



Bons pour la croissance...

Pour son premier numéro, Culture Cuisine vous fait une fleur : l'interview de Lucien Fa, président de Yoplait, marque du patrimoine national née d'une coopérative et devenue n° 2 mondiale des produits laitiers. Or, ces denrées occupent la plus grande place dans les réfrigérateurs de vos clients, dont 99 % consomment des yaourts, produits originellement vendus... en pharmacie puis conseillés par ordonnance médicale. Des chiffres qui laissent rêveurs. Mais permettent-ils aux acteurs du secteur d'innover et de poursuivre leur croissance ?

Par **Jérôme Alberola**

Culture Cuisine : Yoplait est le n° 2 mondial des produits laitiers frais. Dans le cadre de votre développement, comment pouvez-vous démocratiser davantage un produit alimentaire qui, par essence et ancrage ancestral, l'est déjà sous quasiment toutes les latitudes ?

Lucien Fa : Avant tout, il faut préciser que les produits laitiers frais ne comprennent pas tous les produits alimentaires à base de lait, les fromages (camemberts, pâtes persillées ou étuvées) n'en faisant pas partie. De fait, à l'échelle mondiale, les yaourts représentent 90 % des P.L.F., ce pourcentage grimpe à 100 %

aux Etats-Unis ou en Australie. La France fait exception puisque la consommation se répartit entre les yaourts (60 %), les fromages frais ou similaires type faisselle (20 %) et les laits gélifiés non fermentés type flans et Crèmes dessert. Tous répondent à deux caractéristiques : primo, ils sont réfrigérés et s'inscrivent donc impérativement dans la chaîne du froid ; secundo, ils ont une durée de vie (ou de consommation) courte, fixée à 30 jours en France.

De manière globale, à l'exception du pain, les produits laitiers frais sont les produits de consommation alimentaire répondant au plus fort de taux de pénétration dans les grands



Lucien Fa, président de Yoplait.

marchés européens. 99 % des foyers français achètent ainsi des P.L.F. et à une fréquence

d'achat élevé, consommant 30 kilos par an et par habitant, soit 240 pots. Au Danemark, la consommation est de 40 kilos. La développer davantage dans les divers marchés d'Europe occidentale est donc difficile.

CC : La croissance passe donc par l'exportation lointaine...

LF : Non plus, car les produits laitiers frais ne s'exportent pas hors d'Europe, en raison de leur courte durée de vie d'abord et du fait que le coût des contraintes logistiques, en termes de réfrigération notamment, serait prohibitif. On ne peut ainsi pas exporter des produits laitiers frais aux Antilles, le temps de trajet par bateau -une semaine- étant trop long.

CC : Nous importons bien en hiver des fraises du Chili ou d'Afrique du Sud par avion...

LF : Oui, mais elles sont surgelées ou alors vendues à des prix exorbitants. De plus, les volumes ne sont pas les mêmes avec les produits laitiers frais dont les volumes exportés se chiffrent en milliers de tonnes. Cela dit, la chose est possible à travers l'Europe : une usine à Valence en Espagne peut produire des yaourts devant être livrés à Berlin, le trajet durant deux jours et demi. De même, nous exportons dans le nord de l'Angleterre des yaourts produits dans notre usine de Vienne. Des gros producteurs allemands exportent leurs yaourts en Russie, à Moscou, Saint-Petersbourg ou d'autres villes situées à moins de trois jours de camion, ce qui exclut Vladivostok et la partie orientale du pays. Cette limite logistique ne met cependant pas un coup d'arrêt définitif à

l'implantation de nos produits sur des marchés aujourd'hui peu consommateurs, mais qui offrent un fort potentiel de développement. Cela nécessite simplement de placer les sites de production dans les pays concernés. Il s'agit alors d'opérer non pas une démocratisation de produits de consommation, mais une conversion de leurs habitudes alimentaires. On pense évidemment à la Chine, mais ce n'est pas le seul exemple. En fait, cette zone de conversion couvre toute la bande entre les tropiques, parce que les produits laitiers frais, faute de vaches, sont remplacés par des denrées à base de soja ou

de riz. Mais cette bande étant étendue en termes de latitudes, cette pénétration de marché par conversion ne peut se réaliser à la seule condition, une fois de plus, que les zones visées ne soient pas trop éloignées des sites de production installés près des cheptels bovins.

CC : Y a-t-il un moyen de contourner cette contrainte géographique ?

LF : Oui. Nous créons actuellement une usine de yaourts à Cotonou (Bénin) pour servir 5 pays africains cumulant 40 millions d'habitants. À cet endroit, les vaches donnent



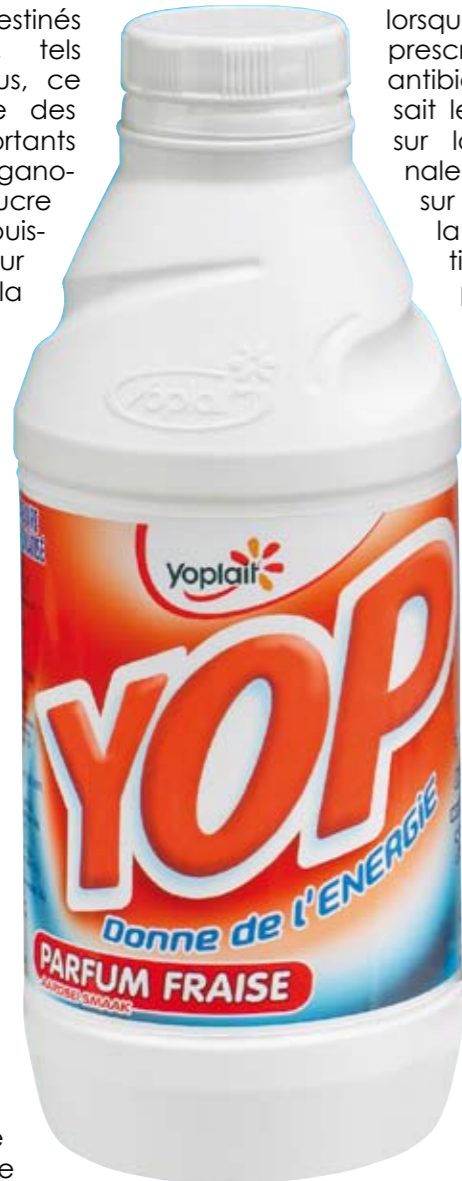
La culture, c'est le goût

termes organoleptiques (en ayant une action agréable sur les organes sensoriels, par le goût, la texture et l'odeur, ndlr), bons pour la santé et pratiques à consommer. L'innovation en matière de goût est assez évidente, consistant à combiner les fruits déjà utilisés, à en ajouter des nouveaux ou d'autres ingrédients tels que des fruits secs, du miel, du chocolat, etc. Cela concerne les masses blanches (le yaourt lui-même, ndlr) que l'on rend plus ou moins acides ou doux, onctueux ou liquide, etc.. L'amélioration des bienfaits pour la santé passe par l'apport de nutriments essentiels plus efficaces...

CC : ... Avec la dérive de quitter le domaine de l'alimentation pour entrer dans celui de la thérapeutique, ainsi que le laisse entendre le terme d'allicament, très en vogue.

LF : L'allicament est la contraction des mots aliment et médicament. On pousse le fonctionnel assez loin sur des bénéfices très pointus. Par exemple, les fabricants disent, étude à l'appui, que vous tirerez des bénéfices pour votre système immunitaire si vous consommez trois bouteilles X par jour, pour votre transit intestinal si vous mangez trois yaourts Y, pour votre taux de mauvais taux de cholestérol si vous prenez un yaourt Z, etc.. Chez Yoplait, nous ne nous inscrivons pas dans cette politique de produits « pro-actifs » pour la santé. Nous préférons placer nos actions, en termes d'image et de produit, sous le thème de la bonne nutrition au quotidien. Par exemple, il est notoire que nous ne consomons pas assez de fruits ; nous

insistons donc sur ce point en mettant plus de fruits que nos concurrents et en les sélectionnant de manière rigoureuse. Parallèlement, nous avons beaucoup diminué le taux de sucre, notamment sur les produits destinés aux enfants, tels les Petits Filous, ce qui comporte des risques importants en termes organoleptiques, le sucre étant un puissant exhausteur de goût. Cela nécessite un travail considérable pour optimiser l'aromatisation. Enfin, nous développons des produits plus riches en calcium, comme le fromage frais Câlin, afin de mieux prévenir l'ostéoporose des femmes seniors. Nous avons donc plus vococation à permettre aux gens de bien s'alimenter plutôt que de se soigner, parce qu'un régime alimentaire équilibré évite d'avoir recours à des médicaments, vitamines et oligo-éléments comblant les carences. Le fait est souvent ignoré, mais lorsque le yaourt a été lancé en 1919 en Espagne et dix ans plus tard en France, les pharmaciens constituaient



les premiers réseaux de distribution. Il était donc considéré dès ses origines comme un produit intrinsèquement bénéfique à la santé, sans besoin d'adjuvant. Plus tard, dans les années 50 et 60, lorsque les médecins prescrivaient des antibiotiques dont on sait les effets nocifs sur la flore intestinale, ils ajoutaient sur l'ordonnance la consommation de yaourts, parce qu'ils aident à sa reconstitution.

CC : *Qu'en est-il de la praticité, troisième axe d'innovation ?*

LF : Elle vise à mieux adapter les produits laitiers frais aux modes de vies et de consommation variés des gens. Manager un yaourt nécessite l'usage des deux mains, mais une seule main suffit, s'il est liquide, comme le Yop. On peut donc le boire, en faisant autre chose : téléphone, prise de notes, dessin, Internet, etc. Les styles de vie actuels font que les objets du quotidien deviennent nomades, parce que nous

voulons tout avoir sur nous en permanence.

CC : *Le secteur des produits laitiers est particulièrement vulnérable aux dumpings économiques émanant de la concurrence internationale, pays de l'Est nouveaux membres de l'U.E notamment. Constitue-t-elle un vrai danger et l'innovation est-elle la meilleure, voire la seule arme pour lutter contre les politiques tarifaires offensives ?*

LF : Les difficultés logistiques à exporter sont aussi notre meilleure protection face aux importations de concurrents étrangers soumis aux mêmes règles. Contrairement à d'autres secteurs d'activité, nous sommes donc à l'abri des importations d'Extrême-Orient, ceci d'autant plus que ces régions ne sont pas de grosses productrices de P.L.F. Votre question concerne donc effectivement les importations des pays d'Europe de l'Est. Mais là encore, certaines données nous protègent. Leur gain de coût de production initial ne compense pas les coûts de transports, ces derniers étant de surcroît appelés à augmenter avec la hausse du prix du pétrole. Même à considérer que le prix final à la livraison s'équilibre, s'ajoute alors un autre obstacle encore plus pénalisant : ces importateurs n'ont pas de marque et n'apportent rien de nouveau au marché. Aussi ont-ils peu de chances de séduire les consommateurs, souvent attachés aux marques dans ce domaine de l'alimentation toujours sensible au besoin d'assurance. Comme ils ont peu de chances de pousser les distributeurs à prendre le risque

-pluriel- de travailler avec eux. Pour réussir, il faudrait que le fabricant étranger apporte une innovation majeure que les opérateurs français ne parviennent pas à imiter dans un délai de six mois et qui soit proposée à un prix compétitif. Les conditions sont donc multiples. Et le ticket d'entrée est d'autant plus élevé que le marché européen est concentré dans les mains de grands acteurs que sont Danone, Yoplait, le Suisse Nestlé et l'Allemand Müller pour les produits de marques, à côté desquels se trouvent de puissants acteurs régionaux (Senoble, Novandie, Lactalis, Maîtres Laitiers du Cotentin, Alsace-Laits, etc.) pour les produits en no-name (Yoplait étant aussi présent sur ce marché).

CC : *Les produits laitiers occupent une place importante dans l'alimentation et plus prosaïquement dans les réfrigérateurs des consommateurs. Les fabricants d'électroménager collaborent-ils régulièrement avec Yoplait pour développer des appareils plus performants, voire pour concevoir ensemble des innovations en meilleure adéquation ? Plus généralement, que pensez-vous des cuisines actuelles ?*

LF : Que ce soit chez Yoplait ou chez Danone où j'ai passé 21 ans de ma vie (à des postes clés, en France comme à l'étranger, ndlr), je n'ai jamais été approché par les fabricants d'électroménager dans l'optique d'une telle collaboration. Je n'en vois pas à vrai dire le besoin impérieux, même si on cela mériterait sans doute d'être étudié. Concernant les cuisines intégrées actuelles, je pense qu'elles sont très réus-

sies, tant en termes esthétiques que fonctionnels. Elles apportent ainsi une bonne réponse à l'engouement actuel de la population pour le plaisir de cuisiner. Cette vogue ne concerne pas la France seulement, mais le monde occidental dans son ensemble. L'investissement en temps et en moyen y est d'ailleurs, pour ceux qui s'y consacrent vraiment, plus fort en Angleterre et aux États-Unis que dans l'Hexagone.

CC : *Dans ce magazine, le sociologue Jean-Claude Kaufmann explique que les Français ont considérablement fait évoluer leur approche de la cuisine, pièce centrale de l'habitat. Avez-vous mené une étude à ce sujet, partant du principe que cela conditionne les modes de consommation de vos produits ?*

LF : Non, mais l'idée est séduisante...

De la coopérative aux marchés internationaux en 9 étapes

- **1964** : Plus de 100 000 agriculteurs français, répartis dans six coopératives laitières régionales, décident de se regrouper pour vendre eux-mêmes leurs produits au niveau national : c'est la création de la SODIMA. L'année suivante : ils abandonnent leurs propres marques et créent « Yoplait », la première gamme complète de produits laitiers frais (Yoplait est la contraction de « Yola » et « Coplait », marques exploitées par deux de ces coopératives). Alors que le pot consigné est encore la règle, Yoplait innove et devient la première marque à proposer une gamme complète de produits frais en emballage perdu.
- **1967** : Yoplait s'impose sur le marché français avec la sortie de son premier yaourt aux fruits dont elle reste aujourd'hui le leader mondial.
- **1968** : Lancement des petits suisses en forme de fleur. Yoplait est l'une des toutes premières marques à apparaître à la télévision.
- **1971** : Yoplait franchit l'Atlantique et s'implante aux États-Unis et au Québec. Le yaourt aux myrtilles séduit les canadiens. Création des fromages frais Yopfrais.
- **1974** : L'invention du premier yaourt à boire, Yop, révolutionne le marché du yaourt et devient la boisson de toute une génération en France, avant de conquérir le monde entier.
- **1977** : Yoplait signe un accord de franchise avec le groupe américain General Mills et gagne rapidement 20 % du marché américain grâce à une campagne de lancement fondée sur les origines françaises de la marque.
- **1978** : Yoplait entre en Amérique du Sud via le Nicaragua. En 1981, Yoplait aborde l'Asie, par le Japon et l'Afrique, par le Maroc et le Sénégal. En 1982, Yoplait prend place en Australie et en Nouvelle-Zélande.
- **1995** : Yoplait et Petits Filous inventent une nouvelle façon de consommer le petit-suisse : sans cuillère et en tube : Petits Filous Tub's. Le concept du « Panier » dans la gamme yaourts aux fruits est lancé. Il a depuis fait le tour du monde.
- **2002** : Sodial, propriétaire également de Candia et Richemont cède 50 % de Yoplait qui est ainsi devenue entité juridique indépendante.