

L'Afrique, il faut y aller

Le groupe agroalimentaire Avril réaffirme son intérêt pour l'Afrique, afin de structurer des filières oléagineuses performantes et durables. L'un de ses dirigeants, Xavier Beulin, revient sur sa stratégie qui repose sur des partenariats gagnant-gagnant.

Entretien avec Hichem Ben Yaïche

Quels sont les secteurs clé que privilégie votre groupe ?

Nous avons deux grands secteurs, le végétal et la nutrition animale. Le premier, qui regroupe les huiles et les protéines végétales pour la nourriture humaine, est le pôle historique du groupe Avril-Sofiprotéol.

Progressivement, nous avons investi dans la transformation des produits, nous engageant notamment dans la fabrication de tourteaux pour la nutrition animale.

Dans la volaille, le groupe est leader dans la nutrition animale en France; il a développé la filière avicole. Nous sommes leader dans l'œuf, par exemple; nous le sommes aussi dans la production porcine. Nous nous sommes développés dans le domaine de la santé et de l'hygiène.

Votre structure est originale...

La particularité du groupe Avril est qu'il est majoritairement détenu par des agriculteurs. À travers une interprofession, les agriculteurs ont accepté pendant 20 ans de cotiser une ressource interprofessionnelle dans Sofiprotéol, un établissement financier, lequel a permis d'investir dans des activités industrielles en aval de la filière, avant de s'engager dans la nutrition animale.

On le sait aujourd'hui, la bataille autour de ce qui est agro-industriel est une bataille majeure. Comment orientez-vous l'évolution de votre groupe ?

Dans beaucoup de productions agricoles, on est en situation « poussée ». C'est-à-dire qu'on produit et ensuite, on se dit : « Il faut vendre. » Depuis longtemps, nous essayons, au sein d'Avril, d'adapter nos productions pour qu'elles correspondent à ces besoins en produits transformés. Nous insistons sur l'innovation, dans tous les domaines. Il faut être de plus en plus innovant ! On pourrait croire que l'huile, c'est de l'huile... Eh bien, non ! Aujourd'hui, l'huile se consomme sous différentes formes, en assemblages, avec des conditionnements particuliers. Sur tous ces aspects, nous avons beaucoup bougé. L'huile est

alimentaire, bien sûr, mais aussi non alimentaire: on fabrique du biodiesel à partir de nos huiles. Dans ce domaine, nous avons un pôle lipochimie (chimie des huiles végétales), qui se développe. Là, nous parlons bien, aussi, des besoins des clients.

Avril s'adresse donc aussi bien au consommateur final et aux clients industriels qui retravaillent nos produits. Pour fabriquer du biodiesel aujourd'hui, qui est l'équivalent du gasoil et qu'on appelle chez nous le diester, on prend une tonne d'huile – 1 000 litres – on la fait réagir avec 10 % d'alcool et, à la sortie, on obtient 90 % de diester; un produit comparable au gasoil, ayant les mêmes caractéristiques, auquel on ajoute 10 % de glycérol végétal. Et ce glycérol, vous le retrouvez aussi dans vos dentifrices chaque matin, sans le savoir ! Procter & Gamble, par exemple, est l'un de nos clients.

De quelle manière vous projetez-vous vers le monde extérieur, l'Afrique notamment ?

Aujourd'hui, nous sommes implantés dans la plupart des pays d'Europe. Nous sommes présents en Asie, notamment en Indonésie, avec une unité qui produit des spécialités aussi bien pour l'alimentation que pour le non alimentaire. Ce sont toujours des spécialités à partir d'huiles. Là-bas, c'est de l'huile de palme. Et puis, nous privilégions désormais l'axe vertical Europe-Méditerranée-Afrique.

Il faudra trouver des débouchés pour l'huile dans le monde, tant dans l'alimentaire que dans le non alimentaire. C'est pour cela que le groupe investit beaucoup sur la partie chimie, pour le remplacement du pétrole, dans diverses applications.

Cet axe ne relève-t-il pas de la rhétorique ? Est-il une réalité ?

Oui, vraiment ! Nous avons une position de leader au Maroc avec Lesieur-Cristal, dans le domaine des huiles alimentaires et dans le domaine des savons. Peu à peu, nous entrons dans des domaines encore plus fins comme les cosmétiques. En Algérie, nous possédons une usine de nutrition animale et des projets sont en cours. En Tunisie, nous avons une activité dans la nutrition animale. Nous sommes déjà présents au Sénégal, toujours sur les huiles.

Pourquoi seulement les huiles ?

Le cœur de notre métier est bien les huiles et protéines ! Nous avons mené une étude très lourde pour mesurer quels seraient, à l'horizon 20 ou 30 ans, les grands équilibres entre les protéines d'un côté – produits carnés et protéines végétales – et l'énergie. L'huile, c'est de l'énergie avant tout. Comment va se répartir l'équilibre ? On s'aperçoit que la partie énergie à partir des huiles sera certainement excédentaire très rapidement. Ce, à cause de l'huile de palme, qui produit beaucoup à l'hectare. On relève beaucoup de projets de développement dans ce domaine. Par conséquent, il faudra trouver des débouchés pour l'huile dans le monde, tant dans l'alimentaire que dans le non alimentaire. C'est pour cela que le groupe investit beaucoup sur la partie chimie, pour le remplacement du pétrole, dans diverses applications.

D'un autre côté, le groupe Avril privilégie l'axe protéines. Dans les pays émergents, dès qu'il y a un peu plus de ressources, la consommation augmente en produits carnés, œufs, poissons, etc. Nous avons-là un effet multiplicateur en matière de demande.

Suivant le type de viande consommée, le besoin en protéine végétale est très différent. Ainsi, pour une viande de bœuf, il faut sept unités de protéines végétales pour produire une unité de protéine viande. *Idem* pour le lait. Par contre, sur une viande de volaille, le rapport est de 1 à 3. Pour un poisson, il est de 1 à 2, pour l'œuf, de 1 à 2,5. Les conséquences sont majeures pour la demande, nous l'avons vu dans le cas de la Chine. Celle-ci a vu ses besoins en soja exploser dans les années 1990-2000, car elle avait des coefficients de transformation en viande – notamment en porc et en volaille – énormes !

L'enjeu africain est considérable. Avez-vous les moyens d'investir à long terme, de faire mûrir les projets ?

Aujourd'hui, objectivement, ce que nous cherchons à faire en Méditerranée, c'est avant tout de consolider nos relations avec nos partenaires dans chaque pays.

Nous menons nos partenariats en fonction des opportunités.

Nous ne voulons jamais nous implanter dans un pays, *ex-nihilo*. Nous recherchons des partenaires. Systématiquement. À cet égard, il y a eu une opportunité au Maroc, au moment de la privatisation de Lesieur-Cristal. Nous avons fait une offre de reprise qui a été retenue, car nous ne sommes pas venus uniquement en industriels. Nous sommes arrivés avec tout le *back-office* dans la partie production agricole. Partout où nous pouvons le faire, nous essayons de retisser cette synergie entre une production agricole en amont, suivie de la transformation agricole et, évidemment, la



Photo: Laurent Poinet

recherche de valeur ajoutée, sur des produits plus élaborés.

Là-dessus, le cas du Maroc est exemplaire. Parce qu'à la fois, nous entrons dans le cadre du Plan Maroc vert et nous avons l'expertise de nos marques, notamment Lesieur et Puget qui ont un savoir-faire en marketing, en fabrication de bouteilles, etc. Bref, un partenariat gagnant-gagnant !

Nous n'avons rencontré aucune difficulté, avec les autorités administratives ou politiques; les négociations, souvent longues, font partie du jeu. Les cadres dirigeants de l'entreprise ont été tous maintenus. Ce qui témoigne d'ailleurs de leur professionnalisme et de leur capacité d'innovation.

Autre exemple concernant la logistique, quand on a pris les premiers contacts, les experts nous ont expliqué que le Maroc compte peu de grandes surfaces, tandis qu'on trouve beaucoup d'épiceries. Ce qui suppose une logistique particulière en termes de commerciaux et de livreurs. Et ça marche: chaque commercial a son petit ordinateur de bord. Il sait ce qu'il a dans sa camionnette; à la fin de la journée, il sait ce qu'il a vendu, ou ce qu'il a laissé chez un épicier. Tout est centralisé.

04_06_itw_xavier_beulin_abf43		Publisher		Proof Reader	
Creation date	05/15/15	Editor		Production Manager	
Modification date	March 21, 2016 3:27 PM	Art Director		Advertising Manager	
Output date	03/21/16	Subeditor		Picture Editor	

XAVIER BEULIN

Président d'Avril Gestion

En Afrique subsaharienne, la bataille autour de l'agriculture est au cœur de tous les débats. Le secteur est le moins développé pour ne pas dire le plus négligé. Quelle est votre stratégie ?

Les besoins sont considérables, en effet ! Quand on fait des projections à 20 ou 30 ans, la démographie, couplée à des modes d'alimentation qui évoluent, font apparaître des besoins considérables. Nous avons vécu, pendant près de 40 ans, sur un schéma simple, les pays producteurs d'un côté, pays consommateurs de l'autre. En fait, cela ne se passe pas du tout ainsi ! Le réchauffement climatique, les problèmes de réorganisation politique ou géopolitique font qu'il faut maintenant développer non seulement des industries pouvant transformer des matières premières, mais il faut aussi produire dans les pays d'Afrique.

Le continent acquiert un savoir-faire, les producteurs ont leur propre outil industriel. Notre philosophie est de dire qu'à partir du moment où nous avons identifié un industriel, que l'on pourrait qualifier d'« agrégateur », nous pouvons, en amont, redéfinir une stratégie de production agricole, qui, elle-même, va travailler en synergie avec l'industriel. Nous développons, par exemple, des contrats de culture. Au Maroc, nous garantissons des prix garantis au producteur. Nous allons essayer de reproduire cela au Sénégal, sur le marché de l'arachide.

Et sur la dimension des semences et des céréales, cette cible vous intéresse-t-elle ?

Oui, bien sûr ! Nous souhaitons mettre à profit ce qu'on appelle maintenant le codéveloppement, à travers la colocalisation par exemple. Nous pouvons identifier des partenaires locaux avec lesquels investir ensemble. Ce qui permet de partager les risques, et il y en a ! Installer une usine qui s'inscrit dans un schéma de filière – filière bovine, filière huiles, filière céréales, etc. –, cela change la donne. Pour leur part, les Français peuvent apporter des technologies en matière génétique ; la France est le premier producteur de semences au monde. Elle peut aussi apporter son savoir-faire en termes d'organisation de filières : relations amont-aval, relations aval-amont... Nous sommes en capacité aujourd'hui d'organiser ce que j'appelle des tours de table capitalistiques sur des filières nécessitant beaucoup de capitaux, aussi bien dans la partie production que dans la partie transformation. Autant d'activités très capitalistiques.

Ce faisant, nous amenons de la valeur ajoutée, de l'emploi et nous contribuons à la modification des modes de vie. De nos jours, la femme africaine ne passe plus quatre ou cinq heures par jour derrière ses fourneaux à malaxer son mil ! Les femmes actives, urbaines, sont aussi clientes de nouilles conditionnées, du mil pré-préparé ou d'autres produits élaborés. Un système plutôt vertueux.

Ce dont l'Afrique a besoin, c'est aussi le transfert du savoir-faire, c'est-à-dire la transformation de la matière sur place. Est-ce un enjeu de négociation ?

Oui. C'est assez normal. Les pays africains ne veulent plus se contenter d'être des prestataires. Ils veulent participer à l'élaboration de ces innovations, pouvoir en profiter... Il ne faut pas être frileux, à ce sujet. Le débat, en France, est difficile, car il renvoie aux délocalisations, aux pertes d'emplois.

Un homme de terrain...

De paysan de base, à ses débuts, à l'agro-industriel, Xavier Beulin est un connaisseur hors pair de cet univers. Chef d'entreprise avisé, président de la FNSEA, principal syndicat agricole français, président du conseil d'administration du think-tank IPEmed, lequel rassemble de nombreuses entreprises du CAC 40, il jongle avec ces diverses casquettes et autres responsabilités. Incontestablement, il est un homme d'influence. Ses idées, sa connaissance intime de l'univers de l'agrobusiness et ses réseaux expliquent le poids de son expertise. Ce qu'il exprime sur l'Afrique et la Méditerranée mérite de s'y attarder.

En fait, quand Carlos Ghosn est parti à Tanger installer son usine de voitures Renault, il avait en tête à la fois de fidéliser une clientèle potentielle de Marocains qui roulaient en Logan fabriquées à Tanger, et aussi de vendre à une clientèle marocaine des véhicules Renault toujours fabriqués en France !

Cette logique vaut dans tous les domaines. Quand nous investissons en Algérie dans la nutrition animale, nous ne désinvestissons pas en France ! Voilà pourquoi je pense que nous pouvons apporter de la valeur ajoutée et nouer des projets, c'est l'intérêt de tous les pays, y compris en Afrique.

De quelle manière avez-vous forgé votre opinion sur le marché africain ?

Voilà 15 ans que je participe à presque toutes les séances de négociation à l'OMC. Je me suis aperçu de deux choses : nous sommes partis de négociations qui se voulaient multilatérales au départ à une mutation progressive. Car le multilatéralisme a aujourd'hui beaucoup de freins... Des accords à 140 pays deviennent quasiment impossibles à signer et à appliquer ! D'où la multiplication d'accords bilatéraux, lesquels peuvent être à haut risque, d'ailleurs.

Enfin, cette expérience à l'OMC m'enseigne que la tendance naturelle, depuis une petite vingtaine d'années, est d'aller vers une normalisation de l'alimentation mondiale.

Pourquoi l'Afrique a-t-elle du mal à moderniser son agriculture ?

En Afrique, les chiffres sont têtus... Il y a moins de 20 ans, 20% de l'aide internationale était concentrée sur l'agriculture. Aujourd'hui, on est tombé à 4% ! C'est une première explication : il y a beaucoup moins de soutien aux agricultures africaines. Deuxième raison, je pense qu'on n'a pas encore bien assimilé les potentialités qu'offrent un certain nombre de pays en matière agricole. Et c'est tout l'enjeu de des négociations internationales.

Lors d'un colloque franco-africain, un accord de principe s'était dégagé entre les ministres et acteurs de l'agriculture présents : il faut absolument parvenir à une position commune Europe-Afrique pour défendre la diversité, ne pas tomber dans une banalisation de l'agriculture et de l'alimentation. Or, quelques semaines plus tard, lors d'une séance de négociation à Hong Kong, ce ne sont plus des ministres de l'agriculture africains qui sont



Photo © Laurent Poinet

présents, mais des chefs de gouvernement, des ministres de l'Économie qui, eux, tiennent un discours radicalement opposé. Que disent-ils ? Nos grandes mégapoles sont en train de grossir. Notre problème est d'abord de nourrir ces populations au coût le plus faible. Et les États en concluent qu'il vaut mieux abaisser les droits de douane pour faire entrer du soja d'Argentine, du Brésil ou des États-Unis, plutôt que de les produire sur place ! C'était une vision complètement archaïque. Depuis, on a pris conscience qu'on ne peut pas nourrir 9 milliards d'habitants uniquement avec de grands pays producteurs. Il faut encourager l'agriculture de proximité.

Autre point : comment répondre à tous les mouvements d'exode rural, qui viennent s'agglomérer autour des grandes villes ? Si demain, il n'y a pas d'agriculture, d'entreprises de transformation agroalimentaire, de services associés, que pourra-t-on faire dans les territoires ruraux des pays africains ? Donc : emplois, valeur ajoutée, développement... l'agriculture participe d'une stratégie politique. Ce n'est plus moi qui le dis, ce sont les grands observateurs internationaux. C'est pour cela que nous, aujourd'hui, nous croyons au continent africain.

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre, notamment pour l'Afrique, dans cette marche vers la modernité ?

Il me semble que la première des obligations, c'est d'abord de reconnaître chaque maillon, chaque acteur de la filière, comme un acteur en soi. Pour le dire autrement, on ne peut pas se contenter de dire aux paysans, « ta récolte, on te l'achètera peut-être si les conditions le permettent, et le prix, on ne sait pas trop... » Il faut créer une dynamique et un climat de confiance. L'autre point renvoie aux politiques publiques mais aussi aux grands organismes interna-

tionaux : doit-on faire de l'agriculture et de l'alimentation un sujet stratégique, au même titre que les infrastructures, l'énergie, la santé, l'éducation ?

Il y a des groupes comme Avril – et il y en a d'autres y compris Bolloré, qui fait des choses dans son domaine – qui croient en l'Afrique, et qui sont prêts à investir. Cela suppose qu'on ait quelques accords avec des gouvernements ; le poids administratif reste important, il faut en tenir compte.

Enfin, il ne faudrait pas que, demain, on mette tous les pays africains sur un même univers que les agricultures très développées, très industrialisées. Au contraire, il faut essayer de « reterritorialiser » cette agriculture africaine. C'est l'idée que la production et la consommation africaine doivent avoir du sens. Il faut privilégier cette approche.

On a l'impression que vous avez plusieurs vies. Comment parvenez-vous à gérer vos multiples casquettes ?

Ce qu'on peut faire en Afrique demain, ce n'est pas de l'opportunisme financier ou industriel. J'y crois vraiment ! Et je crois que nous n'évoluons pas dans un monde unipolaire, quoi qu'on en dise. Or, le monde multipolaire, aujourd'hui, se construit. Il n'arrive pas tout seul ! Soit on est subordonné à des grands accords internationaux qui vont réguler, demain, la finance, le commerce, etc., soit on construit des stratégies avec des partenaires. Et je trouve intéressant, aujourd'hui, d'être en capacité de jouer la dimension verticale Europe-Méditerranée-Afrique

La cohérence est d'abord géographique : parce que cette verticale, elle a vraiment un sens, elle est culturelle et identitaire, au moins pour un grand nombre de pays. Enfin, le continent qui, de mon point de vue, va se développer dans les prochaines décennies, c'est l'Afrique. Donc, on a intérêt à y aller ■

04_06_itw_xavier_beulin_abf43		Publisher		Proof Reader	
Creation date	05/15/15	Editor		Production Manager	
Modification date	March 21, 2016 3:27 PM	Art Director		Advertising Manager	
Output date	03/21/16	Subeditor		Picture Editor	