-strategy-can-we-make-the-european-food-system-healthier-and-sustainable>

Food-scaleUp. (n.d.). About us. <https://food-scaleup.com/fr/about-us>

Food Systems Summit Brief. (2021, February). The Bioeconomy and Food Systems Transformation. https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/bioeconomy-food-systems-transformation-food-systems-summit-brief-february-2021_en

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Pearson Education.

Gianinazzi, W. (2018). Penser global, agir local. Histoire d'une idée. *EcoRev'*. Revue critique d'écologie politique, (46), 24.

Gomiero, T., Pimentel, D., & Paoletti, M. G. (2011). Environmental impact of different agricultural management practices: conventional vs. organic agriculture. *Critical reviews in plant sciences*, 30(1-2), 95-124.

Gürel, E. (2017). SWOT Analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.

Haski-Leventhal, D. (2015, October 1). What business can do for sustainable development. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/what-business-can-do-for-sustainable-development/>

Intentional Reach. (2021, July 14). Verbatim vs Intelligent vs Edited Transcription: What's the Difference?. <https://intentionalreach.com/blog/verbatim-intelligent-edited-transcription>.

Kakilla, C. (2021). *Strengths and Weaknesses of Semi-Structured Interviews in Qualitative Research: A Critical Essay*.

Klerkx, L., Van Mierlo, B. C., & Leeuwis, C. (2012). Evolution of systems approaches to agricultural innovation: Concepts, analysis and interventions. In *Farming Systems Research into the 21st Century: The New Dynamic* (pp. 457-483). Springer Netherlands.

Kleiner, A., & Roth, G. (1997). Learning history: How to make your experience your company's best teacher. *Harvard Business Review*, September 1997.

-
- Leedy, P. (1993). *Practical research: planning and design*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Marcotte, P., Bourdeau, L., & Doyon, M. (2006). Agrotourisme, agritourisme et tourisme à la ferme ? Une analyse comparative. *Téoros*, 25(3), 59-67.
- Mensah, J. (2019). Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review. *Cogent Social Sciences*, 5(1).
- OCDE. (2021). *Building local ecosystems for social innovation: A methodological framework*. Documents de travail de l'OCDE sur le développement économique et la création locale d'emplois, (2021/06). Éditions OCDE.
- Passet, R. (1995). *L'économique et le vivant* (2e édition). Economica. (Original work published 1979)
- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustain Sci*, 14, 681–695.
- Reynaud, E. (2006). *Le développement durable au cœur de l'entreprise. Pour une approche transverse du développement durable*. Dunod.
- Sahoo, G., Wani, A., Dash, A., Rout, S., Tripathy, B., Prusty, A., & Dash, L. (2021). IMPACT OF RURAL ACTIVITIES ON BIODIVERSITY AND ECOSYSTEM SERVICES. *Tianjin Daxue Xuebao (Ziran Kexue yu Gongcheng Jishu Ban)/Journal of Tianjin University Science and Technology*, 54, 373-393.
- Sid, C. (2012, juin). *Qu'est-ce que l'innovation sociale ?* BPI Creation. <https://bpifrance-creation.fr/entrepreneur/temoignage-invite/quest-ce-que-linnovation-sociale>.
- Summa Linguae. (2021, April 27). *Types of Transcription Explained: Verbatim vs. Intelligent vs. Edited Transcription*. <https://summalinguae.com/data/verbatim-vs-intelligent-vs-edited-transcription/>.
- Talin, B. (2023, 9. Juli). *Innovation erklärt – Definition, Arten und Bedeutung von Innovation*. More Than Digital. <https://morethandigital.info/innovation-definition-4-arten-von-innovation-und-foerderung/#SnippetTab>

Trigo, E., Chavarria, H., Pray, C., Smyth, S.J., Torroba, A., Wesseler, J., Zilberman, D., & Martinez, J. (2023). The Bioeconomy and Food Systems Transformation. *Sustainability*, 15(7), 6101.

United Nations. (n.d.). Do you know all 17 SDGs? <https://sdgs.un.org/goals>

UN News. (2021, March 9). Food systems account for over one-third of global greenhouse gas emissions. <https://news.un.org/en/story/2021/03/1086822>

United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

von Braun, J., Afsana, K., Fresco, L. O., Hassan, M., & Torero, M. (2021). Food system concepts and definitions for science and political action. *Nature Food*, 2, 748–750. <https://www.nature.com/articles/s43016-021-00361-2>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research Design and Methods* (6th ed.). Sage Publishing.

Wang, C., Cardon, P.W., Liu, J., & Madni, G.R. (2020). Social and economic factors responsible for environmental performance: A global analysis. *PLoS ONE*, 15(8), e0237597.

Ward, N., & Brown, D. L. (2009). Placing the Rural in Regional Development. *Regional Studies*, 43(10), 1237-1244.

Wielinga, E., & Koutsouris, A. (2018). Tools to observe innovation processes: the AgriSpin experience. In 13th IFSA Symposium. MAICH, Chania, Greece, 1–5 July 2018.

Wielinga, E., Zaalmink, W., Bergevoet, R.H.M., Geerling-Eiff, F.A., Holster, H.C., Hoogerwerf, L., Vrolijk, M., & Teenstra, E.D. (2008). Networks with free actors: Encouraging sustainable innovations in animal husbandry by using the FAN approach (Free Actors in Networks): Networking is sensing opportunities! Wageningen Livestock Research.

Wood, A., Queiroz, C., Deutsch, L., González-Mon, B., Jonell, M., Pereira, L., Sinare, H., Svedin, U., & Wassénus, E. (2023). Reframing the local–global food

systems debate through a resilience lens. *Nature Food*, 4(1), 22-29.
<https://doi.org/10.1038/s43016-022-00662-0>

Woodhill, J., Kishore, A., Njuki, J., Jones, K., & Hasnain, S. (2022). Food systems and rural wellbeing: challenges and opportunities. *Food Security*, 14.

List of Tables

Table 1 – Chronological Touchpoints in the Interview.....	31
Table 2 – Overview of key items in the innovation process of the Brouage Farm...	40
Table 3 – SWOT matrix of the Brouage Farm.....	44

List of Figures

Figure 1 –. The different stages of the Spiral of Innovation.....19

List of Annexes

Annexe 1 – Consent to record the interview and use data.....61
Annexe 2 – Trancription of the interview62

Annexe I – Consent to record the interview and use data

Consent Form

Between GREMME Thibaud, student in Master 2 Regional and European Project Management at the University of Bretagne Sud, Westsächsische Hochschule Zwickau and the University of South Bohemia

And *Antoine Lincqun*

By signing this form, I give my consent for the data collected during the interview conducted by Thibaud GREMME as part of his qualitative research thesis to be used for the following purposes:

Audio recording

I consent to the audio recording of the interview and its use for research purposes.

Anonymisation

I agree that certain personal details may be mentioned during the recorded interview and may be presented during the writing of the master thesis.

I am also aware that the use of the data expressly excludes any use that could damage my reputation or any other material of a prejudicial nature.

Date, location : *11/08/23, la grippine*

Signature :

[Handwritten Signature]

Annexe 2 – Transcription of the interview

Thibaud Gremme: [00:00:00] Alors Antoine, je viens de mettre l'audio et donc on va commencer l'interview. D'abord, j'aimerais te poser des questions sur toi. Donc ça veut dire quel est ton parcours, tes expériences antérieures? Et puis, si tu pouvais te présenter un petit peu. De manière générale, quelles sont les circonstances qui t'ont conduit à monter la ferme de Brouage?

Antoine Levêque: [00:00:31] Donc moi je suis Antoine Leveque, j'ai 45 ans, je suis marié, j'ai cinq enfants et derrière moi j'ai 20 ans de marketing dans des multinationales et des start-ups. Par conséquent, j'en ai eu à la fois marre de ce que je faisais et j'avais aussi besoin de me reconnecter à la nature, de reconnecter mes enfants à la nature et surtout de bien manger. Donc on a monté ce projet de la ferme de Brouage qui est une reconversion. On parle quand même du fait qu'il y a cinq ans, je n'avais jamais fait un seul semis. Donc je suis ce qu'on appelle un NIMA, un non issu du monde agricole, ou un néo-rural. Il a fallu apprendre l'agriculture et c'est aussi pour ça qu'on a fait un double business model, parce que il faut quand même qu'on puisse nourrir notre famille et nos cinq enfants. On a donc à la fois une ferme agricole qui est une vraie ferme qui exploite, qui tourne toute l'année, et des gîtes. On a des gîtes qui peuvent accueillir une quarantaine de personnes au total et l'idée, c'est que ces gîtes accueillent des vacanciers, pour la plupart assez urbains, essayer de les reconnecter à la nature et au bien manger. C'est un peu une expérience en ces temps troublés de changements climatiques de réflexions sur l'écologie, sur notre empreinte, sur ce qu'on mange, sur ce qu'on boit, etc. Pour nous, c'est très important puisque comme on n'a pas d'expérience en agriculture et qu'on a choisi le maraîchage qui est peut être la spécialité agricole la plus précaire, la moins subventionnée, ça nous permet tout simplement de vivre. Néanmoins sur la partie agricole, notre objectif c'est de pouvoir avoir une ferme qui tourne, qui a l'équilibre et qui nourrit les gens. Donc aujourd'hui, on a trois employés. On travaille avec ma femme à plein temps sur la ferme et on bosse avec une cinquantaine de familles pour qui on fait des paniers toutes les semaines, une douzaine de restaurateurs mais aussi avec Intermarché à Rochefort et les cantines scolaires de la communauté de communes de Rochefort Océan. On est une ferme qui fera cette année à peu près 65 000 € de

chiffre d'affaires. C'est tout petit et on est sur une micro surface très peu mécanisée, qui a toute une logique de résilience par rapport à notre impact carbone et par rapport à notre dépendance sur les énergies fossiles. En ça la ferme est un peu à part et l'idée c'est d'être hyper productif avec très peu de mécanisation. Donc beaucoup d'hommes puisqu'on est cinq. Du coup, pour 65 milles d'euros de chiffre d'affaires, c'est d'emblée se mettre un peu un obstacle dans un monde où les exploitations sont au contraire très mécanisées et plutôt extensives. Il y a à la fois un enjeu de vouloir nourrir les gens, mais aussi un enjeu de prouver qu'on peut faire de l'agriculture avec très peu de pétrole et de façon très low tech. Pour être low tech d'ailleurs, il faut pouvoir innover sur des outils qui sont low tech mais qui fonctionnent. L'innovation d'usage en fait, que tout fonctionne de façon très simple. Il faut innover aussi sur la digitalisation de l'exploitation. Donc tout est digital chez nous, on fait aucun marché, nos restaurateurs nous commandent via une interface internet et les particuliers sont abonnés et sont prélevés automatiquement sur leur compte en banque. Donc on est 100 % digital et toute la production qu'on sort, qu'on récolte, c'est une production qui a déjà été commandée soit par un particulier, soit par un restaurateur. La ferme elle est 100 % digitalisée, que ce soit pour la planification culturale, la récolte, la comptabilité ou l'administratif. Tout est 100 % digital dans la ferme.

Thibaud Gremme: [00:04:24] D'accord. Je vais te poser des questions. Il ne faut pas hésiter à te répéter si jamais tu penses que tu as déjà dit quelque chose, mieux vaut le dire deux fois. Donc par rapport à ce qui t'a amené jusqu'ici, ton parcours antérieur, c'était dans quel secteur que tu travaillais? Un peu dans le monde du digital et des start-ups? Quels peuvent être les deux ou trois éléments clés de ton parcours, pour voir le contraste.

Antoine Levêque: [00:04:50] J'ai travaillé en agence digitale de publicité digitale, je suis spécialisé sur le développement d'applications mobiles et en plus de travailler dans le tourisme, j'étais directeur marketing chez Pierre & Vacances Center Parcs. Après je m'occupais de tous ce qui était digital, réseaux sociaux et ventes en direct chez Dyson, les aspirateurs. Donc c'était, je dirais, intéressant, mais ça a manqué de ça manquer de sens on va dire.

Thibaud Gremme: [00:05:20] Et t'as fait ça pendant combien d'années?

Antoine Levêque: [00:05:23] Pendant quinze ans.

Thibaud Gremme: [00:05:25] Et donc le Turning Point, qui t'a justement conduit jusqu'ici, ça s'est fait vers quelle année?

Antoine Levêque: [00:05:35] Sur une période de dix ans, progressivement, avec des prises de conscience que le boulot que je faisais, c'était vraiment de la merde. En fait, j'étais chez Dyson depuis presque deux ans et je me faisais chier. Ils voulaient muter sur un autre poste que j'avais pas envie de prendre et j'ai démissionné, sans rien. Trois semaines après, je visitais ce lieu. On s'était plus dit qu'on ferait ce projet quand on aurait la cinquantaine en mode pré retraite mais quand on a visité ce lieu et qu'il était canon on a plongé, ça veut dire qu'en fait, moi j'ai démissionné en mai, je suis parti le 4 octobre, le 20 on était ici et le 25 on signais. Ca s'est fait vraiment de façon un peu abrupte parce que l'occasion s'est présentée. Mais du coup au moment où j'ai signé, j'avais toujours jamais fait un semi. Donc j'étais pas un agriculteur et je le suis peut être toujours pas d'ailleurs.

Thibaud Gremme: [00:06:41] On va rentrer plus dans le détail sur le développement. Juste quelques informations sur ton entreprise, de manière générale, si tu peux faire une présentation, un historique des activités de l'entreprise et la date de création.

Antoine Levêque: [00:06:56] Donc on a monté l'entreprise le 1^{er} septembre 2019. On a fait des très très gros travaux pour transformer des dépendances agricoles en gîte. On a transformé à peu près 600 mètres carrés de dépendance agricole qu'on a éco rénové, avec des matériaux biosourcés, avec du chanvre, de la chaux. Que des matériaux naturels. Ca nous a pris beaucoup de temps et actuellement, on fait notre quatrième saison de maraîchage et notre deuxième saison et demi de gîtes.

Thibaud Gremme: [00:07:28] Et comment tu présenterais ton portefeuille de produits, de services, de solutions? Quel est la variété de ce tu proposes aujourd'hui? que ce soit au niveau des gîtes et au niveau des activités. Quels sont les services que tu proposes ici dans ton exploitation?

Antoine Levêque: [00:07:52] C'est assez simple, je propose des fruits et des légumes sur la partie agricole. Et de l'autre, je propose des vacances à des particuliers qui viennent et à des entreprises qui veulent faire des séminaires au vert. Donc d'un côté le tourisme, de l'autre l'agriculture mais les deux sont intimement liés parce que les gens viennent ici, parce que c'est une ferme et que même quand une entreprise vient ici, il se passe quelque chose autour des légumes et autour de la nature. Ils font des ateliers, ils vont cuisiner les légumes de la ferme. Donc c'est deux activités sont très différentes. Il y en a une qui est capitaliste, où il faut investir beaucoup d'argent pour rénover du bâtiment et il y en a une autre qui consomme de la main d'œuvre, qui est la partie agricole. Il y en a une qui gagne bien, qui est un truc de capitaliste, c'est les gîtes et l'autre qui n'est pas très rentable. L'idée, c'est qu'elle soit juste à l'équilibre, qui est la partie agricole.

Thibaud Gremme: [00:08:42] D'accord, et donc pour rappel, t'as dit que vous étiez combien de personnes à travailler?

Antoine Levêque: [00:08:49] Trois personnes qui travaillent à temps presque à temps plein sur la partie agricole, plus un Hahn-clair et moi. Et pour les gîtes il y a après essentiellement des femmes de ménage et des sous traitants pour tout ce qui est gestion du ménage, des draps etc. Et après moi je fais des semaines de 80 heures, je m'occupe de tout ce qui est entretien et réparation.

Thibaud Gremme: [00:09:21] Alors on passe sur la phase d'initiation et l'idée initiale, c'est à dire que vous avez eu l'idée en réponse à un problème ou une opportunité ou une volonté. Est ce que tu peux décrire le défi initial qui a été observé et dans quelles circonstances. Ça veut dire préoccupations environnementales, motivées par peut être une politique, un problème de production. Enfin, Qu'est ce qui a déclenché cette idée initiale?

Antoine Levêque: [00:10:02] Alors vraiment au cœur du truc, c'est changer de vie pour passer d'une vie urbaine où on travaille dans un bureau, où on prend l'avion toute les semaine pour parcourir le monde et faire des choses complètement stériles, à produire de la nourriture. Ce qu'on ne sait pas faire et s'autonomiser dans

sa vie, que ce soit autour de la nourriture, autour de ton habitat, de tout en fait. Devenir autonome, là où tu es "complètement assistée à la ville" et aliénée par un travail de bureau où tu crées beaucoup de valeur mais que pour un truc très précis que tu sais faire et tu sais rien faire d'autre. Quand tu réalises ça à 45 ans, que tu sais très très bien faire du Big data pour faire cibler des jeunes vietnamiens et les faire entrer dans dans des bars pour qu'ils essayent le dernier cidre Heineken, tu sais très bien faire ça, mais tu sais pas réparer ton chauffe-eau s'il tombe en panne et tu ne sais pas du tout manger. Tu sais même pas qu'en fait une aubergine, c'est un truc que tu peux pas avoir en hiver quoi. Donc en fait, quand tu commences à réaliser tout ça alors que t'as cinq enfants avec que tu as 40 ans, tu te dis qu'il faut agir, il faut bouger. Nous, c'est vraiment ça l'idée. Le principe c'est de se dire ben quoi de mieux? En fait, si tu regardes les enjeux qui nous sont présentés, il y a Jancovici qui résume bien le truc. Il dit l'humanité, elle est présentée à 3 défis majeurs. Il y a l'énergie, on le voit tous les jours avec la guerre en Ukraine, l'alimentation et l'eau et ces trois enjeux majeurs ils sont ultra liés les uns aux autres. Sans énergie tu ne peut pas produire d'alimentation sans autre que nos produits d'alimentation et on va y être confronté avec le changement climatique. Donc on a trouvé que le meilleur projet pour être au cœur de ses enjeux et comprendre ce qui se passe, c'était d'être agriculteurs. C'est fou parce qu'on le voit tous les jours. D'où aussi d'ailleurs ces choix de faire une agriculture résiliente, peu consommatrice de pétrole, une agriculture extrêmement peu mécanisée. On travail que avec un motoculteur. On a quand même acheté un micro tracteur pour transporter les 80 tonnes de compost qu'on charrie tous les ans. Mais sinon c'est extrêmement manuel. Tu me vois travailler la quand tu m'interroge, c'est quelque chose de très très très manuel.

Thibaud Gremme: [00:12:22] Et du coup, cette cette idée initiale, elle est arrivée quand? Environ, au niveau temporel?

Antoine Levêque: [00:12:28] On y pensait depuis un moment, mais on savait très bien que c'était que c'était compliqué d'en vivre si tu veux. Donc on s'était dit on que aujourd'hui on a des bons jobs dans des grands groupes et c'est un peu un caprice que de tout plaquer maintenant et attendons d'être en pré retraite, la cinquantaine, quand tu commences à sentir que les jeunes te foute au placard pour se dire que c'est le moment de bouger. Mais en fait, j'avais rejoint cette boîte Dyson que je trouvais le

summum de l'innovation. Tu vois, ils sont 120 000, ils ont 5000 ingénieurs qui font que de la R&D. C'est quand même une boîte qui fait 30 % de croissance de son résultat tous les ans, qui cartonne, qui fait les produits de dingues. Et voilà, c'est le Graal. Si je suis pas content ici, je ne serai pas content nulle part. sachant que j'avais jamais été content ailleurs, enfin sauf dans mes boîtes. Et en fait, au bout d'un an et demi, je me faisais vraiment chier.

Thibaud Gremme: [00:13:22] Et ça, c'était en quelle année?

Antoine Levêque: [00:13:23] J'ai rejoint Dyson en 2016. Je suis parti fin 2018. .

Thibaud Gremme: [00:13:32] Et ton exploitation ici, tu l'as commencé en?

Antoine Levêque: [00:13:35] Le 1^{er} septembre 2019.

Thibaud Gremme: [00:13:36] D'accord. Donc le covid n'avais pas encore commencé finalement. Et donc, à la base de cette idée initiale, c'était toi et ta compagne qui avait qui avaient eu cette idée en commun?

Antoine Levêque: [00:13:53] Ouais, tout à fait d'accord. On se disait qu'on la ferait beaucoup plus tard parce que très difficile, très hasardeux, là où on ne connaît pas l'agriculture, on a jamais rien planté, rien semé, on n'est pas très manuels tu vois.

Thibaud Gremme: [00:14:07] Justement le défi que tu as eu à ce moment là, c'était si je puis dire, le manque de connaissance sur sur la façon de faire, c'est ça ?

Antoine Levêque: [00:14:26] Oui tout a fait. Je me suis pas mal documenté, j'ai rencontré des gens qui faisaient ça et je me suis aperçu d'un truc, c'est qu'en fait la partie agricole pour moi elle a une inconnue, c'est que je ne sais pas produire et ducoup ça va être compliqué. Mais je me suis aperçu que en maraîchage, qui est le choix qu'on a fait, parce que c'est ce qui est le plus accessible. Tu ne dis pas tiens, je vais faire une exploitation de 150 hectares, et je vais faire des céréales quoi. Tu ne t'improvise pas comme ca, c'est pas comme ça. Tu dis pas je vais faire 150 vaches, sans étudier, sans savoir, tu peux pas. Par contre le maraîchage et tu peux t'y mettre

mais du coup le problème c'est aussi que le maraichage, ça vaut rien. Tous les mecs que j'ai rencontrés en fait, ils sont pas rentables, ils galèrent. C'est un vrai problème de business model aujourd'hui. Donc toute la partie maraîchage. Le fruits et légumes, c'est une cata. Et du coup je me dis que si tu fais un truc qui vaut rien, si t'es nul, tu te plante et tu foire 50 % de tout ce que tu fais les premières années, tu perds 50 % de pas grand chose en fait. C'est vrai qu'il y a pas de risque. Et de toute façon, le projet, il est porté par sa dimension immobilière qui est les gîtes. Et là, pour le coup, j'ai de l'expérience la dedans. En placement immobilier, en direction de travaux, en levée de dettes, en business plan pour les banques, etc. Donc le principe c'était d'arriver à monter un projet et de lever beaucoup, beaucoup d'argent, d'investir nous, mais de lever aussi beaucoup d'argent. Et c'est ce qu'on a fait et on a levé de la dette sans problème parce qu'on avait une expérience, je dirais, de grands groupes, d'entrepreneurs et qui a fait que c'était facile de lever de la dette.

Thibaud Gremme: [00:16:04] D'accord. Quand tu dis lever de la dette, tu veux dire quoi?

Antoine Levêque: [00:16:08] Contracter un emprunt. C'est pas rechercher un investisseur qui prend des parts dans ta boîte, mais c'est juste prendre de la dette que tu vas rembourser plus tard.

Thibaud Gremme: [00:16:16] Et donc, encore dans cette dans cette phase d'initiation vraiment aux prémices du projet, après que t'es eu cette idée, que tu as vu un petit peu les défis auxquels tu étais confronté, que tu as eu cette envie, tu rentres dans une phase où d'autres personnes sont inspirées par ce que tu ambitionne de faire avec une échelle plus ou moins grande. Qui ont été les acteurs impliqués dans le développement de cette idée?

Antoine Levêque: [00:16:52] Comme je le dis, ça a été très vite, donc il n'y a pas vraiment eu d'acteurs impliqués. Après moi j'ai démissionné en mai de chez Dyson, je suis parti le 4 octobre, le 7 ma femme m'a inscrit dans un stage de une semaine dans une ferme. Chez Ferme D'Avenir, a la Bourdaisiere. J'avais un peu de temps. Le douze, je reviens et je lui dis mais en fait c'est canons. C'est peut être dommage d'attendre d'avoir 50 ans pour faire ce projet. Du coup, le 21 c'est les vacances de la

Toussaint, et on décide de partir à la campagne faire un road trip dans deux régions qui sont appropriées pour cette idée que nous on cultive depuis longtemps dans nos tête de faire un projet d'agrotourisme. Partons faire un road trip en Charente-Maritime et faire un road trip dans l'Hérault, qui sont les deux régions qu'on avait identifiées pour faire le projet. On s'était fixé avec Anne-Claire une liste de critères qu'il fallait si on trouve un lieu pour faire le projet, à quoi ça ressemblerait? Il fallait que ça fasse au moins cinq hectares, qu'il y avait du bâtiment pour faire la partie touristique ou qu'on puisse construire, qu'il y est un accès à l'eau, que le sol soit cultivable, qu'on puisse mettre les enfants à l'école facilement. C'est un sujet, que ce soit un endroit où il fasse beau, qu'on est près de la mer, un accès au TGV ou train et que la saison touristique soit longue.

Thibaud Gremme: [00:18:27] Donc déjà, quand tu étais dans cette phase initiale, t'avais déjà en tête cette idée d'agro tourisme tu dis?

Antoine Levêque: [00:18:35] Oui, tout à fait, cette idée de l'agrotourisme, on y réfléchissait, depuis un petit bout de temps, mais un peu comme ça. Et donc on part quatre jours plus tard, on part en vacances. Avec notre iPhone et l'appli SeLogger.com. Alors tu vois, vraiment, on n a pas inventé la roue, on a trouvé ce lieu dans SeLogger.com. Et voilà, c'est le premier lieu qu'on a visité.

Thibaud Gremme: [00:18:57] Et est ce qu'il y a des éléments sur lesquels tu as pu capitaliser? J'ai envie de dire comme par exemple des réseaux, l'accès à des financements, des soutiens institutionnels, peut être ta connaissance des grands ou des grands groupes pour pour faire ton empreint.

Antoine Levêque: [00:19:14] Non parce que c'est très local. Ça reste un petit projet. J'ai été voir, mon frère qui est dans la finance m'a aidé à faire le business plan, puis j'ai été voir toutes les banques du coin, cinq ou six banques, j'ai présenté mon truc et en un mois c'était fait.

Thibaud Gremme: [00:19:32] D'accord. Des banques en Charente-Maritime au niveau local?

Antoine Levêque: [00:19:36] Oui, et puis après ça remonte au niveau régional, voire à Paris, parce que c'est quand même un gros truc, mais je passe forcément localement par un gars, un patron d'agence ou un patron d'assurance. Genre moi c'est le Crédit Mutuel mais j'ai été voire la BNP, la société général. J'ai été voir ces gens là, je leur est présenter le projet. Il y a ceux qui l'ont compris, qui étaient à fond et d'autres qui n'avaient pas compris . Mais en un mois j'avais j'avais mon prêt. Donc on a signé même avant d'avoir le prêt en fait. On trouvait que le lieu était génial et on ne voulait pas perdre l'opportunité.

Thibaud Gremme: [00:20:19] Merci Antoine. On passe à la deuxième partie de cette interview. À propos de la phase de mise en œuvre. Donc ça veut dire que là tu es dans la planification de ton projet et donc tu organises le nécessaire pour pouvoir concrétiser ton projet, expérimenter, etc. Quand est ce que tu as commencé tes activités de planification?

Antoine Levêque: [00:20:57] Dès que j'ai visité le lieu, le 20 ou le 21 octobre 2018. Ouais. Dès que j'ai vu ça, dès que j'ai déjà visité ce lieu, j'ai fais à un rétroplanning, chercher des architectes, visiter tous les élus locaux. J'ai été voir toutes les instances de local, les chambres d'agriculture, la SAFER, le Maire, les gens de la Caro qui s'occupent du tourisme. J'ai vu plein de gens. Toutes les banques bien sûr, j'ai été voir des architecte, des artisans.

Thibaud Gremme: [00:21:56] Et comment est ce que chacun de ces acteurs, peut être même en une phrase, ont contribué justement à cette mise en œuvre?

Antoine Levêque: [00:22:06] Tout ça, ça dépend des gens. A la chambre d'agriculture, par exemple, tu as des gens extraordinaires et tu as des gens qui m'ont littéralement cracher à la gueule en mode: "vous etes un sale parisien qui en a marre de prendre le metro, votre projet ne tiens pas debout c'est de la daube". Donc ça dépend vraiment. Il n'y a pas de règle en fait, c'est pas une histoire d'institution, c'est une histoire de rencontre et donc a la chambre d'agriculture j'ai rencontré des gens qui m'ont conseillé sur les systèmes de production d'énergie qu'il fallait que je mette dans des les gîtes, sur l'irrigation, sur plein de choses.

Thibaud Gremme: [00:22:46] Plutôt techniques du coup?

Antoine Levêque: [00:22:48] Souvent technique. Et après, ça peut être le maire qui va accompagner mes démarches parce qu'il y a des gens qui ne voulaient pas que ça se fasse. Voilà, c'est vraiment tu vas avoir les gens sur un sur un territoire et tu dois les convaincre que ton projet a du sens pour le territoire.

Thibaud Gremme: [00:23:07] Et comment ces acteurs, justement, ils ont facilité la planification de ce projet. Par exemple le maire?

Antoine Levêque: [00:23:17] Elle présente la bonne personne quand ça coince parce que tu n'as pas les permis, les autorisations ou quand tu vas rater une date importante parce qu'on te délivre pas un papier. C'est de l'administration. C'est compliqué quand même, il passe les coups de fil qu'il faut pour tout ce qui est histoire de permis de construire, autorisations, quitte même à faire un peu les cowboys. Tu vois par exemple si t'as pas le droit de faire une serre sur le terrain, c'est en embêtant. Moi j'ai pas le droit de faire la serre donc il a dit écoute, on va faire le PLU. On est en train de réviser le PLU, on le met à l'ordre du jour de pouvoir modifier le PLU pour que tu puisses construire ta serre. Mais tu peux la concevoir tout de suite, je dirais rien. Tu vois, ça c'est hyper important, c'est capital.

Thibaud Gremme: [00:24:00] Donc à quels défis à été confronté à planifier ton travail?

Antoine Levêque: [00:24:08] J'ai pas eu un défi majeur. En fait, c'était assez simple. Le défi est pour moi, d'un point de vue organisationnel, de tout gérer d'un coup. C'est à dire qu'à cinq enfants, t'habites à Paris, il faut que tu vende ton appart, fasse ton déménagement, que tu trouves un architecte, que tu trouves des entrepreneurs de travaux, que t'es vendu ton appartement a temps pour pouvoir débloquer l'argent pour que la vente ait lieu et que l'achat est lieu de l'autre côté. C'est des trucs assez classiques si tu veux. Mais voilà, c'est beaucoup d'organisation, il ne faut pas se rater

Thibaud Gremme: [00:24:38] Et quand t'a dit qu'au départ t'avais pas de connaissance spécifique dans dans l'agriculture et l'agroalimentaire?

Antoine Levêque: [00:24:49] Du coup pendant cette période là, j'ai aussi fait un stage de deux mois.

Thibaud Gremme: [00:24:51] Un stage dans une ferme en Charente?

Antoine Levêque: [00:24:54] Non, en Sologne. Ca s'appelle la formation en bio à la ferme Sainte-Marthe/saint de marre, Donc là, c'est une formation pour vraiment de l'initiation générale. Ca reste assez généraliste. Mais du coup, ce que j'ai fait parce que j'étais complètement à poil sur le sujet, j'ai recruté un jeune qui avait de l'expérience en maraîchage. Il n'était pas non plus un maraîcher expérimenté mais il bossait dans une ferme en maraîchage en Bretagne. Je l'ai recruté et il est venu ici pour m'aider à lancer le projet.

Thibaud Gremme: [00:25:29] D'accord. Et donc quand tu as commencé à développer ce projet là, tu dirais que ça a commencé quand vraiment?

Antoine Levêque: [00:25:47] Dès qu'on a visité, moi je me suis mis en mode projet, le 21 octobre. Le 3 janvier, on signe et après moi je suis au taquet, je suis ma formation, je lève mes fonds, je fais des allers retours entre Paris et ici, je rencontre les architectes, ils ont leurs travaux plus tard. Le projet il a commencé dès que j'ai visité le lieu en fait.

Thibaud Gremme: [00:26:14] Et très pragmatiquement, dans le développement de cette activité, qu'est ce qui a été nécessaire pour toi? Tu as dû planifier, j'imagine, l'organisation de de tes semis, de tes plantes, etc.

Antoine Levêque: [00:26:32] Non parce que ça, ça vient un peu plus tard. Le truc vraiment gros dans le projet, c'est la partie immobilière. C'est des très gros travaux avec là encore une composante complexe que je voulais faire d'une rénovation écologique. C'était aussi un sujet que je ne connaissais pas, donc ça demande beaucoup, beaucoup de beaucoup de travail et de préparation pour savoir de quoi tu

parles. Et ensuite arriver à trouver des artisans qui savent le faire ou qui veulent bien le faire, sachant qu'ils n'ont jamais fait comme ça.

Thibaud Gremme: [00:26:32] Est ce que tu peux expliquer un peu plus en profondeur ce que tu veux dire par avoir cette démarche écologique dans la restauration de tes bâtiments ou de tes gîtes?

Antoine Levêque: [00:27:13] C'est que par exemple, tout ce qui concerne l'isolation, ce soit de nature à pas polluer, à ne pas faire des gaz à effet de serre ni à polluer après, plus tard dans les générations futures par exemple. Donc tout ce qui est production de chaleur et isolation. Quand je suis arrivé ici, tout était au fioul. Le fioul, c'est la cata. Donc j'ai enlevé le fioul, j'ai mis une chaudière à bois. Chaudière à bois qui a une combustion à 99 % qui fait que t'as pas d'émission de CO2. C'est très peu. Tu peux isoler des bâtiments avec de la laine de verre, avec du polystyrène, ça marche très bien mais quand dans 40 ans les gens enlèveront ce que tu fait le polystyrène c'est une plaie pour la planète. Donc à chaque fois l'idée c'est de choisir des matériaux qui sont biosourcés, qui sont locaux, comme du chanvre par exemple, et qui vont t'apporter quand même un confort thermique suffisant. Et donc là, tout dans les choix a été fait pour que ce soit respectueux de l'environnement et aussi respectueux du bâti parce qu'on parle quand même d'un ancien prieuré qui date du XVIII^e siècle. L'idée c'est de faire une rénovation qui respecte les principes architecturaux de l'époque dans les ouvertures. Aussi réparer toutes les erreurs qui ont été faites par ce qu'on appelle les anciens, qui sont des gens qui ont 70 ans aujourd'hui et qui ont mis du ciment partout sur les murs et et du ciment par terre, et qui ont complètement flingué le bâti traditionnel avec des bâtiments qui respirent plus et qui sont humique, ont du salpêtre, etc. Donc là, il y a toute cette logique d'assainissement du bâtiment qu'on a du mener à bien et ça c'était compliqué, mais c'est aussi c'est aussi passionnant. Vraiment pour moi, le début a vraiment été de drivé par ça. Après, le sujet sur l'agriculture, ça a été de ça a été de planter des arbres, on a planté 2000 arbres. On fait de l'agroforesterie ici et donc planter des arbres et installer l'irrigation et monter des serres. Donc on a fait une première saison. Au bout de au bout de six mois, mais une saison courte, tu vois, avec le peu d'expérience qu'on avait c'était compliqué.

Thibaud Gremme: [00:29:28] Et à ce moment là, dans le développement à la fois des gîtes et de ton exploitation en maraîchage, quels acteurs ont été présent à ce moment là pour contribuer au développement?

Antoine Levêque: [00:29:49] Principalement des artisans, en fait. Je trouvais pas d'artisans disponible dans les délais parce que je fais tout vite comme tu peux le voir. Donc je trouvais pas d'artisans disponible dans les délais qui étaient les miens et à un prix qui était raisonnable localement. Donc j'ai fait venir cinq polonais, que j'ai installé pendant un an et demi chez moi et qui ont vécu avec nous dans la maison. On bossait sur la rénovation du bâtiment. Je me suis équipée de beaucoup de machines pour être autonome sur ces gros travaux. Donc machines de chantier spécialisées pour faire les travaux d'échafaudage de tractopelle, tout ça pour mener à bien ces travaux. J'ai voulu aussi faire un truc qui n'est pas très raisonnable qui est tout faire d'un coup. L'idée c'était de se dire si je fais tout d'un coup, je vais avoir des volumes d'achats qui vont me permettre de faire des économies. Donc tu vois, si tu fais tous les enduits à la chaux, il faut du sable. C'est plus simple de négocier quand tu achètes 4000 sacs de chaux quand on achète 100. C'est plus simple de négocier quand tu achètes 350 tonnes de sable que quand tu achètes un big bag,

Thibaud Gremme: [00:31:10] Ça tu te fais en local, c'est ça?

Antoine Levêque: [00:31:12] Ouais, donc ça implique du coup une organisation un peu dingue parce que tu dois tout faire en même temps mais d'un point de vue budgétaire c'est vachement plus intéressant.

Thibaud Gremme: [00:31:28] D'accord. Du coup, est ce que tu as eu l'impression que dans ce développement de cette double activité, t'as eu des obstacles, que ce soit technique, financier ?

Antoine Levêque: [00:31:42] J'ai eu des obstacles administratifs parce que tous est très chiant et très long à faire. Par exemple, il y a un truc complètement ubuesque, c'est qu'ici il y avait des puits qui datent du XVIII^e siècle et il a fallu que je fasse une étude d'incidence. Ce que je comprends. Pour montrer que si je prélevait dans ces milieux, ça n'allait pas nuire aux alentours. Mais bon, pour moi j'ai levé beaucoup

d'argent, ça va, mais à quelqu'un qui s'installe et qui doit sortir 5000 balles pour faire une étude d'incidence complètement pipeau où il y a des espèces de branles mous qui viennent faire des relevés de hauteur de mare et qui font une espèce de rapport totalement imbitable et qui n'a aucun sens. Tous ça pour dire que tout va bien. Et ça, ça prend des semaines et des semaines. Après, il faut mettre ton numéro de package machin sur le truc. Tout ce qui est compliqué, c'était chiant et qui ralentit l'innovation et l'entrepreneuriat dans le pays, c'est l'administratif. Par exemple, la MSA, qui est la mutuelle agricole. On est dans un niveau d'archaïsme qui est phénoménal. Tu vois, les accepte pas les dossiers envoyés par mail par exemple, ou sur des FTP d'accord, ou sur des drive. Ils veulent tout par papier et quand tu envoies, on s'inscrit avec ma femme parce que du coup on est tous les deux agriculteurs. J'ai envoyé mon RIB. Donc quand on arrive, on a un compte joint et le dossier a été refusé. On a dû le renvoyer complètement parce qu'en fait on avait qu'un RIB pour deux, et il fallait deux RIB, mais c'est le même. Ils voulaient deux papiers. Je leur ai dit Ecoutez, "plutôt que de me rejeter, ils m'ont envoyé le machin, et cetera, vous pouvez pas faire une photocopie de mon RIB?", et ils répondent "Écoutez, non, monsieur, ce n'est pas à nous de le faire. Non. Il me faut deux RIB. C'est bien précisé dans le dossier. Il me faut deux papiers". Mais c'est le même. En plus, il y en a trois sur le même papier, ils peuvent juste vous couper en longueur. Et donc là, tu te retrouves dans un pays où tu as des gens qui te donne l'impression d'être là pour te freiner. Et tout est lent. Tu vois, tout ce qui est administratif et tout ce qui est étatique est très lent. Par exemple, il nous fallait une adduction d'eau énorme pour alimenter 1500 mètres carrés de bâti, donc j'ai dû refaire toute l'eau. J'ai attendu huit mois pour que les travaux d'extension du réseau de trois mètres ils aient lieu et étaient complètement. Tu te fais arnaquer, ils te prennent 5000 balles plus 10 000 € de frais d'accès à l'eau. Vraiment c'est sans fin. A part ça, j'ai pas eu d'obstacle. Je considère pas ça comme un obstacle majeur parce que moi je sais m'en dépatouiller, mais je sais qu'il y a des gens qui voudrait monter des projets et qui n'y arrive pas parce qu'il se retrouve complètement dépassé par ce genre de chose.

Thibaud Gremme: [00:34:18] Et toi, la façon dont tu as réussi à surmonter ça, c'est dû à quoi?

Antoine Levêque: [00:34:26] Bah moi j'ai l'habitude des grands groupes, des process, les trucs un peu chiant. Donc avec beaucoup de méthode, beaucoup de patience, un peu d'agressivité parfois, beaucoup d'insistance. Mais ça reste une perte de temps phénoménale pour des gens qui veulent monter un projet qui a du sens pour un territoire. T'as l'impression que les gens veulent pas que ça se fasse. ,

Thibaud Gremme: [00:34:53] Et justement dans la réalisation de ce projet là. Selon toi, quand est ce que tu peux dater à un moment donné ton projet quand il a été livré, réalisé? Ça veut dire que tu arrives à un stade à peu près vers la phase de développement? Milestone?

Antoine Levêque: [00:35:17] Tu as vraiment, je trouve, une première étape majeure qui est notre première commercialisation de légumes pour la partie agricole, pour ça on est le 1^{er} juin 2020. Ça, c'est la première étape. On a emménagé ici en août 2019 et notre première récolte, c'est le 1^{er} juin 2020. Donc ça fait un début de saison tardif. Mais on a dû tout faire, on a dû tout installer, tout créer. Et et la deuxième, ça va être décembre 2020 où là j'ouvre mes deux premiers Gites. Je les ouvre juste pour des potes parce que c'était encore un chantier, tu vois, y'avait devant le gites qu'il y avait, il y avait encore des ornières de tracteurs. C'était pas prêt quoi.

Thibaud Gremme: [00:36:11] D'accord. Et donc les étapes significatives du coup pour la réalisation du projet, ça a été la première commercialisation?

Antoine Levêque: [00:36:20] La première commercialisation de légumes. C'est un vrai, un vrai turning point, c'est un vrai symbole. Et ensuite le premier gites ouvert.

Thibaud Gremme: [00:36:32] Et du coup, sur le cœur de ça, quand tu es dans la réalisation, quels sont les avantages ou les changements que tu as pu observer entre l'avant et l'après? Est ce que tu as vu une émulation?

Antoine Levêque: [00:36:51] Avant t'es en travaux. C'est un autre truc quoi. C'est un autre délire. Après Oui, c'est sûr, ce qui a été compliqué si tu veux, c'est que là qu'on a ouvert mais après on a fait notre première récolte sans serre. Donc après il a fallu construire une serre, puis une autre, puis une troisième. C'était un gîte qui était

ouvert, puis deux, puis trois, puis quatre. tu fais les deux. Ensuite, tu es à la fois en travaux et à la fois en exploitation et c'est cette phase là qui est difficile.

Thibaud Gremme: [00:37:24] D'accord. Et est ce que justement quand tu arrives dans cette phase de réalisation, est ce que t'as t'as une licence? Est ce que t'as un label, que ce soit au niveau des gîtes ou de ton maraîchage?

Antoine Levêque: [00:37:39] Alors pour le maraîchage, oui, en bio, mais dès le départ, parce que comme ce n'était pas une ferme avant, c'était juste un pré. Là encore, avec l'aide du maire, ça a été très vite parce qu'on a dû prouver que ce n'était pas cultivé. Ce qui n'était pas compliqué, mais il fallait quand même que le maire s'implique car il a l'historique du village et il a pu dire que ce n'était pas cultivé depuis 20 ans. Donc on est passé en bio tout de suite. On avait ce label bio dès le départ, parce que quand tu crées une exploitation, si il y a quelqu'un qui a planté une carotte, ce n'est plus en bio. Mais si il n'y a rien qui a été planté, t'es en bio.

Thibaud Gremme: [00:38:12] Et quels sont les outils que tu utilises dans ta réalisation pour mener à bien ton projet? Est ce que tu utilises un certain type d'application? Quels sont les petits leviers qui te permettent de faire ce que tu fais?

Antoine Levêque: [00:38:31] En fait, moi j'utilise beaucoup l'informatique au quotidien. Pour la ferme, déjà des logiciels de planification culturale et des trucs de E-commerce. Donc Internet et les réseaux sociaux. C'est très digitalisé, puisqu'il y a une mailing CRM, une base de donnée, tout ça je l'utilise. Et après, sur la partie des travaux, j'ai beaucoup digitalisé le truc puisque je me suis rendu compte que c'était trop cher de faire des cuisines, des placards et des menuiserie sur mesure. Et donc je me suis mis à le faire. J'ai acheté des machines et je me suis mis au dessin en 3D. Et donc tout ce qui est dans les gîtes aujourd'hui, il y a énormément. Il y a cinq gîtes, il y a six gîtes même. Tout est dessiné en 3D et tout est découpé ici avec les machines et montées sur place. On a même des machines maintenant pour faire la commande numérique, etc. Pour faire des des escaliers en colimaçon. Et donc on a beaucoup utilisé le digital pour le développement de la ferme. Donc dans son organisation, lorsqu'il s'agit gestion de projet aussi par exemple.

Thibaud Gremme: [00:39:46] D'accord. Et est ce que par exemple, une technologie, t'as parlé d'applications par exemple pour pour pour tes plants. Est ce que tu peux développer un peu sur ça?

Antoine Levêque: [00:40:02] C'est pas des technologies, c'est vraiment du logiciel. Donc c'est vraiment hyper simple, c'est pas très high tech. C'est vraiment des logiciels qui sont qui développent des applications utilitaires, responsive sur à la fois sur le mobile et sur le web. Donc moi, tu vois, je pilote toutes les cultures en permanence. Je me balade dans les champs le matin, je fais un tour, je mets à jour ma planification culturale, je remplis des to do list, j'assigne des tâches à l'équipe qui leur servent automatiquement sur leur téléphone pour savoir quand est ce qu'on doit intervenir avec un traitement anti odium sur telle culture etc. Tout est consigné, tout est noté. Euh. D'ailleurs, quand j'ai un contrôle parce que j'ai un contrôle 1 à 2 fois par an pour le bio, par Certipaq, Tout est consigné et tout est écrit. Eux, il voit rarement ça et ils ont même un accès au logiciel. Ils voient tout ce qu'on fait en temps réel.

Thibaud Gremme: [00:41:02] Et eux? Est ce qu'ils t'accompagnent aussi un peu là dedans?

Antoine Levêque: [00:41:05] Non ils sont là pour contrôler mais ils m'accompagnent pas. Moi je suis accompagné aujourd'hui quand j'en ai besoin par le maire pour toutes mes démarches, ont organise aussi beaucoup d'évènements culturels à la ferme. Donc la ferme, c'est un lieu de rencontre, un lieu de socialisation. Donc je m'appuie beaucoup sur le maire et sur la communauté de communes. Puis aussi sur la Chambre d'agriculture pour tous ce qui est maladies, parce que j'ai quand même beaucoup de carences en termes de compétences technique, je suis vraiment pas bon. Donc quand j'ai une maladie sur la tomate, une maladies cryptogamiques pour savoir ce que c'est, c'est très compliqué. Hier j'ai vu une maladies sur des tomates à côté. J'ai tout de suite envoyé un sms à l'as chambre d'agriculture et le mec me diagnostique, il me dit c'est la cladosporios, il faut faire ceci. Et en échange, ici, on est fermes, modèle et on accueille tous les ans des porteurs de projets qui veulent s'installer.

Thibaud Gremme: [00:42:12] D'accord. Ferme modèle, ca veut dire ?

Antoine Levêque: [00:42:13] Oui, ça veut dire le GAB 17, le Groupement d'agriculture biologique. Ils ont des partenariats avec un certain nombre de fermes qui vont partager leurs infos, leurs données, leurs stratégies, leur chiffre d'affaires, leur structure, leurs méthodes avec des jeunes qui veulent s'installer. Des jeunes ou moins jeunes d'ailleurs. Des gens qui veulent s'installer pour les guider, pour leur faire un retour d'expérience. Et donc ça, ça marche avec la Chambre d'agriculture et le Groupement d'agriculture biologique. Je suis très impliqué avec eux et ils me rendent aussi des services quand j'ai j'ai des soucis comme des maladies, ils m'aident à diagnostiquer.

Thibaud Gremme: [00:43:02] Et du coup on peut dire que tu es dans un certain réseau, du coup que tu forme un réseau par rapport à ça?

Antoine Levêque: [00:43:09] On est énormément en réseau. On est beaucoup en réseau aussi avec la communauté de communes, on est très impliquée dans le projet alimentaire territorial et on travaille avec les cantines centrales de Rochefort.

Thibaud Gremme: [00:43:21] D'accord, mais ça, ça a commencé quand, par exemple?

Antoine Levêque: [00:43:23] Ça a commencé il y a un an et demi. Donc c'est très, très long. Pour se mettre en place, ça prend beaucoup de temps.

Thibaud Gremme: [00:43:30] Et tout à l'heure, tu as parlé aussi d'évènements culturels que tu organises ici. Est ce que tu considères que ça fait partie de la réalisation de ce projet?

Antoine Levêque: [00:43:43] Complètement. En fait, ce que nous on veut, c'est que la ferme soit un lieu pour reconnecter et soit un lieu de liens. Reconnecter les gens à la terre bien sûr, mais aussi les uns les autres. Dans des villages où il y a plus de commerces, où il y a plus de vie sociale, où les gens se connaissent pas. Et donc c'est pour ça qu'on fait ce genre d'animations qui nous rapportent rien financièrement mais

qui nous font plaisir et du coup on organise ça. On organise de la musique, du théâtre, des expos photo, ont fait plein de choses.

Thibaud Gremme: [00:44:20] D'accord, il y a un ou deux exemples d'événements que vous avez organisés ici?

Antoine Levêque: [00:44:24] Jeudi dernier, on avait deux comédiens de la Comédie Française qui venaient lire Les Fables de La Fontaine. Dans dix jours, il y a une troupe de théâtre qui vient faire une représentation ici. C'est une troupe de théâtre qui se balade dans la région uniquement à vélo. Et donc ils viennent dormir et faire une représentation. Ici, il y a tous les mercredis des ateliers autour du tissage puisqu'on a une résidence en artiste. Une résidence artiste ici dans la ferme avec une fille qui a son atelier, qui est plasticienne et qui fait du tissage. C'est très impressionnant ce qu'elle fait. Elle s'inspire beaucoup des végétaux, de ce qu'elle trouve dans la ferme pour faire son art et elle partage ça avec des jeunes. Donc on a une subvention de la DRAC pour cet été culturel.

Thibaud Gremme: [00:45:13] Une subvention de la DRAC pour?

Antoine Levêque: [00:45:15] Pour pour vous organiser tous ces festivals. C'est la première fois qu'on a une subvention pour ça parce qu'il faut quand même faire venir les artistes. Il faut payer leur billet de train, il faut les rémunérer parfois. On gagne rien, mais c'est juste pour financer les coûts.

Thibaud Gremme: [00:45:30] Et justement, ça c'est une dimension aussi sociale que t'apportes avec ces événements. Comment tu vois ça en lien avec le développement rural, avec avec la ruralité? Peut être qu'à mon accès à ce genre de prestations culturelles.

Antoine Levêque: [00:45:46] C'est vraiment un gros sujet pour nous, parce plus ça va aller, plus on va formaliser cet engagement et formaliser notre existence en tant que tiers-lieu. Mais c'est compliqué parce que tu t'aperçois que la proportion de gens qui sont intéressés par ce type d'événement est extrêmement réduite. On est 200 familles dans le village et quand je fais une lecture de fable de La Fontaine, ce n'est

pas le truc le plus accessible Ce n'est pas le chamboule tout. C'est peut être pas ce qu'il y a de plus accessible, mais quand même, c'est assez incroyable d'avoir ça. Quand tu vois qu'on a ça, qu'on a fait des concerts et des expos photos il y a peut être en moyenne cinq familles de la Gripperie qui se déplace. 5 sur 200, et on retrouve le même sujet pour les légumes. Aujourd'hui, on a 45 familles qui sont abonnées toutes les semaines à nos paniers et après c'est surtout des restaurateurs. Sur les 45 familles, il y a peut être trois familles de la Gripperie seulement. Donc c'est rien. Si tu veux évoquer un vrai sujet aujourd'hui dans le milieu rural, c'est que les gens ont des modes de vie qui sont assez posés sur des réflexes et qui vont mettre beaucoup de temps à changer. Un manque d'intérêt aussi peut être pour la culture. Et puis des habitudes alimentaires aussi qui font qu'ils consomment pas forcément des légumes, ou en tout cas des habitudes d'achat qui font qu'ils auront pas envie de faire même 50 mètres pour aller chercher des légumes en face de chez eux parce qu'ils ont pris l'habitude en sortant du boulot de prendre leur voiture et de stationner chez Leclerc où il y a Eurosport, un truc de presse... C'est un sujet mais vraiment c'est pas une bataille pour nous. Je veux dire nous si on a une bataille ici, on fait une bonne transition, c'est que sur le modèle de ferme qu'on est donc on a savoir des micro fermes. Des micro fermes en maraîchage sur petites surfaces en bio, il n'y a pas de modèle économique. On voit beaucoup des jeunes qui se lancent avec pas de moyens. Donc en moyenne, ils ont un investissement entre je dirais 30 000 €, 40 000 €. Là où il en faudrait entre 100 000 € et 150 000 €. Et souvent ils sont assez réfractaires à lever de la dette. Culturellement ça leur va pas du tout et donc ils se lancent avec très peu de moyens et ils doivent tout faire comme on a fait nous. Mais sans recruter de gens. Donc monter la ferme, trouver des débouchés commerciaux, produire, gérer les trucs administratifs... Et clairement la partie commerciale passe souvent à la trappe. Donc ils se retrouvent à produire mais ils savent pas à qui écouler, donc ils bradent et ça ne marche pas. Donc ils gagnent pas d'argent, ils peuvent plus revenir en arrière quand ça commence un peu à décoller. Parce qu'une fois que t'as commencé à brader des prix tu ne peux pas remonter. Pourquoi tu ferais des haricots verts à 12 € le kilo alors que ça fait un an et demi? Tu les vends à 5 € le kilo? Et donc c'est des gens qui, au bout de cinq, six, sept ans... Après avoir gagné au mieux 300 € ou 400 € par mois, voire 600, ils foutent la clé sous la porte et ils disparaissent. Alors que eux, ils sont un atout essentiel pour La communauté de communes parce que typiquement sur le maraîchage, aujourd'hui, l'autonomie de la

communauté de communes sur les légumes, elle est de 14 %. C'est à dire que 86 % de ce qui est consommé ici vient de l'extérieur et n'est pas local. Donc il y a quand même des fermes qui se montent mais qui ferme parce qu'elles sont accompagnées techniquement sur la production de légumes par les différents acteurs comme la chambre d'agriculture, le GAB, et cetera. Mais sur la partie purement gestion de l'entreprise et stratégies commerciales et marketing, personne ne les accompagne. Donc il y a un nouveau mouvement aussi de pensée agronomique du type Jean-Martin Fortier. Tous ces gens qui produisent de la connaissance sur ces nouvelles techniques de maraîchage et qui les partagent gratuitement ou de façon payante sur les réseaux sociaux. Et il y a beaucoup d'informations aujourd'hui pour produire et pour bien produire quand tu connaît rien. C'est par là que je suis passé. Mais il y a très peu d'informations pour que ton entreprise soit une vraie entreprise, et qu'elle soit rentable. Du coup, on a un taux de d'échec des exploitations qui est énorme.

Thibaud Gremme: [00:50:36] Oui parce que tu me dis que même quand toi ton projet il est réalisé grandeur nature, ça veut dire avec à la fois ton maraîchage qui est en route, ton activité de tourisme et puis d'organiser des événements. Tu as quand même une difficulté d'accès au marché, en local ?

Antoine Levêque: [00:50:36] Oui, en vrai c'est très compliqué de trouver ta clientèle. C'est très compliqué. Bien sûr.

Thibaud Gremme: [00:51:08] Et toi, comment est ce que tu résous ces problèmes là?

Antoine Levêque: [00:51:11] Alors, moi je résous ces problèmes parce que commercialement et en termes de marketing, c'est mon truc à la base. Donc tu vois j'ai adapté ma stratégie aussi. C'est à dire qu'en fait je me suis rendu compte que ce qui marchait bien, c'est qu'il y avait un marché pour les restaurateurs. Mais pour avoir des restaurateurs, il faut produire, il faut faire de la diversité, il faut faire beaucoup de fleurs. Donc tu vois tout autour de toi, toutes ces fleurs, je les vends. Même les fleurs de concombres. Je vends tout ce qui est fleurs, je fais 40 aromates différents, je fais des variétés hyper rares. Des tomates voyageur. Voilà, je suis dans la diversité et je suis dans des trucs hyper pointus. J'ai adapté en fait mon modèle de

production. En fait, nous on a complètement adapté notre stratégie pour aller vers des restaurateurs. Donc on a la même stratégie pour pouvoir répondre à la demande des restaurateurs mais commercialement les maraîchers qui se disent bah tiens, on va aussi travailler des restaurateurs, ça a l'air bien, Donc qu'est ce qu'ils font? Ils ont pas forcément les produits pour, déjà, Il vont faire des grosses courgettes, des gros concombres... Et ça intéresse pas les restaurateurs. Et ils vont aller chez le restaurateur et vont dire bonjour, on est maraîcher "est ce que ça vous dirait de bosser avec nous?". Mais tu fais pas comme ça en fait. Tu vois un restaurateur, tu te mets sur ton 31, tu vas bouffer chez lui et à la fin du repas tu demandes à voir le chef et tu lui expliques et tu lui dis "voilà, j'ai bien aimé. Si c'est ça, moi je refais. J'aurais peut être ça pour vous". Tu vois ce que je veux dire, c'est du commercial en fait. Les mecs ils n'ont jamais. Tous les maraîchers qui veulent bosser avec des restaurateurs ils rentrent chez le restaurateur et dit "je fais des légumes, ça vous intéresse?". Comme si ils vendent des tapis. Alors que ce sont des restaurateurs et ils sont un peu diva et tout. Et après, d'un point de vue marketing, c'est comment tu trouves tes clients via les réseaux sociaux. Via l'achat média sur les réseaux sociaux, etc. Et ils font pas ça les gars ici dans le coin.

Thibaud Gremme: [00:53:18] Donc on va peut être arriver à un point où est ce que tu peux confirmer, infirmer ou développer sur ta perception de l'économie circulaire et comment ça joue dans la réalisation de tes activités? Je ne sais pas si tu as cette approche,

Antoine Levêque: [00:53:38] Il y a pas vraiment d'économie circulaire. Enfin je veux dire, l'économie circulaire c'est quand ça circule, mais il y a rien qui circule ici. Nous fait du local et on a choisi de distribuer nos légumes dans un rayon de 30 kilomètres maximum. Mais à vol d'oiseau c'est même 25. Et donc tu vois on pourrait envoyer. J'ai tous les réseaux pour envoyer ma marchandise à Paris via des start-ups qui te mette ça dans du polystyrène et des glaçons et qui te livrent des machins et je vendrais même plus cher que ce que je vends. Même avec les frais de transport. Mais on avait vraiment à cœur de faire un quelque chose de local. Mais le circulaire, il n'est pas possible aujourd'hui dans nos contrées et dans nos méthodes de modes de vie. Parce que le circulaire, ça veut dire que ça revient a soi-même même. Ce qu'on consomme le plus ici, sur la ferme, c'est le compost. On consomme 80 tonnes de

compost par an et on en cherche un compost qui soit de bonne qualité, qui ne soit pas pollué par des plastiques, par des antibiotiques, par des produits, etc. Soit autorisé en bio.

Thibaud Gremme: [00:54:35] Parce ce que tu as un approvisionnement aussi, du coup?

Antoine Levêque: [00:54:36] Et donc moi, ce compost là, le plus près que j'ai pu le trouver c'est en Dordogne, c'est à 1 h et demie. Donc ce n'est pas local, tu vois. C'est pas possible de trouver localement. Localement on m'a dit "mais attends, c'est pas ça, soit local. La déchetterie de Rochefort, ils proposent du compost gratuit quasiment". Mais c'est un compost qui est du déchets verts qui a été composter. Tu vas le voir et c'est bourré de plastique.

Thibaud Gremme: [00:55:03] Quand je parle d'économie circulaire, je veux dire que peut être que tu minimises les intrants, que t'essayes d'optimiser un maximum la matière première que tu crées, quand tu réutilise tes fleurs, et cetera. Quelle méthode tu utilises justement pour éviter d'utiliser des donc des pesticides ou alors des produits?

Antoine Levêque: [00:55:28] Moi je n'utilise aucun produit. Je fabrique tous mes produits moi même, donc je cueille de la prêle. C'est une plante millénaire. De la prêle des marais, de la fougère, des orties et des plantes que je plante comme de l'ail ou de l'absinthe. Je fais mes préparations chimiques moi même.

Thibaud Gremme: [00:55:58] D'accord, et biosourcés du coup.

Antoine Levêque: [00:55:59] Totalement biosourcée, c'est local et puis c'est moi qui le fais. Donc je m'en sers pour les maladies cryptogamiques, pour les atys, les insectes et tout ce que tu veux quoi. Pour le pour faire de l'engrais en fonction des dilutions. Donc j'ai un atomiseur qui est une machine assez incroyable qui permet de pulvériser ces préparation sur les plantes et je me débrouille comme ça. Cette année j'ai rien traité, j'ai acheté aucun produit. J'ai même pas acheté d'engrais. J'achète que

du compost, donc j'achète plus d'azote, de potassium, de phosphate. Je met que du composte. J'ai rien à rajouter sur mes cultures.

Thibaud Gremme: [00:56:33] Donc pour la réalisation, il y a cette activité de maraîchage, de tourisme et puis aussi au niveau social avec les événements que tu organises. J'avais une question sur comment est ce que tu arrives à organiser ces événements culturels? Comment est ce que tu arrives à trouver les personnes?

Antoine Levêque: [00:57:06] En fait quand tu commences à alimenter la boucle, parce que quand tu commences à organiser un événement tu vas faire venir des gens qui s'intéressent à ces événements. Qui sont parfois même des artistes. Qui sont les personnes qui s'occupent de la culture à la communauté de communes. Et donc tu vas rentrer dans un autre réseau qui comprend que tu organises des événements et qui va te présenter des personnes. Donc on est contacté tout le temps par des gens qui veulent faire des choses avec nous. Ils trouvent que le lieu s'y prête et qui ont envie de collaborer. Ça peut être bien sûr des artistes, mais c'est aussi des gens qui font du yoga. La réflexologie, des naturopathe... On est hyper contacté par des gens qui veulent s'impliquer et qui veulent aussi offrir leurs services.

Thibaud Gremme: [00:57:58] Donc il y a un besoin? Ou une envie?

Antoine Levêque: [00:58:02] En fait l'idée de ce qu'on veut faire, c'est un écosystème. Donc il y a a pleins de pieds. Il y a un écosystème avec des gens qui viennent passer leurs vacances, qui ont des besoins, qui ont du pouvoir d'achat. Par exemple, écosystème c'est que je travaille pour un chef étoilé qui est a un quart d'heure d'ici. Je lui livre mes légumes demain matin et je vais revenir avec des repas pour les gens du gîte. Donc lui, il vend d'un coup 20 repas. En terme de chef étoilé, ce n'est pas des repas à 20 balles. Donc il me commande mes légumes, là on est sur du circulaire pour le coup. Pour parler d'un point de vue économique on va dire. Ensuite ça va être que tous les acteurs avec qui on bosse et que tous le monde va toujours être gagnant dans le fait d'être à proximité de l'écosystème de la ferme.

Thibaud Gremme: [00:58:57] D'accord. Donc j'ai posé d'autres questions sur ce qu'on va appeler la phase de diffusion. Hésite pas si jamais il y des choses que tu as

déjà dit, il ne faut pas hésiter à le redire. Donc diffusion, d'autres personnes s'intéressent à ton projet, le mettent ou permette de le mettre en œuvre. Est ce que tu peux me redire quand a lancé tes services, mise à disposition de tes produit? Quand est ce que ça a commencé vraiment à se diffuser?

Antoine Levêque: [00:59:39] 5 juin 2020 pour le maraîchage et 20 décembre 2020 pour les gîtes.

Thibaud Gremme: [00:59:47] Et dans la diffusion, est ce que tu as eu des stratégies pour le promouvoir par exemple?

Antoine Levêque: [00:59:52] En fait oui, sur la partie agricole. C'est une cible très différente des gîtes parce que c'est une cible locale. Alors que les gîtes c'est une cible de parisien en gros. Ma stratégies sur les légumes ca a été de cibler en médias digital des gens qui aiment se nourrir en bio et de les toucher via de la création de contenu original. Donc c'est nous en train de mixer avec une bande son de dingue et de faire une table de mixage avec des choux fleurs, des tomates et des concombres. Ou alors ça va être de faire une vidéo type Benny Hill dans la ferme ou j'ai 30 personnes qui font un énorme show et qui ramassent, et qui se courent après parce que quelqu'un a volé un haricot. Voilà, des vidéos rigolotes qui sont vues par cinq, dix, 15 000, 20 000 personnes parfois dans le coin. A tel point que quand je me baladais au supermarché, je sais déjà si c'est vous qui jongler avec les concombres. Donc je me suis fait connaître comme ça et en achetant du média très ciblé. Et pour les gîtes c'est pareil, le plus du contenu du coup pour montrer l'expérience que tu as à la ferme. Ce n'est pas que des gîtes si tu viens à la ferme, c'est une expérience en soi,

Thibaud Gremme: [01:01:09] Une expérience de ?

Antoine Levêque: [01:01:10] T'achètes pas que des nuitées. T'achètes une expérience où tu vas être. Parce que le concept c'est que tu es à la ferme et que tu peux cueillir à volonté dans le potager. Donc quand tu arrives, on te fait visiter la ferme. On t'explique que tu peux cueillir, comment tu peux cueillir et ce que tu peux manger. Il y a plein de gens qui connaissent pas. Il y a plein de plantes que les gens ne connaissent pas. On leur présente les plantes et cetera. On leur apprend aussi à

cuisiner. Donc on fait des ateliers de cuisine avec certaines choses de la ferme et ces gens là, pour les cibler, j'ai ciblé, j'ai pris des critères de ciblage. Des gens qui sont urbains, qui habitent à Paris, qui s'intéressent à l'écologie mais qui ont un SUV. Ça m'a permis de trouver les bonnes personnes.

Thibaud Gremme: [01:01:56] D'accord. Donc est ce que tu dirais que ce qui permet de diffuser ton activité, la démarche, est ce que tu as cette approche aussi un peu de sensibilisation par rapport avec ton activité de gîtes? Est ce que tu es aussi dans cette démarche, on va dire, de sensibilisation des citoyens?

Antoine Levêque: [01:02:31] Oui, c'est toute l'idée du projet. L'idée c'est qu'il y a beaucoup de gens qui viennent ici parce qu'ils veulent changer de vie, ils en ont marre de leur travail et ils veulent savoir comment on a fait et est ce que c'est possible.

Thibaud Gremme: [01:02:43] D'accord. Et donc ce qui permet cette diffusion tu en as parlé tout à l'heure, t'as parlé de faire des démonstrations... Qu'est ce qui pour toi sont les éléments clés qui font que la ferme de Brouage et ses activités permettent de bien s'imprégner dans le territoire?

Antoine Levêque: [01:03:06] Alors c'est une question un peu différente. Tu es en train de me demander comment mes activités permettent de m'imprégner dans le territoire local. Alors ça sera plutôt sur des activités agricoles. Même si pas que d'ailleurs parce que on est très en mêche avec la partie touristique de la communauté de communes qui cherche à avoir un produit touristique attrayant parce que c'est quand même la source de revenus numéro un dans le coin. Et donc on est quand même un lieu ressource pour eux. Ça nous a amené beaucoup de journalistes par exemple. Ils font des relations publiques. Ils cherchent à faire venir des journalistes pour que les journalistes parlent de la Charente Maritime et parlent particulièrement de Rochefort Océan. Et donc ils nous envoient des journalistes ici, beaucoup qui vont passer deux ou trois jours et qui vont ensuite parler de la ferme. Et donc indirectement, ou même directement de Rochefort Océan dans la presse. Donc beaucoup, beaucoup de journalistes. En se rapprochant de la communauté de communes et des gens qui s'occupent de ça à la communauté de communes n a

beaucoup de journalistes qui sont venus chez nous pour promouvoir Rochefort Océan. Évidemment, ça nous sert directement parce que là on passe à la radio, on passe dans des guides touristiques. Donc on est à la fois ancrés dans le territoire mais en même temps avec un rayonnement plus national.

Thibaud Gremme: [01:04:49] Donc on va dire que, maintenant le projet est largement accepté?

Antoine Levêque: [01:04:54] Ouais carrément

Thibaud Gremme: [01:04:55] Puisque tu travailles en lien avec la communauté de communes?

Antoine Levêque: [01:05:05] Mais aussi le département et la région. Tu vois, il y a deux semaines, il y avait la direction de l'innovation de la Nouvelle Aquitaine qui était là pour un séminaire. D'accord. Donc on est aussi bien repéré au niveau région. Ils se déplacent, ils font leurs séminaires ici, donc ça les intéresse de voir ce genre de l'initiative on va dire.

Thibaud Gremme: [01:05:05] Et quels sont les quelques facteurs qui ont favorisé l'intégration de tes activités?

Antoine Levêque: [01:05:45] Le facteur qui favorise tout ça c'est que le concept de la ferme c'est un truc qui est à la mode. Quelque part, c'est dans l'air du temps et ce qui nous a finalement beaucoup aidé, même si ça a été dur par moments c'est le covid. Le covid a fait se poser des questions à beaucoup de gens et on beaucoup discuté du retour à la nature, de réfléchir à notre impact, de quelle est notre fragilité par rapport à l'alimentation. Et donc le besoin aussi pour des urbains d'accéder, de réaccéder à la nature et de gens déménager des grandes villes pour aller trouver des jardins, etc. Donc il y a un nouvel intérêt pour la campagne. Et donc ce qui nous a beaucoup aidé c'est ce contexte. Ce contexte à la mode et qui je pense va rester un bout de temps à la mode puisque plus ça va aller plus ça va être compliqué avec un changement climatique, avec la malbouffe, etc. Donc je pense que c'est ça qui nous a aidé. Ce qui nous a aidé aussi, c'est que c'est pas un truc qu'on

a inventé. C'est quelque chose qui existe déjà en Grèce, en Italie, l'agrotourisme. Mais en France c'est assez peu présent en fait. On a lancé le projet et on s'est rendu compte qu'il y avait beaucoup de fermes qui proposent d'accueillir des gens chez eux, mais c'est très roots. Tu as le petit napperon sur la télé tout ça. Soit c'est des trucs pour des parisiens avec une biquette et un ballots de paille, mais c'est pas une ferme, c'est pas une vraie ferme qui tourne. Parce que nous c'est une vraie ferme qui tourne et en plus parce que ça je l'ai pas dit, mais c'est quand même haut de gamme. On est vraiment le panier très haut des tarifs de location de le coin parce que la Charente Maritime est une région très touristique pour les français mais aussi très populaire, donc avec un pouvoir d'achat plus plutôt moindre. Et donc nous on s'est positionné vraiment sur une niche et je pense que c'est gagnant dans le coin parce que du coup il n'y avait pas beaucoup ce faiseurs d'hébergements. Là encore d'ailleurs, la région nous a accompagné pour faire des hébergements de qualité et de grande capacité. On a reçu une grosse subvention d'accord de la région pour monter un gîte de de haut de gamme et de grande capacité.

Thibaud Gremme: [01:08:14] D'accord. Et ça, c'était quand à peu près ça?

Antoine Levêque: [01:08:16] C'était une démarche qu'on a initiée en février 2019. On a été payés il y un mois. C'est très long. Il ne faut pas compter dessus.

Thibaud Gremme: [01:08:29] Actuellement qui sont tes clients? Combien tu en a ou ou comment est ce que ça tourne sur à la fois sur le sur l'activité de maraîchage et sur l'activité touristique? Tu l'as peut être déjà un peu dit mais les profils sont peut être pas les mêmes non plus.

Antoine Levêque: [01:08:52] C'est pas du tout les mêmes. Nos clients sur le maraîchage, on a donc 45 familles et c'est essentiellement soit des jeunes retraités qui sont urbains, qui faisait attention ce qu'ils mangeaient et qui se sont installer dans le coin. Donc le profil 62, 64 ans qui s'est acheté une baraque ici il y a moins de trois ans et qui la retape, qui q'est installé ici, qui a ses petit enfants et qui veut bien manger. Ou alors c'est personnel, médical et éducation. Voilà, sur les particuliers qui consomment le légume, c'est on va dire 80 % de notre clientèle. C'est hyper simple.

Et côté côté restaurant, c'est plutôt des restaurants un peu gastronomique, un peu sympa, où tu manges le soir pour 35 € hors vin.

Thibaud Gremme: [01:09:45] D'accord. Quand tu dis éducation et santé, tu veux dire hôpitaux et écoles, c'est ça?

Antoine Levêque: [01:09:52] Ouais, c'est ça. Des profs, des infirmières, des gens qui font attention à ce qu'ils mangent.

Thibaud Gremme: [01:09:58] Et tu as t'arrives à gérer la production?

Antoine Levêque: [01:10:02] Ouais, cette année oui. Les premières années, c'était plus compliqué mais avec l'expérience, ça commence à le faire.

Thibaud Gremme: [01:10:07] Tu n'as jamais des risques où t'as plus de demandes que de produits, ou l'inverse?

Antoine Levêque: [01:10:11] Si, ça arrive. Ça dépend des maladies, ça dépend de pleins de chose.

Thibaud Gremme: [01:10:17] Et est ce que tu as des difficultés peut être avec la logistique, les demandes d'approvisionnement?

Antoine Levêque: [01:10:22] Ouais C'est compliqué à gérer ça.

Thibaud Gremme: [01:10:24] Et tu fais ça comment du coup? Tu solutionne ça comment?

Antoine Levêque: [01:10:27] Tous est digital, les gens commande directement sur internet. Je me sers beaucoup du digital pour pallier à ça, pour gérer nos stocks, pour gérer l'inventaire. Après ce n'est pas une science exacte, on a des maladies.

Thibaud Gremme: [01:11:02] Sur toute cette expérience, quels seraient les deux trois principaux enseignements ou leçons qui pour toi seraient les plus importantes quand il s'agit de mettre en place ton activité?

Antoine Levêque: [01:11:25] La leçon je la connais. Je sais quels sont mes travers depuis le début. Moi j'ai un énorme défaut, c'est que je fais trop de choses, trop vite et trop gros. Mais ça, c'est de la folie, C'est de la folie parce que c'est quand même des risques. C'est 80h, 90 h par semaine et donc c'est dur, mais j'ai envie de te dire si c'était a recommencé, est que je referais jepense que je referais peut être pareil, donc c'est compliqué. Je ne suis pas trop du genre à regarder trop en arrière, me dire j'ai mal fait etc. Je savais déjà en commençant le projet que c'était trop gros, mais on a trouvé ce lieu, il est adapté. Je connais pas mal d'entrepreneurs parce qu'avant j'avais déjà entrepris plusieurs fois et il me disait "c'est de la folie c'est trop d'un coup, il faut que tu fasses sur plusieurs années". Mais j'ai pas voulu le faire et je pense que j'ai bien fait de pas le faire parce que quand je vois l'augmentation du coût des matériaux. Ça aurait été dingue, ça aurait été. Aujourd'hui, tout ce que j'ai acheté comme matériaux sont des matériaux naturels. Ils ont pris tout seul 30% à 40 % de plus. Donc je ne sais même pas comment j'aurais fait. Financièrement, ça n'aurait pas été possible. Je serai peut être moins fatigué, mais ça n'aurait pas été possible. Pour moi, c'est le sujet numéro un, c'est on a fait trop vite, donc on a souffert beaucoup en terme de fatigue. On a habité dans une maison qui est pourrie, qui n'est pas chauffée. Potentiellement te mettre en danger avec tes enfants et ta femme et tu as ras le bol de cette nouvelle vie. Ça n'a pas eu lieu, Ils sont contents, mais on s'est arrêté juste au bon moment. On a pris nos premières vacances depuis quatre ans la semaine dernière. On c'était promis qu'on le fairait. Maintenant c'est derrière nous. Mais je dirais, c'est ça le plus gros risque, c'est de en faire trop et de pas réussir à délivrer.

Thibaud Gremme: [01:13:20] D'accord. Et qu'est ce que tu dirais à quelqu'un qui voudrait mettre en place un modèle d'entreprise similaire au tien? Au sens de l'agro tourisme.

Antoine Levêque: [01:13:33] C'est difficile, ça va dépendre de la personne. Quels sont ses points forts, ses faiblesses? Si ils sont capables de le faire... Il y a beaucoup de gens qui passent ici. D'ailleurs, ça me fait une bonne transition. Beaucoup de gens

passent ici parce qu'ils ont ce type de projet en tête et ils repartent ils disent "Non, mais je ne suis pas si mal dans ce que je fais aujourd'hui". En fait, ils ont peur. Ils ont peur parce que mon projet tel qu'on l'a fait ici, il est trop gros en fait. Ils se disent qu'ils aimeraient bien faire de l'agriculture et avoir une sécurité avec du tourisme. Mais ils viennent ici, ils voient que ça fait 1500 mètres carrés et voient l'énorme usine que c'est et donc ils prennent peur. Du coup, pour moi c'est un peu un échec parce qu'ils repartent ici en se disant "non mais finalement je fais rien". Donc moi ce que je leur dis c'est vous pouvez le faire quatre fois moins gros, ça marchera tout aussi. Ça consomme moins de capital, moins d'énergie, il y a aucun problème. Je leur dis aussi il n'y a pas que je crois beaucoup à un modèle où tu ne fais pas que de l'agriculture. Surtout quand tu es néo rural parce que c'est très dur mais même les ruraux y vivent pas. Mais il y a plein d'autres modèles. Il y a agriculture et tourisme, agriculture et culture, agriculture et sociale, agriculture et insertion, agriculture et éducation, formation. Il y a plein de modèles où l'agriculture est au centre. Moi je crois beaucoup au fait qu'une ferme, c'est un lieu qui nourrit les gens mais qui les nourrit mais pas que de nourriture, qui les nourrit aussi socialement et qui les nourrit de lien social et de contact, d'aventure. Et je pense qu'il faut vraiment monter une ferme en pensant à tous ces aspects du projet. Pas être juste un fermier. Être un lieu de vie. C'est compliqué parce que tu as quand même beaucoup de femmes qui se montent et où tu as des gens qui montent une ferme mais c'est pas leur lieu de vie. Si tu veux, c'est un lieu de production. Donc c'est une parcelle qui est à quatre ou cinq kilomètres de chez eux et c'est un champ, ni plus ni moins. Nous ce qu'on essaie de faire ici, c'est un lieu de vie et c'est un jardin d'Éden. C'est un truc avec des arbres partout, des fleurs où t'as envie de te promener et de cueillir et de bouffer. C'est un peu le côté utopiste du truc mais c'est ça qui parle aux gens. C'est vrai que si tu n'as qu'une parcelle de culture et que ce n'est pas une famille qui vit sur le lieu de la ferme et qui profite de ce qui est à la fois un outil de production, mais un outil pour t'alimenter, un outil aussi esthétique et un truc que tu as plaisir à te poser dans ton transat, à lire un bouquin à l'ombre d'un pêcher. C'est quand même ça le kiff. Donc je pense qu'il faut vraiment penser d'emblée ce genre d'aventure, comme à la fois un travail mais aussi un lieu de vie. Un lieu de vie et un lieu de travail. D'ailleurs c'est aussi ce qui fait qu'on a des gens supers qui travaillent avec nous. Trois personnes. On n'a pas de mal à recruter. On a beaucoup de demandes parce qu'on est dans des logiques de production qui ne sont pas du tout celle de l'agriculture plus

conventionnelle. On ne fait pas que des poireaux et des pois chiches. Il n'y a pas d'aliénation, on n'est pas dans le taylorisme. On fait 40 légumes différents, plein d'aromat, des fleurs et donc c'est intéressant pour quelqu'un qui va bosser. En plus le cadre de travail il est beau. C'est pas inventé, on est sur des logiques très peu mécanisé mais on fait hyper attention à notre santé. On a des méthodes de gestion, de planification culturelles et d'organisation des cultures qui font que l'objectif c'est de jamais se faire dépasser par l'emmerdement. Jamais se faire dépasser par les maladies. Il faut être endurant, mais on ne se fait pas mal physiquement. On dit souvent l'agriculture c'est très dur, c'est très physique, mais on travaille beaucoup sur des méthodes de production qui ne sont pas fatigantes.

Thibaud Gremme: [01:17:31] D'accord. Et pour toi, est ce qu'il y a un lien pour toi aussi avec le développement durable, le développement rural?

Antoine Levêque: [01:17:39] Ouais, on est à fond sur des logiques de développement durable dans tout ce qu'on fait. Dans notre rapport à l'eau, dans notre rapport aux déchets. On est beaucoup dans une approche zéro déchet. On consomme peu de plastique mais quand on consomme du plastique c'est du plastique qui est réutilisable tout le temps. Il est réutilisable sur plusieurs années. Donc on est vraiment sur une approche de développement durable à fond.

Thibaud Gremme: [01:18:08] Et est ce qu'il y a une histoire ou une anecdote spécifique que tu voudrais dire, qui pourrait symboliser, donner un peu comme une métaphore. Est ce que tu as une anecdote ou une histoire spécifique sur la mise en place de ton projet ici qui puisse montrer les effets positifs, les difficultés. Est ce qu'il y a quelque chose de qui peut représenter ça?

Antoine Levêque: [01:18:37] Moi j'ai plein d'anecdotes de plein de sortes différentes et qui sont vraiment drôles. J'ai dans la tête, par exemple, des gens qui sont venus dans les gîtes et les enfants je leur fais visiter la ferme ou cueillent des tomates et les enfants, ils les prenaient, mais ils voulaient pas aller manger tout de suite avant les avoir lavés. Et ça je trouve ça hyper intéressant le rapport aujourd'hui à que tu n'es plus dans un supermarché ici. Tu prends directement, il n'y a pas de traitement, ça risque rien. Mais ils ont pas pu manger la tomate sans la laver, ce

n'était pas possible. Donc tu vois, d'autres personnes qui n'avaient jamais vu un plant de courgette, ils ne savaient pas que ça ressemblait à ça. Après, ça va être aussi des gens qui sont passés ici il dise "ah votre projet c'est super. J'aimerais tellement faire pareil", et je leur dit "il y a cette ferme à côté, elle est à vendre, allez y!" Et donc ils s'installent. Il y a pas mal de gens qui se sont installés dans le coins, près d'ici, p avec des projets différents mais c'est intéressant de voir que ça essaime un peu.

Thibaud Gremme: [01:19:43] Et toi, par exemple, si tu devais avoir une vue un peu globale sur du coup toute la conversation qu'on a eue, qu'est ce qui serait pour toi les interventions clés pour optimiser ton business model ou accélérer? Quel type de service tu penses avoir besoin pour développer encore mieux, faciliter, accélérer et optimiser?

Antoine Levêque: [01:20:13] Ouais, moi je voudrais monter un truc avec la chambre d'agriculture, le groupement d'agriculture biologique, une banque et Intermarché. J'ai commencé d'ailleurs, ce serait un accompagnement qui identifierait sur le territoire. Il y a 25 porteurs de projets par an à peu près, dont cinq ou six qui concrétisent. Sur ces cinq ou six, il y en a un ou deux qui sont vraiment sérieux. Et de prendre ces un ou deux vraiment sérieux et de les accompagner. Parce que tu as plein de gens qui sont pas sérieux aussi, qui veulent faire ça mais en fait c'est pas du tout leur truc. Et donc eux, les accompagner avec un système où on monte leurs dossiers pour les financer et qu'ils aient un outil de production digne de ce nom et qui démarre avec toutes les chances pour réussir là où beaucoup s'installent avec d'emblée d'emblée un projet qui ne pourra pas marcher parce qu'ils sont en sous investissement. Par exemple sans irrigation automatisée ou sans serre. Et des débouchés aussi. Signer d'avance avec une grande surface comme Intermarché qui dit "je m'engage à prendre votre production". Peut être 10 % moins cher qu'ils auraient vendu mais pendant ces trois premières années, le mec il a zéro commercial à faire. Le commercial c'est 30% à 40 % de son temps de travail au début. Donc tu lui enlève 30 à 40 % de son temps de travail pour qu'il se concentre sur ce qu'il doit faire et sa production elle est engagée. Elle est partie d'office chez Intermarché à des prix connus d'avance. Sans obligation de le faire d'ailleurs. Tu vas avoir du coup la banque avec ça, la banque elle est ravie. Elle sait que tu montes un projet qui est viable puisque les trois premières années t'es débouchés commerciaux sont déjà assuré. Donc je voudrais faire ça et puis après tout

l'accompagnement sur la partie marketing, communication commerciale etc... Le maillage avec les cantines locales, c'est quelque chose qui existe pas. Il y a un accompagnement technique qui existe sur j'ai de l'odium, comment je le traite... Il y a des gens qui le font très bien, moi ce n'est pas mon truc. J'apprends, mais j'y connais rien. Ce que je voudrais faire, c'est mettre en place un système d'accompagnement parce que ça me fait trop mal au cœur de me dire qu'il y a tant de gens qui portent des projets mais qui se plantent au bout de quatre ou cinq ans après avoir beaucoup souffert parce qu'on ne les a pas accompagnés sur l'essentiel qu'est la structuration administrative et financière de leur projet.

Thibaud Gremme: [01:22:29] D'accord. Donc finalement, on peut dire faciliter l'accès au marché?

Antoine Levêque: [01:22:39] Faciliter l'accès à l'installation pérenne. Moi je pense que c'est ce qui manque aujourd'hui. Alors après, encore une fois, je parle vraiment pour le maraîchage, sinon moi je connais rien d'autre. Je pense que ça n'a rien à voir dans l'élevage, ce n'est pas du tout les mêmes parcours d'installation. Mais dans mon parcours à moi que je commence à bien connaître pour avoir rencontré des pairs, pour voir comment les gens bossent autour de moi, mes concurrents entre guillemets. Ce que je vois, c'est que les gens ne font pas les bons choix, ils n'ont pas les bons réflexes. Ils ont le profil d'agriculteur. Ils ont bossé dans des fermes avant, il était ouvrier agricole. Ils ont décidé d'aller de l'avant, ce qui est super, mais ils ne sont pas accompagnés dans la partie business et administrative. Souvent d'ailleurs, ils sont même réticents à l'idée d'emprunter de l'argent.

Thibaud Gremme: [01:23:20] D'accord. Ultime question. Est-ce qu'il y a quelque chose que tu voudrais ajouter qui tu penses est pertinent ou voilà quelque chose, que je n'ai pas demandé? Un dernier commentaire?

Antoine Levêque: [01:23:45] Non, je pense qu'on a en a couvert pas mal de choses, c'est bien.

Thibaud Gremme: [01:23:50] Ok, je te remercie.