



# PME À L'INTERNATIONAL

avec **oseo**

## Nutriset Leader mondial des aliments thérapeutiques contre la malnutrition

**La PME normande Nutriset est devenue en 25 ans un des premiers producteurs mondiaux d'aliments thérapeutiques prêts à l'emploi. Le Plumpy'nut, une pâte nutritive à base d'arachides, est utilisée par les ONG et les agences de l'ONU pour traiter la malnutrition sévère dans quelque 80 pays.**

**E**n 1976, Michel Lescanne présente son mémoire de fin d'études d'ingénieur agricole « Irréaliste ! », tranchent les professeurs. Son sujet ? La faisabilité d'un biscuit nutritif pour les populations des pays en développement. Diplôme en poche, direction la Normandie et le département recherches de l'usine laitière de Maromme que dirige son père depuis 1952 et qui prospère dans les années 1970 autour de la marque Mamie Nova. « Mon père est parti à la retraite et la nouvelle direction ne souhaitait pas continuer les recherches que nous menions sur des tablettes nutritives. En 1986, j'ai quitté Nova et créé Nutriset avec 360 000 francs, se souvient Michel Lescanne. Dans les années 1980, nous étions encore dans l'idée de gaver de protéines les enfants dénutris. On ne connaissait pas bien le rôle des micronutriments. » Les premières années de Nutriset sont consacrées à la recherche. Au début des années 1990, il met au point des laits en poudre nutritifs qui entrent dans les protocoles de l'Organisation mondiale de la santé (OMS). « L'intendance liée à ces produits était trop lourde pour les ONG. Nous

avons tout mis dans le même sachet et ajouté des nutriments. » Avec André Briand, chercheur à l'Institut de recherche pour le développement (IRD), il met au point le Plumpy'nut, breveté conjointement par Nutriset et l'IRD en 1997. Tests sur le terrain, articles dans des revues médicales, développement des RUTF (Ready to Use Therapeutic Food, aliments thérapeutiques prêts à l'emploi). Le Plumpy'nut se fait connaître. 2005 : première utilisation à grande échelle par Médecins sans Frontières au Niger. Adeline, la fille de Michel, entre en scène. « L'idée de produire sur place était présente depuis longtemps. En 2005, avec l'explosion de la demande des ONG, nous avons mis en place PlumpyField, un réseau de producteurs locaux », explique la jeune femme. Le principe de ce réseau s'apparente à celui de la franchise. Ce n'est pas une licence, mais un accord d'usage qui lie les sociétés locales à Nutriset. Concrètement, la PME a ouvert les droits de son brevet. Les membres du réseau ne versent pas de royalties, mais s'engagent à verser 1 % de leur chiffre d'affaires à l'IRD et à acheter à Nutriset les minéraux, vitamines et stabilisateurs du Plumpy'nut. Des achats

représentant entre 4 et 5 % de leur chiffre d'affaires. Ce revenu couvre les frais de fonctionnement du réseau. La production est ensuite revendue aux ONG. Audits, formation, validation du processus industriel. Nutriset suit de très près la naissance d'un site de production. « Nous voulions démontrer qu'on peut fabriquer en Afrique des produits de qualité, ce qui ne coulait pas de source pour tout le monde », précise Adeline Lescanne. Après de « grosses discussions éthiques », Nutriset a créé en 2009, aux États-Unis, Edesia, une fondation de droit américain qui possède depuis 2010 un site de production dans l'État de Rhode Island. « Pour participer aux appels d'offres des programmes d'aide alimentaire américains, nous avons obligation de produire sur place », justifie Adeline Lescanne. Une présence aux États-Unis permet également de faire du lobbying auprès des dirigeants américains, d'apporter un support à la production locale en Haïti et de développer de nouveaux projets en Amérique latine. Edesia travaille actuellement sur un projet au Guatemala en partenariat avec une université américaine.

*Sophie Creusillet*

### Premier succès

#### Une usine en Éthiopie

« Le grand plaisir, c'est la production locale, s'enthousiasme Michel Lescanne. C'est de voir la concrétisation de ses efforts sur place. » En particulier dans des pays désorganisés et durement frappés par la malnutrition. « En RDC et en Éthiopie, nous avons réalisé l'irréalisable ! » En 2007, le partenaire éthiopien de Nutriset inaugure son unité de production. Soixante-dix pour cent des matières premières sont d'origine locale et cette unité de production alimentaire est la première en Éthiopie à obtenir la norme ISO 22000-2005. Deux ans plus tard et 5 000 kilomètres plus à l'Est, en République démocratique du Congo, Amwili, une entreprise située à Lubumbashi, entre en production.

### Premier échec

#### La production au Sénégal

À la fin des années 1980, Michel Lescanne tente une première expérience de production sur le continent africain. En 1988, deux ans après la création de Nutriset et alors que le Plumpy'nut n'existe pas encore, il part à la recherche d'un partenaire au Sénégal dans l'idée de créer une joint-venture. « Je suis parti tout seul, je me suis fait amener. Ce n'était pas le bon partenaire. En 1997, Nutriset revient dans ce pays pour lancer un projet de production à petite échelle de Plumpy'nut. Cette fois, les partenaires sont institutionnels : l'université de Dakar et l'Institut de technologie alimentaire sénégalais. Une réussite : la pâte nutritive figure désormais dans le programme de santé publique nationale.



Le tri des arachides dans l'usine éthiopienne. Cet oléagineux est à la base de la pâte nutritive de Nutriset.

DR

## Les **six** clés du succès

### 1/ Une éthique bien ancrée

La PME s'est engagé à baisser les prix chaque fois que c'était possible et a toujours refusé de se diversifier dans des produits qui ne concernaient pas la malnutrition.

### 2/ Un projet entrepreneurial original

Nutriset n'est pas une ONG, mais une entreprise industrielle qui doit être rentable pour perdurer et continuer à aider les plus démunis. Une des rares « entreprises sociales » françaises.

### 3/ Un réseau de producteurs

Les membres de Plumpyfield sont eux aussi des entrepreneurs engagés. Leur entrée dans ce réseau fait souvent suite à une rencontre personnelle avec les dirigeants de Nutriset.

### 4/ Une équipe soudée

Dans les couloirs du siège de la PME, les portes sont ouvertes et les dirigeants accessibles. Pas d'autoritarisme, peu de stress, beaucoup de bonne humeur.

### 5/ Un laboratoire d'idées

Transfert de savoir-faire dans la production d'arachides entre l'Argentine et l'Afrique, « camionnettes sociales » pour distribuer des produits de prévention, plans de marketing social... Les projets fusent !

### 6/ Une gestion au cordeau

Face à la flambée des matières premières, Nutriset suit en permanence le cours de l'arachide et gère ses stocks au plus près. L'erreur n'est pas permise.

Nutriset a mis en place un réseau de producteurs locaux.



DR

## Les chiffres-clés de Nutriset

- **Siège social** : Malaunay (Seine-Maritime)
- **Chiffre d'affaires** : 98 millions d'euros en 2010 (52 millions en 2009)
- **Résultat net** : 10 millions d'euros
- **Chiffre d'affaires à l'international** : 100 %
- **Organisation à l'international** : réseau de 14 partenaires
- **Marchés étrangers** : 80 pays (Afrique, Caraïbes, Amérique latine, Inde, Asie du Sud-Est)
- **Effectifs** : 120 personnes en France
- **Dépenses de R&D** : entre 5 % et 6 % du CA
- **Localisation des sites de production** : Malaunay, États-Unis, Haïti, République dominicaine, Niger, Burkina Faso, Soudan, Éthiopie, Ouganda, Tanzanie, Malawi, République démocratique du Congo, Mozambique, Madagascar, Inde
- **Principaux dirigeants** : Michel Lescanne (président), Isabelle Lescanne (directrice générale), Adeline Lescanne (directrice générale déléguée), Jean-Pierre Dupas (directeur général délégué)

## La « boîte à atouts » de Michel Lescanne

**D**evise : « L'autonomie nutritionnelle pour tous ». Le projet entrepreneurial et industriel de cette PME ne laisse pas indifférent. Et attire les jeunes. L'an dernier, le patron a recruté deux diplômés de HEC. « En termes de ressources humaines, c'est un job passionnant, lance Michel Lescanne. Chez Nutriset, la moyenne d'âge est de 30 ans. J'aime bien cette génération parce qu'ils travaillent en meute, ils s'emparent d'un sujet et le font avancer tous ensemble. » « Ici, on peut exercer des compétences qui ne sont pas forcément en lien avec sa formation initiale. Si on m'avait dit un jour que je ferai du commercial... », sourit Adeline.

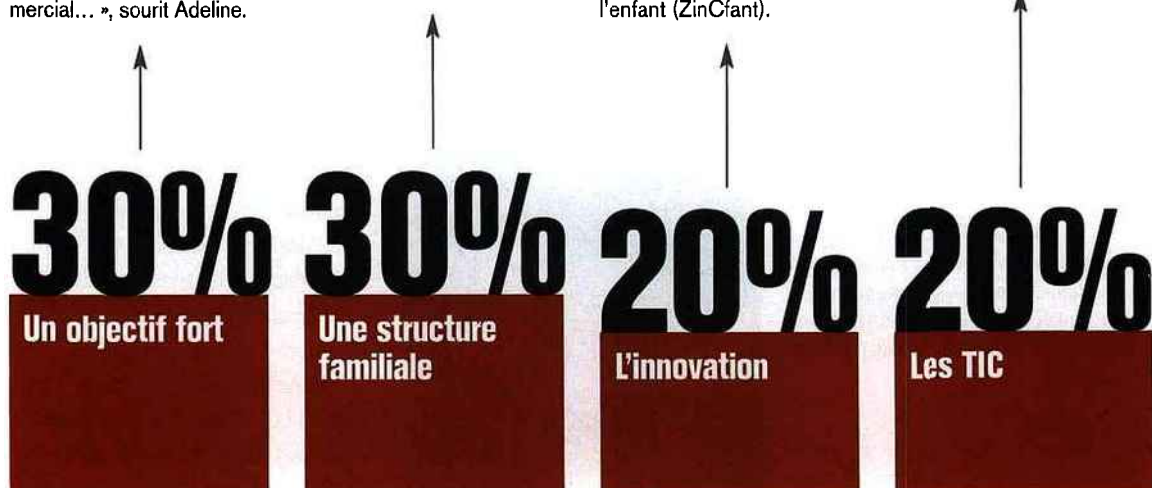


Un centre de santé au Niger, où le Plumpy'nut a été utilisé pour la première fois à grande échelle.

**L**e père, la fille, l'épouse : Nutriset est une PME familiale et le reven- dique. Isabelle a rejoint l'entreprise en 1994 pour prendre en charge l'aspect commercial : « Ce n'est pas tant l'entreprise que j'ai rejointe en 2005, mais le projet Plumpyfield », tient-elle à préciser. Un atout considérable, selon son père : « J'ai créé une entreprise dont le projet était par définition international, et l'international, c'est toujours un risque. L'organisation familiale de Nutriset autorise une grande confiance, ce qui permet, par exemple, en conseil d'administration de décider d'aller mettre de l'argent en Éthiopie ».

**T**rente personnes travaillent à la R&D. Sur la nutrition, bien sûr, mais pas seulement. « L'innovation est un peu partout », constate Michel Lescanne. De fait, l'entreprise développe des programmes de marketing social, d'optimisation de la production ou encore d'analyse financière. La recherche nutritionnelle a abouti à la création d'une gamme de produits complétant le Plumpy'nut : suppléments nutritionnels (Plumpy'doz pour les enfants en croissance, Nutributter pour les nourrissons), aliments thérapeutiques pour les adultes (Plumpy'soy) et des tablettes de sulfate de zinc pour traiter les diarrhées aiguës chez l'enfant (ZinCfant).

**U**n œil sur son Ipad, Michel Lescanne déclare : « Nous n'aurions jamais pu créer un tel réseau sans Internet. » Depuis octobre 2010, les entreprises des pays en développement peuvent demander via le site de Nutriset un accord d'usage des brevets. « Il ne faut pas croire que ces pays ne sont pas à la pointe. En Afrique, le phone banking se développe. Le téléphone portable est très important dans ces sociétés communautaires fortes. » Ce qui n'est pas sans poser d'autres problèmes, tempère sa fille : « Il y a de l'argent pour le portable, mais pas pour acheter des fruits frais à son enfant. »



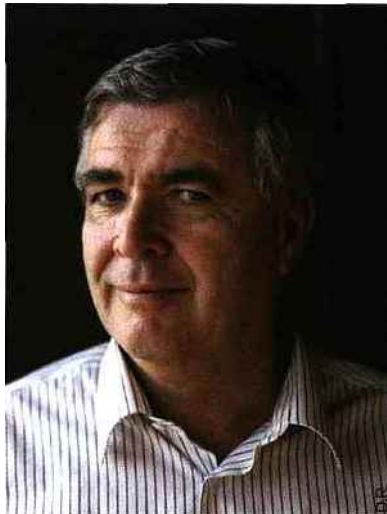
# Michel Lescanne

## Un enthousiaste pragmatique

**Y**eux bleus perçants, teint hâlé et sac à dos en bandoulière, Michel Lescanne a tout de celui qui rentre d'une mission en Afrique. Vous n'y êtes pas. Il revient de deux semaines de navigation dans les Antilles. Ce Normand a toujours fait du bateau.

Homme de voyages et de rencontres, il reste très lié à la Normandie et à son histoire familiale. Né en 1952, il grandit à Maromme, dans une famille de huit enfants, en face de l'usine laitière que son père dirige. « C'était l'après-guerre, il fallait nourrir correctement les enfants pour éviter le rachitisme », se souvient-il. En 1954, Pierre-Mendès France fait distribuer du lait dans toutes les écoles. C'est donc assez naturellement qu'il suit la même voie que son père et entre à l'École nationale supérieure des industries laitières de Nancy, puis à l'Institut supérieur d'agriculture de Beauvais.

Une formation d'ingénieur qui lui permet de vous expliquer en quelques coups de crayon sur un morceau de papier le principe de fonctionnement des micronutriments. Passionné, l'homme déborde de projets et d'anecdotes. Mais il sait aussi faire preuve de pragmatisme. On lui reproche de faire de l'argent sur le dos de la misère humaine ? « Cela fait 25 ans qu'on me dit ça mais, en attendant, le Plumpy'nut a permis de prendre en charge des centaines de milliers d'enfants. » Les ONG critiquent sa politique de brevets ? « Je la revendique comme un instrument de développement », répond-il. Et la PME de proposer un accès libre à son brevet. Des contrefaçons ? « Si elles sont fabriquées par des entreprises du Nord,



nous attaquons en justice, sinon nous essayons de faire entrer les contrefacteurs dans le réseau Nutriset. »

Dans deux ans, c'est sa fille Adeline, 32 ans, ingénieur agronome et titulaire d'un master en sociologie appliquée, qui prendra la relève. Posée, tempérée, on la devine aussi plus inquiète que son père. Mais pas de stress non plus, les complications douanières sont racontées avec un large sourire. Jeune maman, enceinte d'un deuxième enfant, Adeline a passé beaucoup de temps en Afrique « entre 15 et 25 ans ». ONG, programmes de l'Union européenne, secteur privé... Une vocation ? « Adolescente je ne savais pas trop quoi faire de ma vie. Mes parents m'ont envoyée 15 jours au Burkina Faso. » Une formation de terrain familiale.

S. C.

## Ses trois conseils à un primo-exportateur

- 1 / Internationaliser son équipe. « Dans une entreprise, il n'y a pas que le responsable export qui doit partir à l'étranger, le comptable et l'opérateur aussi ! » Et les déplacements marchent dans les deux sens. Nutriset compte un employé américano-soudanais et un stagiaire gabonais.
- 2 / Maîtriser l'anglais. « Une langue indispensable partout dans le monde. » Si son niveau est « moyen », Michel Lescanne a embauché un professeur qui vient trois jours par semaine sur le site de Malaunay.
- 3 / Solliciter les aides et les réseaux français. Chambres de commerce et d'industrie, Ubifrance, Oséo, conseillers du commerce extérieur de la France... « Il y a un système d'aides très développé en France et il faut l'utiliser. On ne peut pas tout faire tout seul. »

## PARTENAIRE **oséo**

### Aides à l'innovation et produits de financement

Avant la création en 2005 d'Oséo, Nutriset a bénéficié du soutien de l'Anvar, l'agence de l'innovation, notamment d'aides au recrutement et d'avances remboursables. Une aide précieuse pour Michel Lescanne : « 100 % du chiffre d'affaires de l'année 1998 a été réalisé grâce à ces soutiens. » En 2008, la PME a reçu d'Oséo une avance remboursable de 138 000 euros pour développer des recherches sur la conservation du Plumpy'nut. L'innovation est au cœur du projet de Nutriset, qui développe en permanence de nouveaux produits. En juin 2010, Oséo accorde une avance de 150 000 euros (plus 50 000 euros des fonds

européens Feder), afin d'aider la PME à poursuivre ses recherches. Nutriset a reçu en novembre 2010 une avance remboursable de 200 000 euros (plus 80 000 euros sur les fonds européens Feder) pour développer des produits destinés aux malades du sida.

Afin de renforcer son réseau international de partenaires, Nutriset a signé un contrat de développement participatif de 2 millions d'euros en août 2010. Elle prendra des participations minoritaires de ces sociétés locales, les aidera dans leurs investissements à hauteur de 50 % et dans leur besoin en fonds de roulement.