

# Lesieur, un modèle gagnant



Intégrée au groupe Avril, la société Lesieur fait du concept de filière, du champ à l'assiette, une singularité qui bénéficie à tous les acteurs de la chaîne.

Entretien avec Romain Nouffert \*

## Quelle est la singularité du groupe Avril en matière de création de valeur ?

**Romain Nouffert** : C'est une société en commandite, ni cotée en Bourse, ni coopérative, fondée par des agriculteurs, producteurs d'oléagineux et de protéagineux français, et structurée en filières permettant de trouver des débouchés aux graines. Le point de départ est l'huile dont la partie trituration de la graine conduit à des huiles alimentaires (Lesieur), des énergies renouvelables (Diester) et la chimie renouvelable avec Oleon, qui remplace le pétrole par des molécules et ingrédients commercialisés auprès de nombreux industriels – agroalimentaire, hygiène, détergence et produits d'entretien, cosmétique, plastiques et caoutchouc, peintures et revêtements (tarmac

d'aéroport...), phytosanitaire, etc. La deuxième partie de la trituration concerne la protéine, depuis le rachat du groupe Glon, il y a une dizaine d'années, avec l'alimentation animale (nutrition animale Sanders et biosécurité), les œufs (Matines) et le porc. Tous les dividendes sont réintégréés dans le groupe pour son développement. Avril compte quelque 100 000 cultivateurs de colza et de tournesol, actionnaires.

## Qu'est-ce que cette structure apporte à Lesieur en matière de stratégie de développement ?

**R. N.** : Pour Lesieur, la singularité porte sur la filière, du champ à l'assiette. Le plus bel exemple est Fleur de Colza et ses parcelles tracées. Nous maîtrisons la récolte, le stockage, la trituration, le raffinement, le conditionnement et

\* Directeur général Lesieur.

la commercialisation. Nous sommes présents aussi bien à l'amont qu'à l'aval. Avec notre vision sur trois ans, nous ne subissons pas la dictature du court terme, ce qui procure davantage de stabilité. Avril est le seul modèle en France qui a cette singularité. Et c'est un modèle réussi, car la filière huile est réputée pour bien rémunérer tous les acteurs, quand ceux des filières lait ou volailles souffrent d'un mauvais partage de la valeur ajoutée. Notre filière est organisée et profitable pour tous les maillons. Ce modèle est d'ailleurs exporté, par exemple au Maroc, où une filière tournesol a été créée, à travers Lesieur Cristal. Au Sénégal, nous reconstituons une filière d'huile d'arachide. En Tunisie, nous venons d'ouvrir une filière de colza vendu sous marque Lesieur.

Avec une vision sur trois ans, Avril ne subit pas la dictature du court terme, ce qui procure davantage de stabilité. C'est un modèle unique en France.

**Qu'attendez-vous des états généraux de l'alimentation ?**

**R. N. :** 14 groupes de travail ont été constitués, chacun ayant une thématique propre (développement durable, création de valeur, répartition de la valeur...). J'en attends une meilleure création de valeur dans les filières et une répartition plus juste de cette valeur. Comment changer les règles du jeu entre les agriculteurs, les fabricants-transformateurs et les distributeurs ? Comment sortir des négociations commerciales destructrices de valeur sur toute la filière ? D'autres thématiques ont également leur importance, comme celles portant sur le gaspillage, la nutrition...

**La RSE pourrait-elle être, un jour, dans le box des négociations commerciales ?**

**R. N. :** Une réflexion est actuellement engagée avec la grande distribution pour la sortir du box et la diriger vers le marketing, afin de parler le même langage, de ne pas s'affronter en permanence et de trouver des terrains d'entente.

**Depuis maintenant quelque 40 ans de liberté des prix, on ne cesse d'enterrer et de déterrer, par des lois, la hache de guerre entre industriels et distributeurs. Quels seraient, demain, ces terrains d'entente ?**

**R. N. :** Une réflexion commune est actuellement engagée sur la baisse des promotions, les « 3 pour 2 », « 2 pour 1 » totalement stupides. Pour l'huile d'olive, par exemple, on achète en une fois la consommation d'un an, au risque de gaspiller quand la bouteille est périmée ! Une convergence entre industriels et distributeurs, qui souhaitent limiter les promotions aussi bien en quantité qu'en taux, se dessine sur ce sujet. Le gouvernement les soutient sur ce point.

**À quand des accords de Yalta pour mettre fin à la guerre des prix ?**

**R. N. :** C'est effectivement un autre terrain de réflexion : les marques sont aujourd'hui vendues à perte ou sans bénéfice. Cela n'encourage pas les distributeurs à les promouvoir et à proposer des *facings* suffisants par rapport aux ventes. Les industriels, eux, innovent moins, embauchent moins et communiquent moins. La loi Galland avait donné une marge garantie pour les distributeurs. L'idée réapparaît : pourquoi ne pas revenir à un taux de marge minimum de 10 à 15 % pour le distributeur ? C'est en cours de discussion et passera par une remise à niveau de la loi LME.

**À qui appartient la marque de manière générale ?**

**R. N. :** La marque doit demeurer la propriété de son propriétaire, car c'est lui qui doit l'impulser pour qu'elle ne devie pas de sa route. Il est vrai que le digital rebat les cartes et vient renforcer le poids des consommateurs et des réseaux sociaux. C'est à nous de comprendre ce que veulent les consommateurs, de surveiller leurs échanges. C'est ainsi que, par exemple, on a demandé aux consommateurs identifiés dans notre base de données de choisir des variétés de sauces. Le pouvoir tend ici à s'équilibrer entre le



marketing et les consommateurs, sachant néanmoins que l'impulsion vient du premier : la marque ne peut devenir « la » marque du consommateur au risque de voir disparaître tout cadrage, elle ne peut devenir la propriété du client et du distributeur au risque de se banaliser.

### L'enjeu de réputation va-t-il devenir de plus en plus important ?

**R. N. :** On ne peut plus se permettre la moindre erreur sur la marque. Il faut être transparent, traçable, anticiper tous les risques possibles – les zones grises ou noires – et ne pas hésiter à communiquer auprès des consommateurs pour leur dire où nous en sommes sur le plan de la RSE. Les consommateurs comprennent quand on leur dit la vérité. Il ne faut rien leur cacher. Nous avons un suivi de réputation fait par une équipe chargée de détecter les signaux faibles.

### La cybersécurité constitue-t-elle un enjeu pour les entreprises, et Lesieur en particulier, sur le plan de la pérennité ?

**R. N. :** Nous avons renforcé la cybersécurité avec une personne dédiée. Les collaborateurs sont sensibilisés aux risques liés à la cybercriminalité depuis une dizaine d'années. Il faut s'adapter en permanence aux hackers, dont les compétences sont de plus en plus pointues, et effectuer des tests régulièrement.

### La transformation numérique constitue-t-elle un enjeu majeur ?

**R. N. :** Le gros enjeu porte sur le digital, aussi bien en interne qu'en externe. Nous avons organisé un digital day réunissant le commercial et le marketing, 40 start-up, des grands groupes comme Pernod Ricard et Alstom et des chatbox. Le digital va changer, non seulement la façon de faire du marketing, mais aussi les profils des marketeurs.

### De la même manière qu'Evian a lancé evianchezvous.com, pourrait-il y avoir un service lesieurchezvous.com ?

**R. N. :** Non, car le modèle, du moins sur Paris, n'est pas rentable, du fait du coût du dernier kilomètre. Le coût de la distribution de l'huile correspond au prix de la bouteille. La vente en ligne ne se développe pas. Lesieur est sur Amazon, mais les coûts de livraison freinent les ventes. Il faut savoir que, sur cette plate-



forme, l'ensemble de l'alimentaire ne représente qu'un supermarché ! Mais il est sûr qu'il y aura des solutions dans l'avenir.

### Lesieur a été précurseur dans le domaine de l'open innovation. La marque l'est-elle également aujourd'hui en nouant des alliances avec des start-up ?

**R. N. :** Nous avons établi une sélection parmi les 40 start-up que nous avons réunies pour concevoir sept projets transversaux, qui concernent aussi bien le BtoB que le BtoC. Nous sommes en permanence en relation avec des start-up pour développer de nouvelles idées marketing ou commerciales. Nous continuons l'open innovation dans le cadre de la R&D quand on

se heurte à des problématiques techniques qu'on ne peut résoudre. Nous soumettons nos briefs à des chercheurs et universitaires du monde entier. C'est une source d'idées extraordinaire.

### Des enjeux portent-ils sur des nouveaux marchés ?

**R. N. :** Les nouveaux circuits de distribution changent la donne et le rapport de force. Ainsi du concept O'Toit, auquel Lesieur participe, qui repose sur la livraison de produits de grandes marques, de marques locales et de produits d'artisans locaux. Le consommateur passe sa commande sur Internet et est livré chez le boucher ou tout autre magasin ou relais local. Ce système détourne la distribution classique et privilégie tout autant le local et le national.

### Comment aujourd'hui construire une marque forte ?

**R. N. :** Il faut conjuguer la stabilité dans le temps du positionnement, des missions et des valeurs, les sagas qui durent. Tous les deux ans, un nouveau chef de produit souhaite changer la marque, ce qui ne lui est pas toujours bénéfique. Elle se trouve alors diluée, il n'y a plus de cohérence dans la stratégie. Mais il ne faut pas pour autant bloquer l'innovation. La marque perdure et doit garder son âme, même si ses produits changent. Dans le domaine de l'alimentaire, le consommateur veut des marques de terroir, proches de lui. Un ancrage national, voire local, sera déterminant. L'amont et l'aval doivent être de plus en plus imbriqués dans des filières : ce sont les modèles amont-aval qui vont gagner. ■