

# Isigny Sainte-Mère, l'excellence du terroir normand sur tous les continents

par

■ Daniel Delahaye ■

Directeur général d'Isigny Sainte-Mère

## En bref

Fin 2018, Isigny Sainte-Mère, coopérative laitière aux portes des marais du Cotentin et du Bessin, lancera sa deuxième usine de production de poudre de lait infantile depuis 2015, pour répondre à la forte demande, notamment chinoise. La hausse du chiffre d'affaires (30 % en 2017) est tirée par l'export (62 % du chiffre d'affaires en 2017, contre 42 % en 2012). L'entreprise, présente sur tous les continents, a ouvert en juillet 2018 sa cinquième boutique à Séoul. Mais Isigny, c'est avant tout un terroir où, depuis des siècles, les éleveurs produisent un lait d'exception. Sa crème, son beurre et ses fromages sont issus d'un savoir-faire dont l'excellence est reconnue par l'appellation d'origine protégée (AOP) – le beurre et la crème d'Isigny, le Camembert, le Pont-l'Évêque –, le Label Rouge – la Mimolette – et le label Entreprise du patrimoine vivant. Au tour de main traditionnel s'ajoute la veille technique et réglementaire pour rester à la pointe de la performance industrielle et de la traçabilité.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de la Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>1</sup> • Caisse des dépôts et consignations • Carewan<sup>1</sup> • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

En 1932, confrontés aux ententes entre industriels laitiers, des éleveurs normands ont décidé de valoriser eux-mêmes leur lait et ont créé la coopérative d'Isigny-sur-Mer. En 1980, celle-ci a fusionné avec la coopérative de Sainte-Mère-Église pour devenir Isigny Sainte-Mère.

Le statut coopératif présente de nombreux avantages, notamment le fait que les bénéficiaires ne sont pas assujettis à l'impôt, ou encore le fait que, le capital n'étant pas cessible, la coopérative ne peut pas faire l'objet d'une offre de rachat, ce qui est un gage d'indépendance. Ce statut présente aussi des spécificités qui, selon le point de vue, peuvent être considérées comme des sources de complexité pour la gestion ou, au contraire, de simplification. Je pense par exemple au fait que les producteurs de lait sont à la fois les actionnaires et les fournisseurs de la coopérative, ou au fait que chacun dispose d'une voix lors des assemblées générales, quelle que soit la taille de son élevage.

En quatre-vingt-six ans, la coopérative Isigny Sainte-Mère n'a connu que trois directeurs, et je suis le troisième. J'ai effectué mon premier séjour dans l'entreprise en tant que stagiaire, à l'époque où je me formais à l'École nationale supérieure d'agronomie et des industries alimentaires de Nancy. Puis j'ai été recruté en 1975, au poste de directeur des opérations, avant de devenir directeur adjoint en 1980 et directeur général en 1990. Entre-temps, j'ai complété ma formation d'ingénieur par un master 2 à l'IAE (Institut d'administration des entreprises) et par un DEA en sciences économiques à l'université de Caen. Je suis, par ailleurs, conseiller régional au comité consultatif de la Banque de France à Caen, président du Club Chine Normandie, administrateur de l'université de Caen Normandie et président d'honneur du Comité Normandie des Conseillers du commerce extérieur de la France.

### La valorisation du lait

La coopérative Isigny Sainte-Mère collecte 220 millions de litres de lait produits par 628 éleveurs, ce qui représente 420 points de collecte, car une partie des producteurs s'organise en GAEC (Groupement agricole d'exploitation en commun).

Elle possède deux sites de production, l'un à Isigny-sur-Mer dans le Calvados, l'autre à Sainte-Mère-Église dans la Manche, emploie 906 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 373 millions d'euros, dont 62 % à l'export, avec une forte croissance. Cette année, nous sommes en progression de 20 à 30 % aussi bien pour les ventes en France qu'à l'export.

Dans le lait, la matière grasse ne représente que 10 % du volume, mais 50 % de la valeur. Toute la difficulté est de valoriser le lait écrémé, sa vente sous forme de poudre classique n'étant pas viable. C'est en transformant une partie du lait entier en fromages (Camembert, Pont-l'Évêque et Mimolette) et le reste en beurre et en poudre de lait infantile que nous assurons notre rentabilité.

Au total, le beurre représente 13 % de notre chiffre d'affaires, la crème 9 %, le fromage 16 % et le lait infantile 62 %. Nos poudres de lait infantile nourrissent 2 millions de bébés par jour.

### Un terroir de rêve

En matière de lait, le terroir se définit à la fois par le sol, le climat, les races de vaches, auxquels s'ajoutent le savoir-faire des éleveurs et celui des industriels qui transforment le lait.

Notre coopérative est implantée dans la partie est de la côte normande, dans la région des marais du Cotentin et du Bessin. Cette immense cuvette est une zone alluvionnaire particulièrement fertile et bien arrosée. L'herbe qui y pousse est très riche en acides gras oméga 3, recommandés pour la santé.

Les troupeaux classés AOP (appellation d'origine protégée) sont composés à 40 % de vaches de race normande. Celles-ci pâturent dans les prés sept mois par an, ce qui est très important pour le bien-être animal. Pour des Parisiens, il peut paraître évident que des vaches broutent l'herbe des prés, mais on voit malheureusement de plus en plus d'élevages où elles restent enfermées toute l'année et ne mangent que les rations de foin et d'aliment qu'on leur apporte à l'étable.

En partant d'un lait excellent et en y ajoutant le savoir-faire des éleveurs et celui de la coopérative, nous fabriquons des produits finaux exclusivement de qualité premium, avec notamment du beurre et de la crème d'Isigny AOP, des Camemberts de Normandie AOP, de la Mimolette vieille et extra-vieille Label Rouge. Notre savoir-faire a été reconnu par le label Entreprise du patrimoine vivant, décerné par le ministère de l'Industrie, dont 1 300 entreprises françaises bénéficient actuellement.

## La fabrication du lait infantile

Depuis soixante ans maintenant, nous produisons du lait en poudre pour les nourrissons.

La fabrication du lait infantile est particulièrement délicate. Le moindre problème de contamination peut avoir des conséquences dramatiques. Nous procédons, bien sûr, à de nombreux contrôles. Ceux-ci sont faits sur la base de lois statistiques, car on ne peut évidemment pas ouvrir chaque boîte de lait. Il nous faut exercer une vigilance de tous les instants, faire en sorte que le service de production et le service qualité travaillent quotidiennement ensemble, briefier régulièrement le personnel sur les procédures de nettoyage... Tout doit être parfaitement contrôlé, un peu comme dans l'industrie pharmaceutique, à ceci près que nos installations sont d'une bien plus grande taille, avec des tours de séchage de 45 mètres de haut et des transports pneumatiques pour véhiculer la poudre.

Comme nous ne fabriquons pas tous les composants de nos laits infantiles, nous devons également être très vigilants sur nos achats. Certains produits ne sont plus fabriqués en France. Nous disposons d'un service d'audit qui se rend régulièrement chez nos fournisseurs. Enfin, nous veillons à avoir plusieurs fournisseurs pour chacun des produits achetés, afin de ne pas être bloqués en cas de difficulté d'approvisionnement.

## Des savoir-faire certifiés

Isigny Sainte-Mère a été, en 1988, la première entreprise agroalimentaire à se faire certifier ISO 9001. Nous avons rencontré un problème de moisissure avec un produit envoyé au Sri Lanka et nous avons décidé de nous doter de procédures qualité, ce qui n'a pas été sans difficulté au démarrage.

Aujourd'hui, nous disposons de toute la kyrielle des certifications : non seulement ISO 9001 (qualité), mais également ISO 14001 (management environnemental), ISO 50001 (management de l'énergie), BRC (*British Retail Consortium*), IFS (*International Featured Standard*).

Tout ceci se traduit par des investissements très importants. Chaque année, nous consacrons 3 % de notre chiffre d'affaires au maintien des équipements et, tous les trois à cinq ans, 15 % du chiffre d'affaires au développement de l'outil de production.

Toutes les fermes d'Isigny Sainte-Mère sont également certifiées sur le plan sanitaire, sur l'alimentation des animaux, l'environnement de la ferme, etc. Il y a quelques décennies, quand nous expliquions aux producteurs qu'ils devraient mettre en œuvre des normes de qualité, nous n'étions pas très bien reçus. Aujourd'hui, ils savent ce que la certification peut leur apporter et ils adhèrent à cette démarche. Tous ont obtenu la certification Agri Confiance et 50 élevages ont également obtenu une certification Bio.

## À la pointe de l'innovation

Isigny Sainte-Mère a toujours été à la pointe de l'innovation. En 1947, nous nous sommes dotés de la première tour de séchage du lait en France.

En 1968, époque où les femmes portaient des coiffures sophistiquées qu'elles faisaient tenir avec de la laque, nous nous sommes inspirés de cette technologie et nous avons été les premiers à proposer de la crème chantilly en bombes aérosols.

En 1984, nous avons mis au point le premier robot loucheur pour la fabrication du Camembert.

En 2007, nous nous sommes dotés d'une chaufferie au bois qui consomme l'équivalent de 7 semi-remorques de bois par jour (soit 45 000 tonnes par an), ce qui représente une économie de carbone correspondant à la consommation quotidienne de 8 000 voitures de tourisme.

Aujourd'hui encore, nous sommes à la pointe de l'innovation, notamment pour le lait infantile, aussi bien dans la recherche de nouvelles molécules et composants à intégrer à nos produits, que pour procéder aux essais cliniques en collaboration avec nos clients distributeurs, en nous inspirant du modèle de l'industrie pharmaceutique.

## La commercialisation

Jusqu'en 1975, nos produits étaient commercialisés exclusivement auprès des crémeries. À l'époque, un crémier nous achetait l'équivalent de ce que nous prend un hypermarché aujourd'hui. Petit à petit, les crémeries ont décliné et les grandes surfaces se sont multipliées. Au départ, les crémiers nous en ont un peu voulu de nous tourner vers la grande distribution, mais ils n'étaient plus en mesure de nous assurer la croissance que nous souhaitions. Il nous a donc fallu concilier les deux.

La vente dans les hypermarchés a eu des débuts difficiles, car l'offre n'était pas suffisamment qualitative ni différenciée. Les choses ont bien changé depuis. Les grandes enseignes ont revu leur positionnement et l'on peut désormais trouver dans leurs rayons des produits de qualité et d'origine contrôlée.

On voit aussi réapparaître actuellement des magasins spécialisés, non seulement en France, mais dans le monde entier. Nous avons ainsi été sollicités par Hyundai pour créer, en partenariat avec ce groupe, des boutiques Isigny Sainte-Mère dans ses centres commerciaux coréens. La cinquième boutique de ce type vient d'être inaugurée. Quand vous irez là-bas, laissez-vous guider par la bonne odeur du croissant au beurre d'Isigny!

## L'export

À mon arrivée en 1975, j'ai dit à mon prédécesseur que nous devrions nous lancer dans l'export. C'était un Aveyronnais au caractère bien trempé et il m'a répondu que je n'avais qu'à m'en occuper. Je lui ai objecté : « *Le problème, c'est que je ne sais pas comment on fait!* » et il a conclu : « *Dans ce cas, il ne fallait pas m'en parler.* » J'ai décidé de relever le défi et j'ai pris mon bâton de pèlerin.

Nous avons commencé à vendre nos produits en Europe dès 1975, puis aux États-Unis dans les années 1980, dans différents pays d'Asie à partir de 1985, et en Chine depuis 2010. Aujourd'hui, nous sommes présents dans 45 pays.

Beaucoup de nos concurrents qui n'ont pas voulu ou pu en faire autant ont tout simplement disparu. Les ventes à l'international sont un levier pour nos activités en France et, inversement, nos ventes en France servent de support à nos ventes à l'étranger. Les deux marchés, loin de se cannibaliser, progressent au même rythme.

## Le partenariat avec le groupe chinois H&H

En 2008, la Chine a connu un terrible scandale sanitaire, avec 300 000 nourrissons contaminés par du lait frelaté à la mélamine. Ce drame a créé une véritable psychose chez les parents, qui sont désormais prêts à payer le prix fort pour s'assurer d'avoir du lait de qualité pour leurs enfants.

## *Le projet de H&H*

À partir de 2011, nous avons commencé à vendre du lait infantile à la société chinoise Biostime, basée à Canton et spécialisée dans le développement et la commercialisation de compléments alimentaires et nutritionnels. Celle-ci est devenue aujourd'hui le groupe Health & Happiness (H&H).

En 2013, Biostime a souhaité augmenter ses approvisionnements auprès de partenaires fiables aussi bien pour la qualité du lait que pour les volumes produits.

## *Le projet de la coopérative*

De notre côté, sachant que l'Europe s'apprêtait à mettre fin aux quotas laitiers instaurés depuis 1984, nous avions besoin de construire une nouvelle unité pour faire face à l'accroissement de la production laitière. À l'époque, nous produisions 20 000 tonnes de lait infantile et la nouvelle usine devait nous permettre d'en fabriquer 25 000 de plus. L'investissement s'élevait à 65 millions d'euros, somme considérable pour une entreprise de notre taille.

Nous étions également à la recherche d'un partenaire avec lequel établir une relation de longue durée afin de sécuriser les débouchés de nos producteurs. En effet, une fois qu'un éleveur a fait le choix de la production laitière, il ne peut pas changer d'activité facilement.

## *Une proposition insolite*

Luo Fei, fondateur et PDG de Biostime, avec qui j'avais toujours eu des relations de confiance, proposa que son entreprise devienne actionnaire d'Isigny Sainte-Mère, ce qui contribuerait à financer une partie de l'investissement et, en même temps, à développer et à sécuriser nos débouchés.

La première fois que j'ai évoqué cette proposition devant les actionnaires, ils ont ouvert de grands yeux. Faire entrer une société chinoise dans le capital d'une coopérative agricole normande n'allait pas de soi. Outre les obstacles juridiques, il fallait surmonter certains préjugés culturels. De son côté, Luo Fei avait du mal à comprendre le fait que le capital d'une coopérative soit bloqué, qu'il soit incessible, qu'il ne soit pas indexé sur la valeur de l'entreprise mais conserve toujours sa valeur nominale, etc. Nous avons consulté des cabinets spécialisés pour étudier de quelle façon une telle opération pourrait être envisagée.

Dans le même temps, Luo Fei a invité une partie des administrateurs en Chine pour leur présenter son entreprise et leur faire rencontrer leurs futurs clients. Beaucoup de ceux qui ont participé à ce voyage n'étaient jamais allés en Chine, voire même n'avaient jamais quitté la France. Luo Fei est également venu en Normandie parler à nos producteurs ainsi qu'à nos salariés et il a su gagner leur confiance. Lors du vote, intervenu après six mois de négociations, la décision a été prise à l'unanimité.

## *Un partenariat fructueux*

Biostime est entré en 2013 au capital d'Isigny Sainte-Mère en tant qu'adhérent non coopérateur, sur la base de son engagement à nous acheter nos produits pendant une durée de quinze ans, qui était conforme à l'objet et à l'intérêt de la coopérative. Le capital a été abondé à hauteur de 20 %, avec des obligations non convertibles en actions et remboursables sur dix ans.

Grâce à cette opération, nous avons pu construire en dix-huit mois une unité de production ultra-moderne financée aux deux tiers par la coopérative et à un tiers par H&H. Chaque mois, désormais, un mandataire du Groupe participe à notre conseil d'administration en visioconférence. Nous communiquons en anglais et il n'y a donc pas de barrière linguistique. Nous nous rendons très souvent en Chine et nos partenaires viennent également fréquemment à Isigny pour discuter de questions de production, de qualité, de commercialisation, etc. Ils nous envoient aussi des délégations composées de leurs meilleurs ouvriers, de leurs clients ou de journalistes. Isigny est sans doute la ville de France qui compte le plus de Chinois au kilomètre carré !

H&H a organisé une grande opération de promotion de notre lait, notamment en faisant appel à l'actrice Juliette Binoche. Le budget de cette opération a été de 22 millions d'euros, c'est-à-dire plus que ce que la région

Normandie dépense pour sa propre promotion... Aujourd'hui, la moitié du lait infantile commercialisé en Chine est produit sur place, le reste étant importé, dont 10 % en provenance d'Isigny.

### *Les Chinois, des partenaires exigeants*

Le marché chinois est généreux mais exigeant, voire cruel : si un industriel ne s'avère pas à la hauteur de ce qu'attend son partenaire chinois, notamment du point de vue de la qualité, il échouera très vite et cela lui coûtera très cher. Notre site de production a dû être agréé par les autorités chinoises, ainsi que chacune des formules des laits en poudre que nous vendons à H&H.

## Conclusion

Nous avons embauché 250 personnes au cours des trois dernières années et nous prévoyons 120 recrutements supplémentaires dans les douze prochains mois. Nos résultats financiers nous ont permis de rémunérer les éleveurs environ 10 % de plus que la plupart de nos concurrents. En 2017, nous leur avons, de surcroît, versé un "treizième mois". Quant aux salariés, ils ont bénéficié, en 2017, d'un quatorzième et d'un quinzième mois. Au total, un tiers du résultat est distribué et les deux autres tiers sont recapitalisés pour faire face aux futurs investissements.

La demande pour nos produits est telle que nous avons du mal à la satisfaire. Notre nouvelle usine fonctionne depuis trois ans maintenant et elle est déjà saturée. Nous envisageons de construire une deuxième unité sur le même modèle, car nous ne pouvons pas laisser nos clients en souffrance... Cette nouvelle usine devrait être opérationnelle d'ici dix-huit mois. L'objectif est d'accroître nos ventes en Chine, mais aussi dans le reste du monde.

L'augmentation de notre production ne pourra cependant pas être indéfinie, car elle provient intégralement du terroir couvert par l'AOP, qui est limité à 193 communes, avec des volumes maximaux à ne pas dépasser. Nous allons donc entrer dans un monde de rareté, ce qui nous obligera à opérer des arbitrages. Nous devons cependant veiller à maintenir un équilibre à la fois entre les différents produits et entre les différents marchés, afin de conserver notre visibilité. Tout miser sur l'export, par exemple, serait une erreur, car les étrangers sont attentifs à ce que nous consommons chez nous. Pour être bien ailleurs, il faut déjà être bien chez soi.

## Débat



### Quels leviers de croissance ?

**Un intervenant :** *Comment avez-vous pu doubler aussi rapidement votre production ? J'imagine que ce n'est pas en demandant aux vaches de produire deux fois plus de lait !*

**Daniel Delahaye :** Le lait infantile est en train de prendre une place de plus en plus grande dans notre chiffre d'affaires. Or, avec 20 litres de lait, on peut produire soit 1 kilogramme de beurre et 2 kilogrammes de lait écrémé, soit 1 kilogramme de beurre et 8 kilogrammes de lait infantile. En effet, le lait infantile comprend non seulement du lait de vache, mais également de nombreux compléments destinés à rapprocher sa composition de celle du lait maternel.

Par exemple, le lait maternel est très riche en protéines sériques, que l'on ne trouve pas telles quelles dans le lait de vache. Nous les récupérons dans le lactosérum (ou petit-lait) qui s'écoule lors de la fabrication du fromage. De même, le lait de vache étant beaucoup moins sucré que le lait maternel, nous devons lui ajouter du lactose.

À l'heure actuelle, nous produisons 8 000 tonnes de beurre par an et nous pourrions, théoriquement, fabriquer 64 000 tonnes de lait infantile. Or, nous n'en produisons que 40 000 tonnes. Il nous reste donc une marge de 20 000 tonnes.

**Int. :** *Tôt ou tard, cependant, vous atteindrez le volume maximal de lait que vous pouvez produire sur votre terroir. Ne pouvez-vous envisager de vous développer dans d'autres régions ?*

**D. D. :** Nous devons effectivement trouver de nouveaux leviers de croissance. Autrefois, dans notre région, on se mariait "à la barrière", c'est-à-dire qu'on épousait la fille du voisin afin d'étendre sa propriété. Aujourd'hui, cependant, compte tenu de notre niveau d'exigence, nous ne pouvons envisager que des mariages princiers... Cela dit, il existe de très belles princesses, soit en France, soit à l'étranger, par exemple aux États-Unis.

L'important est de ne pas perdre notre âme et de savoir conserver un équilibre. L'entreprise ne doit pas prendre des dimensions qui ne seraient pas en rapport avec notre positionnement produit. Nous devons nous développer, certes, mais en conservant des produits de très grande qualité et le même niveau de services.

## Après la Chine, l'Afrique ?

**Int. :** *Compte tenu de votre succès en Chine, ne pouvez-vous envisager de vous développer en Afrique ?*

**D. D. :** Quand des partenaires chinois vous prennent par la main, vous ne savez pas jusqu'où ils vont vous emmener. Lorsque vous croyez être arrivé, ils vous entraînent encore plus loin. Si nous construisons une deuxième usine, c'est pour continuer à leur fournir du lait, tout en servant d'autres marchés.

Certains de nos clients, qui voudraient justement se développer en Afrique, ne peuvent pas le faire parce que nous ne pouvons pas les suivre... Nous essayons de les faire patienter jusqu'à la mise en route de notre nouvelle usine.

## La disparition des éleveurs

**Int. :** *Il m'est arrivé de discuter avec des éleveurs normands. La plupart du temps, ils ne trouvent l'équilibre économique que parce que l'un des conjoints exerce une activité salariée en dehors de la ferme. Par ailleurs, un grand nombre d'entre eux se réjouissent lorsque leurs enfants se tournent vers d'autres métiers. Êtes-vous sûr de continuer à trouver du lait à moyen et long terme ?*

**D. D. :** Il est vrai que beaucoup de jeunes ne reprennent pas la ferme de leurs parents et qu'il est très difficile de se lancer dans ce métier quand on n'a pas hérité d'une exploitation agricole, car l'investissement nécessaire à la création d'un élevage représente environ un million d'euros. Cette activité demande aussi beaucoup de travail et, quand on n'aime pas son travail, 1 kilo pèse beaucoup plus qu'1 kilo... Enfin, elle exige une présence continue, ce qui est très contraignant. Certains producteurs arrivent cependant à s'organiser avec leurs voisins et, à revenu égal, à améliorer considérablement leur qualité de vie.

En définitive, je vois beaucoup d'éleveurs qui non seulement aiment leur travail, mais sont passionnés par celui-ci. Malgré toutes les difficultés, on trouve toujours de jeunes éleveurs prêts à se lancer dans l'aventure. Le nombre total de producteurs a cependant été divisé par dix. Quand j'ai rejoint la coopérative, il y a quarante-trois ans, la production moyenne des fermes était de 40 000 litres par an. Aujourd'hui, elle est de 500 000 litres ! Dans certaines communes, il ne reste plus qu'un seul exploitant agricole, avec dix fois plus de surface qu'avant.

Notre crainte est de voir reculer le mode d'élevage que nous préconisons, c'est-à-dire le pacage dans les prés. D'un côté, les éleveurs reviennent à des exploitations extensives afin de réduire le montant des investissements. De l'autre, la taille des exploitations et, par conséquent, la distance entre les bâtiments d'élevage et les prés s'accroissent. Or, les vaches ne sont pas des marathoniennes : elles ne peuvent pas parcourir 5 kilomètres chaque matin pour aller brouter dans les prés, puis 5 kilomètres chaque soir pour se rendre à la salle de traite. La solution viendra peut-être de robots de traite qui iront à la rencontre des vaches dans les prés.



En attendant, le lait produit avec des vaches qui pâturent à l'extérieur coûte plus cher que lorsque les animaux restent toute la journée à l'étable. Si nous voulons faire vivre ce modèle, nous devons continuer à vendre uniquement des produits de première qualité.

## La gestion de la rareté

**Int.** : *Comment gérez-vous la rareté ?*

**D. D.** : Le principal défi qu'elle nous pose, c'est de réussir à conserver une forte visibilité. L'année 2017 a été marquée par une crise du beurre, mais, comme nous sommes habitués à gérer la rareté, nous avons su faire en sorte que nos produits soient toujours présents dans les rayons, contrairement à certains de nos concurrents.

Notre recherche permanente de la visibilité nous conduit, par exemple, à demander aux boulangers de planter de petites piques sur leurs croissants pour indiquer qu'ils sont fabriqués avec du beurre d'Isigny. S'ils refusent, nous pouvons être amenés à cesser de leurs vendre notre beurre.

Notre équipe commerciale comprend un directeur pour les GMS (grandes et moyennes surfaces), un pour les crémeries et grossistes, un pour l'Europe et, enfin, un pour le monde. Chaque année, nous planifions ensemble les volumes qui seront alloués à chaque secteur. Quand nous rendons visite à nos clients, certains d'entre eux nous disent : « Cette année, j'aurai besoin de 300 tonnes de beurre. » Nous devons leur répondre qu'ils ne pourront pas en avoir plus de 250... Si cette situation est plutôt agréable pour un industriel, nous devons cependant nous en méfier et essayer de trouver des solutions. On n'est sûr du futur que quand il est passé...

**Int.** : *Une façon de résoudre votre problème de rareté consisterait, tout simplement, à relever vos prix.*

**D. D.** : Nous vendons des produits de bouche et non des produits de beauté, et il s'agit de beurre et non de vin. Nos produits sont chers et doivent l'être, mais sans exagération. Même un très grand beurre reste un beurre. Nous ne pouvons pas nous marginaliser en affichant des prix trop élevés.

En revanche, nous veillons à faire respecter nos prix. Dans la grande distribution, il arrive que nos clients veuillent utiliser notre beurre comme produit d'appel et le vendent moins cher que d'autres beurres moins bons. Dans ce cas, nous menaçons soit de relever les prix, soit de vendre notre produit ailleurs. Généralement, au bout de quelques jours, les choses rentrent dans l'ordre...

## La transmission des savoir-faire

**Int.** : *Comment assurez-vous la transmission de vos savoir-faire ?*

**D. D.** : Autrefois, dans nos régions, quand on voulait "débourrer" un jeune cheval, on l'attelait à un cheval plus ancien. Nous faisons la même chose : nous embauchons beaucoup de monde, même dans des périodes où nous n'en avons pas vraiment besoin, et nous mettons les jeunes en tutorat avec des anciens. Comme notre turnover est très faible, nous avons beaucoup de salariés très expérimentés et, avec le temps, les "greffons" prennent. Cela suppose toutefois de disposer d'anciens qui soient capables d'expliquer leur savoir-faire et de jeunes capables d'entendre ce qu'on leur dit, ce qui n'est pas toujours évident. Quand les deux se rencontrent, c'est formidable.

## Les risques sanitaires

**Int.** : *En décembre 2017, Lactalis a dû rappeler 12 millions de boîtes de lait infantile en raison d'une contamination à la salmonelle. Ce genre d'accident n'est-il jamais arrivé chez vous ?*

**D. D.** : Lactalis est une très belle société, qui emploie 100 000 salariés. Cela démontre que le risque zéro n'existe pas.

Nous n'avons jamais eu d'accident de ce type, mais, en quarante-trois ans, il ne s'est pas passé un seul jour sans que j'aie l'angoisse que cela nous arrive. Nous sommes d'une vigilance extrême et notre partenaire chinois nous a fait encore progresser en nous imposant des règles extraordinairement rigoureuses.



## Le sauvetage de la Mimolette aux États-Unis

**Bernard Quirin :** *En mars 2013, une tonne et demie de Mimolette (un fromage français créé par la volonté de Louis XIV), essentiellement de la marque Isigny Sainte-Mère, est bloquée en douane aux États-Unis. Selon la FDA (Food and Drug Administration) : « La Mimolette est composée d'une substance dégoûtante, putride, inadaptée comme nourriture. » L'Administration américaine incrimine en particulier les cirons, ces acariens qui perforent la croûte de la mimolette pour lui permettre de s'aérer.*

*À l'époque, les services de l'État ont suivi cette affaire de près. La crise a été résolue sans que la campagne d'affichage, montrant le Général de Gaulle vanter son fromage préféré, ait été lancée.*

*Daniel Delahaye et Benoît de Vitton, le brillant directeur d'Isigny USA, ont mis en place une campagne d'influence qui est désormais considérée comme un modèle du genre. Ils se sont appuyés sur le changement de paradigme que l'on observe actuellement aux États-Unis. Jusqu'à une période récente, les Américains considéraient comme sain ce qui était stérile. Depuis quelque temps, sous l'influence des mouvements qui ont lutté contre les OGM, ils considèrent comme sain ce qui est vivant, "organic", bio. Certains de ces mouvements se sont mobilisés autour du slogan « Save the Mimolette! » Une page Facebook a été créée. Au plus fort de la crise, jusqu'à 40 tweets par heure étaient échangés sur ce thème. Le Washington Times a publié un éditorial intitulé « Free the french mites! ». Une flash mob a été organisée à Washington Square : des jeunes gens portant des vêtements orange distribuaient gratuitement des morceaux de Mimolette aux passants, en leur expliquant : « Bientôt il n'y aura plus de Mimolette aux États-Unis, nous vous offrons les derniers morceaux disponibles. » Le tout était filmé par des médias du monde entier...*

*L'interdiction a finalement été levée le 5 juin 2014, à la veille de la rencontre des 21 chefs d'État à Bénouville pour célébrer le 70<sup>e</sup> anniversaire du Débarquement. Naturellement, de la Mimolette leur a été offerte à cette occasion...*

## Le statut de l'actionnaire chinois

**Int. :** *La règle "un homme, une voix" s'applique-t-elle aussi à votre actionnaire chinois, et ce, bien qu'il représente 20 % du capital ?*

**D. D. :** *En effet. En revanche, il possède un siège au conseil d'administration, car nous avons créé une section spéciale pour lui et, comme il en est le seul membre, il en est aussi le représentant. Le conseil d'administration compte donc 14 membres, plus 1 membre participant à la réunion par visioconférence.*

## Pas de pâturage, pas de bon beurre

**Int. :** *Vos partenaires chinois ne possèdent apparemment pas de vaches, mais, s'ils en achetaient, ne pourraient-ils vous faire concurrence ?*

**D. D. :** *La Chine est en train de construire une ferme de 30 000 vaches, c'est-à-dire l'équivalent du cheptel de l'ensemble des producteurs d'Isigny Sainte-Mère... Ce pays possède donc des vaches, mais pas les terres à pâturage dont il aurait besoin pour les nourrir. Le foin et le soja sont livrés par bateau depuis la Nouvelle-Zélande, l'Australie, voire les États-Unis, ce qui entraîne des problèmes sanitaires liés à des phénomènes de moisissure au cours du transport. Le grand avantage de notre outil de production, c'est qu'il ne peut pas être délocalisé.*

**Int. :** *Les Chinois ne pourraient-ils pas racheter des fermes normandes ?*

**D. D. :** *Tout est possible ! Ils ont bien racheté des vignobles bordelais et le vin produit dans ces propriétés est aussi bon qu'avant.*

## Les relations entre producteurs et salariés

**Int. :** *Dans les coopératives d'éleveurs comme la vôtre, des conflits apparaissent parfois entre producteurs et salariés. Qu'en est-il chez vous ?*

**D. D. :** Toute la difficulté est de veiller à ce que les uns ne se sentent pas lésés par rapport aux autres. Quand le lait n'est pas payé à sa juste valeur tandis que les salariés sont protégés par des conventions collectives, cela peut créer de l'agressivité.

Inversement, quand les salariés se mettent en grève et que le lait continue d'affluer vers l'usine, on peut être tenté de faire appel aux éleveurs pour qu'ils viennent avec leurs fourches casser la grève. Il est cependant très dangereux de jeter de l'huile sur le feu.

À Isigny Sainte-Mère, nous avons la chance d'être en mesure à la fois de bien payer le lait aux producteurs et de verser de bonnes rémunérations aux salariés. En quatre-vingt-six ans d'existence, nous n'avons jamais eu de grève...

■ Présentation de l'orateur ■

**Daniel Delahaye** : directeur général d'Isigny Sainte-Mère. Il est ingénieur de l'Ensaia de Nancy et possède un master 2 de l'IAE de Caen et un DEA en Sciences économiques de l'université de Caen. Il est président d'honneur du Comité Normandie des CCEF (Conseillers du commerce extérieur de la France), président du Club Chine Normandie, officier de l'ordre du Mérite Agricole et officier de l'ordre du Mérite National.



---

Diffusion décembre 2018

---