

Lesieur

cap sur l'international



Présent dans 65 pays, Lesieur étend sa toile dans le monde par l'exportation et l'implantation locale.

Entretien avec
Marc de Braquilanges *

Dans combien de pays Lesieur est-il aujourd'hui présent ?

Marc de Braquilanges : Fin décembre 2015, Lesieur était présent dans 65 pays, principalement en Afrique du Nord et de l'Ouest, au Proche et Moyen-Orient, et en Europe. Notre volonté, établie dans le cadre du plan Avril 2020, est de consolider notre position dans les pays dans lesquels nous sommes installés tout en poursuivant l'internationalisation de la marque. C'est pourquoi nous avons conforté nos positions dans les DOM TOM, et notamment dans l'océan Indien avec le rachat, en juillet 2015, de la SPHB (Société de production des huiles Bourbon), société de raffinage et d'embouteillage d'huiles implantée sur l'île de la Réunion. Cette société joue le rôle de hub pour toute la zone en direction de Madagascar, des Comores, de Mayotte et de certains pays d'Afrique de l'Est, dont l'Éthiopie et le Kenya, où nous avons des ambitions d'exportation. Par ailleurs, nous souhaitons fortement nous développer en Asie, où nous sommes présents depuis 2013 en Corée du Sud et au Vietnam, depuis 2014 en Chine, depuis l'an dernier au Japon, et depuis cette année au Cambodge et au Laos. Nous souhaitons saisir de nouveaux relais de croissance à l'exportation, et à terme investir dans des filières

oléagineuses pour répondre à l'explosion de la demande alimentaire dans le monde et faire valoir notre expertise dans la qualité, l'innovation et la maîtrise des *process*.

Quels sont les pays pour lesquels l'exportation est privilégiée et ceux qui bénéficient d'une implantation locale ?

M. de B. : Cette question est au cœur de notre réflexion. Notre objectif, à l'international, est de développer les parts de marché de notre marque avec une contribution financière significative. Nous agissons suivant deux modèles : le premier concerne les pays où le pouvoir d'achat est faible, où les très longues distances entraînent un coût du fret élevé et où parfois, les droits de douane sont très importants. Dans ces conditions, l'exportation n'est pas compétitive et il est préférable de s'appuyer sur des implantations locales, particulièrement pour les huiles de graines. Le second porte sur l'exportation de produits à valeur ajoutée, comme par exemple les condiments, que nous pouvons commercialiser vers des destinations plus lointaines, notamment dans les pays où le pouvoir d'achat est assez élevé et où il existe une classe moyenne

* Directeur des opérations internationales, Lesieur.



significative. En ce qui concerne plus particulièrement l'huile d'olive, une réflexion est en cours, visant à déterminer la meilleure stratégie de développement pour notre société en fonction des marchés. L'un de ceux que nous regardons de plus près est celui des États-Unis, qui représente 125 millions de litres d'huile d'olive pour la seule partie *retail*, avec une valeur d'un peu plus d'un milliard de dollars. En Asie, et notamment en Chine, la classe moyenne émergente demande des produits plus élaborés. L'ensemble de notre gamme condimentaire, soutenue par le savoir-faire centenaire de Lesieur, représente une partie importante de nos produits exportés vers l'Asie.

Nous avons donc deux activités principales : d'une part l'exportation des produits à valeur ajoutée au départ de nos quatre usines françaises – Coudekerque et Bordeaux pour l'huile de graines, Vitrolles pour l'huile d'olive et Grande-Synthe pour les condiments –, et d'autre part l'activité de production via nos filiales ou des partenaires locaux pour des produits à plus faible valeur ajoutée. Ainsi, nous avons, par l'intermédiaire du groupe Avril, des sites de production en Afrique du Nord (Maroc et Tunisie), en Afrique de l'Ouest (Sénégal) et en Europe centrale (Roumanie). Si Lesieur peut être directement actionnaire, le montage passe parfois par le groupe Avril. Afin de mieux répondre à la demande locale, nous avons inauguré au premier trimestre 2016, au Sénégal, la première usine

de condiments implantée à l'étranger et qui produit de la mayonnaise Lesieur. Par ailleurs, un autre projet d'usine de production de condiments est en cours d'élaboration en Afrique du Nord.

Lequel, de l'huile ou des condiments, est le fer de lance à l'international ?

M. de B. : Cela dépend des régions. Dans les pays où nous ne sommes pas ou peu présents, nous pénétrons les marchés plus facilement en nous appuyant sur les condiments et l'image haut de gamme de la gastronomie française. Notre discours se fonde alors aussi bien sur la richesse de la recette de nos produits que sur le plaisir gustatif qu'ils induisent. Notre chef étoilé, Éric Reitler, nous accompagne pour expliquer notre savoir-faire et parler de notre expertise à nos partenaires et aux consommateurs locaux. Dans d'autres pays, notre locomotive est l'huile Lesieur, comme par exemple au Proche et Moyen-Orient, avec l'image de qualité irréprochable de nos huiles depuis plus de

100 ans. Dans les deux cas, l'innovation,

moteur de la création de valeur ajoutée durable, est notre véritable

levier. Pendant longtemps, la société Lesieur s'est concentrée uniquement sur les exportations, et seuls les produits du marché français étaient proposés aux clients. Depuis trois ans, un virage a été pris avec la création d'une direction internationale, dotée d'un directeur commercial et d'un directeur du marketing international. Parfois, nous recrutons localement des correspondants et nous avons

augmenté le nombre de nos chefs de zone. Nous adaptons dans nos usines les gammes Lesieur existantes aux

Dans les pays où nous ne sommes pas ou peu présents, nous pénétrons les marchés plus facilement en nous appuyant sur les condiments et l'image haut de gamme de la gastronomie française.





goûts et modes de consommation locaux. À l'usine condimentaire de Grande-Synthe, nous avons lancé plusieurs innovations exclusivement destinées à l'international : nos ketchup (700 tonnes vendues en 2015 dans plus de 30 pays), moutardes et mayonnaises aromatisées (chili, citron, poivre noir, ail) sont très demandées au Proche et Moyen-Orient. En Chine, nous proposons une mayonnaise *light* et une autre sucrée, « *sweet* », car les Chinois en consomment dans leur salade de fruits, par exemple, ou éventuellement

sur des tartines le matin. Nous commercialisons également des sauces salade et des sauces dites « de variétés » dans des formats plus petits, adaptés aux modes de consommation locaux. Nous allons aussi proposer des sauces vinaigrettes aux formules adaptées pour le Canada, ou encore des recettes spécifiques pour le Proche et Moyen-Orient, et certains pays d'Asie. Pour l'Afrique du Nord, nous développons des petits pots de 90 grammes, destinés à une consommation d'un ou deux jours, adaptés aux très petits magasins. L'international permet à Lesieur d'être ainsi présent sur l'ensemble des segments condimentaires. Le groupe est armé sur le plan industriel pour proposer des gammes spécifiques sur des marchés autres que le seul marché français. Sur chaque packaging figurent les mentions « depuis 1908 » et « 100 ans de savoir-faire culinaire », accompagnées d'une tour Eiffel – symbole par excellence de la France – et, depuis le début de l'année 2016, d'une toque de chef cuisinier. Des agences de packaging locales nous accompagnent dans nos développements. Et, pour mieux faire connaître notre marque et nos produits, nous organisons des événements itinérants centrés sur la culinarité et notre savoir-faire, avec des chefs, des collaborateurs et des clients locaux. Nous continuons néanmoins à nous appuyer sur des innovations qui ont fait leur preuve sur le marché français, comme la gamme Stop-Goutte (Drop Stop à l'international).

L'international peut-il donner des idées de nouveaux produits pour la France ?

M. de B. : Oui, tout à fait, certaines de nos recettes de ketchup, sauces de variétés ou mayonnaises aromatisées pourraient convenir au marché français.

Sur le plan mondial, quels sont les concurrents de Lesieur dans le domaine des huiles ? Que représentent les ventes internationales de condiments et d'huiles dans les ventes de la société ?

M. de B. : Il existe assez peu de véritables marques d'huiles de graines au niveau mondial. Le marché est surtout aux mains de marques locales ou régionales et les grands intervenants sont souvent présents sur la partie amont de la filière avec des productions de MDD. On retrouve très régulièrement sur le marché les groupes américains comme Cargill ou Bunge, Savola au Maghreb et au Moyen-Orient, COFCO ou Wilmar en Asie. En huile d'olive, notre plus gros concurrent est le groupe espagnol Déoleo, présent dans plus de 100 pays. Lesieur, avec l'aide du groupe Avril, est donc une des rares marques généralistes qui réussisse à s'implanter avec un positionnement premium sur plusieurs catégories de produits dans de nombreux pays. Le business à l'international représente



un important relais de croissance pour l'entreprise, aussi bien en termes de contribution qu'en volume, c'est notamment le premier réseau de l'entreprise en condiments, avec 35 % des volumes, et un réseau en forte progression sur le secteur des huiles, avec 15 % des volumes.

Lesieur a-t-il recours pour certains pays à des licences de fabrication ?

M. de B. : Nous avons des partenariats avec des licences de production, comme par exemple avec le groupe Moroil (île Maurice), qui fait du raffinage et du conditionnement sous la marque Lesieur.

La présence de Lesieur en Afrique du Nord (Maroc, Algérie, Tunisie) et au Sénégal est une longue histoire. Qu'en est-il, aujourd'hui ? « L'esprit de filière » ou « méthode Lesieur » – maîtriser les quatre métiers : la production des graines, la trituration, le raffinage et l'embouteillage –, si cher à Georges Lesieur, le fondateur, anime-t-il toujours l'entreprise ?

M. de B. : Plus que jamais, le groupe entend maîtriser chacun des maillons de la filière, et notre intégration au sein du groupe Avril nous permet de contrôler l'ensemble de ces étapes. En France, l'huile de tournesol Lesieur est issue de tournesol français, de même que l'huile Fleur de Colza est issue de colza français. Nous souhaitons faire bénéficier nos partenaires locaux de notre expertise, comme, par exemple, avec Lesieur Cristal, au Maroc. Le groupe est impliqué dans le plan Maroc vert, qui entend favoriser la production locale.

Nous œuvrons de la même manière en Tunisie, où nous sommes présents avec une usine de raffinage, Raffinerie Africaine, et une usine de conditionnement, la société Cristal Tunisie. Toujours avec l'aide du groupe, nous favorisons la production de colza tunisien, en collaboration avec le ministère de l'Agriculture tunisien et le tritrateur unique du pays, Carthage grain. Le Sénégal bénéficie également du modèle de filière du groupe Avril : nous y avons, en partenariat avec le groupe Castel, une société qui fait du raffinage et de l'embouteillage d'huiles ; en amont, le groupe dispose également d'une ferme productrice d'arachide. Le même esprit nous anime en Roumanie à travers la société Expur, avec qui nous avons une filière intégrée dans l'huile de tournesol,

Le business à l'international représente un important relais de croissance pour l'entreprise, aussi bien en termes de contribution qu'en volume, c'est notamment le premier réseau de l'entreprise en condiments



de la trituration à l'embouteillage. En maîtrisant l'ensemble de la chaîne, nous sommes en mesure de garantir la meilleure qualité à nos clients et d'ainsi disposer d'une force de frappe importante pour développer nos marques dans différents pays.

Au Maroc, Lesieur ne renoue-t-il pas avec ses origines dans le domaine des savons, avec la marque Taous ?

M. de B. : Effectivement, la marque est gérée sur le plan local par la filiale du groupe, Lesieur Cristal, qui a développé avec succès une gamme de savons parallèlement à son activité d'huiles. Les résultats sont très encourageants et des synergies sont à l'étude pour développer les ventes de ces produits, notamment le savon, à l'international.

Lesieur a-t-il des ambitions en Afrique du Sud et en Afrique subsaharienne ?

M. de B. : Toute la zone d'Afrique subsaharienne et d'Afrique de l'Ouest est aujourd'hui très largement couverte par Lesieur, avec des approvisionnements soit au départ de la France, soit au départ du Sénégal. Nous cibons aussi des pays en forte croissance en Afrique de l'Est, comme l'Éthiopie et le Kenya. L'Afrique du Sud n'est pas oubliée, mais sera étudiée dans un second temps.

La page de la présence de Lesieur en Europe, particulièrement en Espagne et en Europe centrale, durant les années 1990, est-elle tournée ?

M. de B. : En Europe, marché mature dans les productions de grande consommation, le poids des marques est souvent très faible (Allemagne, Angleterre...). En ce qui concerne la

marque Lesieur, nous souhaitons pour le moment, comme évoqué précédemment, conforter nos positions dans les pays où nous sommes déjà présents (Islande, Suisse, Malte, Belgique, Chypre, etc.). Depuis maintenant deux ans, nous sommes revenus dans la zone ibérique (Espagne et le Portugal) avec une gamme de condiments. Nous n'excluons pas de nouer des partenariats avec des sociétés implantées localement afin d'assurer un développement pérenne de notre marque dans ces pays. En Europe centrale, nous sommes présents dans quelques pays, comme par exemple la Bulgarie, mais la plus grande partie de l'activité est gérée depuis la Roumanie, où la filiale du groupe est le leader du marché, avec la marque locale Bunica.

Et demain, les États-Unis ?

M. de B. : Les États-Unis sont effectivement dans notre ligne de mire, avec l'huile d'olive et les condiments Lesieur. Nous bénéficions de notre présence au Canada depuis 2014 et de la synergie avec le groupe Avril, qui vient de mettre en place une tête de pont sur la côte Est des États-Unis pour développer l'activité des filiales du groupe. C'est un marché très important, qui va nécessiter des moyens humains et financiers significatifs. L'étude stratégique qui est actuellement en cours nous permettra de faire les bons choix pour pénétrer le marché et nous y implanter durablement.

L'histoire de l'entreprise, son expertise dans la culinarité, acquise depuis plus de 100 ans, sont très appréciées par les consommateurs.

Dans quel pays l'ancienneté de la marque peut-elle constituer un avantage concurrentiel ?

M. de B. : Dans bon nombre de pays, notre ancienneté, inscrite sur nos étiquettes – Lesieur, depuis 1908, 100 ans de savoir-faire culinaire –, est un atout indéniable. Notre plan Avril 2020 nous donne comme objectif de réaliser 10 %

de notre business d'ici cinq ans en Asie, où notre implantation est récente. L'histoire de l'entreprise, son expertise dans la culinarité, acquise depuis plus de 100 ans, sont très appréciées par les consommateurs, qui ont besoin d'être rassurés : dans une époque où les choses évoluent très vite, ils sont en recherche de repères.

Depuis trois ans, Lesieur a mis le cap sur la Chine. Comment le nom est-il transcrit ?

M. de B. : Il est transcrit par les mots « joie, réussite, santé, bonheur ». Un nouveau logo habille nos produits à l'international.

L'huile d'olive aurait, paraît-il, trouvé un nouveau marché en Chine. Qu'en est-il ?

M. de B. : En Chine, mais aussi en Asie, on consomme de l'huile d'olive avec des goûts variés. L'offre est diversifiée. Dans le Sud-Est de la Chine, des oliviers commencent à produire, mais la quasi-totalité des besoins est comblé par des importations en provenance du bassin méditerranéen, avec principalement des marques italiennes ou espagnoles. Lesieur compte bien s'imposer progressivement sur ce marché, soit avec la marque Puget, soit en partenariat avec d'autres marques.

Lesieur est-il victime de la contrefaçon ?

M. de B. : Effectivement, nous avons déjà été victimes d'imitations : de nos packagings, de nos étiquettes, de nos codes couleurs. Notre service juridique demeure très vigilant sur ce point et n'hésite pas à mener les actions nécessaires à la protection de notre marque. Nous avons mis en place depuis quelques années un réseau de veille concurrentielle et un comité de suivi des dépôts de marques dans plus de 100 pays à travers le monde.

Quelle est votre stratégie de communication ?

M. de B. : Pour chaque zone, nous concevons des films spécifiques, en partenariat avec des agences locales, avec à l'esprit la nécessité de répondre aux besoins locaux et de nous adapter le plus possible à la population concernée. Les principaux atouts à mettre en avant sont la qualité des ingrédients que nous sélectionnons et le secret de nos recettes gourmandes pour les condiments ; l'équilibre nutritionnel apporté par nos huiles de graines et le goût inimitable de notre huile d'olive Puget.

Nous communiquons de cette manière sur l'huile Isio 4 en Europe, sur les condiments tels que la mayonnaise et le ketchup au Maghreb, et sur l'intégralité de notre gamme d'huiles végétales Lesieur au Moyen-Orient. Dans d'autres zones, nous développons également des campagnes d'affichage, en mettant en avant, particulièrement en Afrique, la

qualité de nos produits et la pureté de notre huile Lesieur, qui est une vraie valeur ajoutée par rapport à nos concurrents locaux. Nous sommes également présents sur les canaux digitaux en Asie, particulièrement en Chine, où ce mode de communication représente l'essentiel de la publicité des produits de grande consommation. Nous avons donc non seulement notre propre site de vente via notre importateur distributeur local, mais nous sommes aussi présents sur d'autres sites chinois, comme celui d'Alibaba. Enfin, nous avons créé, en 2014, une école de vente itinérante internationale, pour informer les équipes marketing et commerciales de nos clients sur les bienfaits et les différentes catégories d'huile, le mode de fabrication de la mayonnaise, de la moutarde... Cette école propose également une formation sur la nutrition et l'importance des acides gras essentiels pour le corps humain. Enfin, elle forme les équipes commerciales locales aux techniques de ventes Lesieur avec, en fonction de la maturité des marchés, une approche du *category management* pour bien mettre en valeur nos produits dans les différentes catégories et ainsi préserver leur statut premium. ■

Combineert PLEZIER & EVENWICHTIGE VOEDING

NIEUW Ultra-praktische verpakking

STOP GOUWTE DRUPPELSTOP

KNIJPEN DOSEREN ZONDER LEKKEN

Lesieur

DEPUIS 1908

Een combinatie van 4 plantaardige oliën die zorgen voor Omega 3 en 6, vitamine D en E. Met 1 soeplepel ISIO 4 olie vult u je al aan de helft van de dagelijks aanbevolen hoeveelheid vitamine D.

Vitamine D draagt bij tot de goede werking van het immuunsysteem en versterkt de natuurlijke weerstand van je gezin.

Beschikbaar in de rayon van de oliën.