

SUCCESS STORY

GILLES GÉRARD

LUXLAIT, 100 % LUXEMBOURGEOIS DEPUIS 125 ANS

Luxlait est une marque alimentaire que l'on peut considérer comme faisant véritablement partie du patrimoine national. L'usine de Roost – et avant elle celle de Luxembourg-ville – est exclusivement alimentée par le lait de 360 producteurs locaux, réunis en coopérative. L'entreprise Luxlait a pour mission de valoriser cet or blanc. Elle la réussit plutôt bien, puisque son succès ne se dément pas, depuis 125 ans. Rencontre avec Gilles Gérard, son CEO.

Texte : Catherine Moisy - Photos : Emmanuel Claude / Focalize

Le modèle économique de la coopérative agricole, lancé dans le cas de Luxlait en 1946, est-il toujours adapté à l'époque moderne ?

« Pour moi, c'est un modèle génial, l'un des meilleurs pour l'agriculture. Les agriculteurs associés ont trouvé là le moyen de créer un outil de production pour valoriser leur lait et de mutualiser les coûts liés à la collecte du lait et aux infrastructures nécessaires. C'est un modèle qui permet une rémunération juste de leur travail car les recettes réalisées,

Cependant, ce n'est pas un modèle facile à gérer car nous avons l'obligation d'acheter tout le lait produit par les 360 agriculteurs actionnaires et de lui trouver un débouché.

Or, les volumes ont considérablement augmenté depuis la fin des quotas laitiers, passant de 125 à 160 millions de litres par an. Et nous avons affaire à un produit frais, que l'on ne peut pas stocker longtemps et dont on ne peut pas facilement prévoir la quantité à l'avance car celle-ci fluctue en fonction des saisons, de la météo, de la qualité de l'herbe, etc.

Comment la gouvernance est-elle organisée dans un tel modèle ?

« Tous les cinq ans, les agriculteurs actionnaires organisent des élections pour choisir 13 représentants. Une fois élus, ceux-ci désignent en leur sein un comité constitué d'un président et de deux vice-présidents. Je rencontre ce comité restreint une fois par mois pour une réunion de travail et de réflexion stratégique. Les décisions qui sont prises lors de ces rendez-vous doivent être validées par les 13 représentants des actionnaires. Ces réunions sont très importantes pour partager l'information dans les deux sens, de l'usine vers les exploitations et vice-versa.

“
Les normes sévères
ne nous gênent pas car
nous allons très loin dans
nos contrôles qualité.

”
une fois payés les coûts de production et les éventuels investissements, leur sont entièrement redistribuées. La meilleure preuve qu'il s'agit d'un bon modèle est qu'il a été adopté par environ 50 % du monde laitier, à l'échelle mondiale.

Quel est votre propre rôle dans cette organisation ?

« En tant que directeur général, je suis chargé de faire en sorte que l'entreprise Luxlait remplisse sa mission de valorisation de la matière première, le lait, et de vente des produits issus de la transformation de celui-ci. Pour cela, la gestion journalière opérationnelle me revient, c'est-à-dire le bon fonctionnement de l'outil de production, l'élaboration de nouveaux produits, le marketing, la distribution, etc. Pour ce qui relève des décisions véritablement stratégiques, par exemple un investissement conséquent, je dois demander l'aval des actionnaires.

Quelle est la place de l'innovation chez Luxlait ?

« L'innovation fait partie de l'ADN de l'entreprise, non seulement pour les produits mais aussi pour les procédés de fabrication et les packagings. Par exemple, nous allons être parmi les premiers à adopter les tout nouveaux emballages *bio-based* de Tetra Pak dès 2020. Il s'agit de contenants en matière végétale (cane à sucre) entièrement recyclables.

Dans l'usine, nous investissons régulièrement pour améliorer nos procédés de fabrication, et au niveau des produits, nous faisons énormément de recherche et développement. Par exemple, en 2018, nous avons travaillé sur 77 projets (63 pour les produits laitiers et 14 dans la catégorie des glaces). Les sources d'inspiration sont variées. Les commerciaux rapportent des idées de leurs discussions avec les distributeurs qui sont eux-mêmes en contact ▶

Faits et chiffres :

- 1 marque, 120 produits, 350 références
- 160 millions de litres de lait transformés, issus du lait de 22.000 vaches
- 360 éleveurs laitiers luxembourgeois
- 320 employés
- **Marchés d'exportation** (ordre décroissant) : Allemagne, Belgique, France, Pays-Bas, Italie, Grèce, Chine, Afrique
- Les exportations représentent **65%** des produits finis



Gilles Gérard est directeur général de Luxlait depuis mai 2018. Entré dans l'entreprise il y a 23 ans après avoir obtenu un diplôme d'ingénieur, il a occupé successivement plusieurs postes de responsable de département (Maintenance, Services techniques, Qualité et assurance qualité, Projets / travaux neufs, Sécurité, IT) avant de rejoindre le comité de direction.

avec les clients et qui observent les ventes. Nos ingénieurs de R&D testent des nouvelles recettes régulièrement. L'innovation peut aussi venir de certaines obligations légales. Quand la législation européenne change, nous pouvons être amenés à revoir certaines recettes.

Dans le secteur agroalimentaire, les normes à respecter sont très nombreuses. Voyez-vous cela comme une menace ou une opportunité ?

« Les normes présentent l'avantage de protéger le marché des acteurs qui ne respecteraient pas les règles du jeu. De notre côté, nous nous imposons des normes très strictes, qui sont attestées par le label IFS Food pour lequel nous avons obtenu la note de 99 / 100 grâce notamment à notre système de traçabilité totale entre la ferme et le produit fini. Cette norme est désormais obligatoire pour vendre les produits aux grands distributeurs. Nous sommes également labellisés ISO et FSSC (Food Safety Management Systems Certification). Ainsi, les normes sévères ne nous gênent pas car nous allons très loin dans nos contrôles qualité grâce à 1.000 analyses physicochimiques et 500 analyses microbiologiques pratiquées chaque jour dans notre laboratoire. D'ailleurs, en 125 ans, nous n'avons connu aucun scandale sanitaire.

L'un de vos souhaits est d'augmenter la notoriété de Luxlait auprès des résidents non luxembourgeois. Comment allez-vous faire ?

« Je pense en effet qu'il y a encore beaucoup à faire pour améliorer notre pénétration du marché national. Beaucoup de résidents qui viennent de l'étranger ont le réflexe de chercher les produits auxquels ils sont habitués. Le défi est donc de leur faire essayer les nôtres pour qu'ils puissent les apprécier. Nous avons l'intention de miser sur un message vantant la consommation locale comme bonne pour nos agriculteurs et l'économie luxembourgeoise dans son ensemble. Ce message s'adresse d'ailleurs à toutes nos cibles, pas seulement aux non-Luxembourgeois. Mais pour toucher en particulier les consommateurs venant d'ailleurs, nous allons accroître notre présence dans les médias qui ont une audience internationale et concevoir des publicités dans plusieurs langues pour nous adresser à différentes communautés. Chacun a besoin de reconnaître sa langue pour se sentir concerné par un message. Nous allons

également développer notre présence sur les réseaux sociaux, notamment Facebook et LinkedIn. Notre démarche passera également par une refonte complète de notre site Internet et, pour créer du trafic vers celui-ci, l'organisation de jeux que l'on trouvera sur les étiquettes des produits. J'envisage également de déployer des distributeurs automatiques de boissons lactées dans des endroits stratégiques comme les écoles internationales.

“
Le souci de l'environnement est de plus en plus omniprésent.
”

Mais nous souhaitons aussi être soutenus par les différents ministères concernés (Agriculture, Environnement) afin de promouvoir les nombreux produits de qualité issus de l'agriculture luxembourgeoise auprès des résidents non luxembourgeois. Et pourquoi pas offrir systématiquement un panier de produits du terroir, en guise de cadeau de bienvenue, à tout nouvel habitant venu s'installer au Luxembourg ?

Dans cet ordre d'idée, le Vitarium (espace d'exposition inauguré sur le site de Roost en 2010, ndlr) est-il une bonne vitrine de votre savoir-faire ?

« Oui, c'est un bon média, notamment pour les enfants, car on y apprend des choses en s'amusant. Nous souhaitons le repositionner pour en faire un centre de découverte plus large qu'actuellement, organisé autour de trois thématiques : la nutrition, l'agriculture au sens large (pas seulement l'industrie du lait) et la découverte de la variété des métiers de nos filières (la logistique, la recherche en laboratoire, la production, etc.). Notre but est de donner l'opportunité à chaque école du pays de découvrir ces univers et, même à terme, de nouer des partenariats avec des fermes pédagogiques pour que les élèves puissent avoir une vision encore plus complète et concrète des choses.

Concernant l'exportation, vous avez une politique de marchés de niche. Pourquoi ?

« C'est vrai, nous développons des produits spécifiques pour ne pas entrer en concurrence

avec les gammes proposées par les grands acteurs internationaux. Il s'agit de produits qui s'inspirent de traditions étrangères comme le kéfir, le raïb ou le lait fermenté, mais qui rencontrent aussi un bon succès au Luxembourg, car ce sont de bons produits qui plaisent sous nos latitudes également.

Comment gérez-vous la question des langues sur les emballages des produits destinés aux marchés lointains ?

« C'est un peu compliqué, car lorsque nous arrivons sur un nouveau marché, les volumes au début sont modestes et ne nous permettent pas d'imprimer des packagings dans la langue du pays. Cela coûterait beaucoup trop cher de développer des emballages spécifiques. Aussi, nous avons investi dans des machines étiqueteuses qui nous permettent de coller des surétiquettes dans la langue voulue, sur des emballages existants. C'est ce que nous faisons pour le marché chinois, par exemple.

Rencontrez-vous des difficultés de recrutement ? Si oui, pour quels profils ?

« Chez nous, comme dans beaucoup d'autres entreprises industrielles, il devient très difficile de recruter, quel que soit le profil. Nous sommes aussi bien à la recherche d'opérateurs machines que de personnel administratif. Pour donner de la visibilité à nos postes, nous achetons des annonces grand format dans les journaux, mais cela représente un budget de plus en plus conséquent. Un autre problème est la difficulté à retenir les employés luxembourgeois. C'est un vrai souci pour nous. Fréquemment, au bout de quelques années, quand nous avons investi du temps et de l'argent pour les former, ils nous quittent dès qu'une opportunité se présente dans le secteur public, attirés par un niveau de rémunération que nous ne pouvons pas proposer.

Vous travaillez chez Luxlait depuis 23 ans, au cours desquels vous avez été responsable de plusieurs départements. Comment voyez-vous l'évolution récente de l'entreprise ?

« Aujourd'hui, l'entreprise est beaucoup plus tournée vers l'innovation. Nous sommes passés d'un ou deux développement(s) par an à 77 projets en 2018 ! Le contrôle qualité a aussi pris de plus en plus d'importance, en partie en lien avec la complexification de la réglementation et en partie en raison de l'émergence des certifications. La communication et le marketing sont aussi

La coopérative Luxlait collecte le lait de 360 éleveurs laitiers luxembourgeois. Cela représente à l'année un volume de 160 millions de litres transformés en une gamme complète de produits: lait, yaourts, fromages, crème, glaces, beurre et biscuits.



beaucoup plus présents aujourd'hui, et la façon de communiquer a beaucoup évolué ces derniers temps avec les réseaux sociaux.

Mais le plus important pour nous, ce sont les attentes des consommateurs, et elles évoluent énormément. C'est pour répondre à cela que nous avons fait un gros travail sur nos valeurs pour mettre l'accent sur la durabilité. Le souci de l'environnement est de plus en plus omniprésent, et pas seulement chez les clients. Les jeunes que nous recevons en entretien d'embauche nous demandent aussi ce que nous faisons pour l'environnement.

Et que leur répondez-vous ?

« Nous faisons un tri extrêmement fin de nos déchets en 64 catégories. L'eau que nous utilisons pour le nettoyage des installa-

tions est ensuite traitée dans notre propre station d'épuration et rendue à la rivière aussi pure que lorsque nous l'avons prélevée. Notre site est entièrement éclairé par des lampes LED et nous avons le projet de l'équiper en panneaux photovoltaïques pour avoir de l'énergie verte. Nous sommes également en train d'étudier la possibilité de produire de l'énergie par un processus de méthanisation.

Enfin, nous accordons une grande importance au bien-être des animaux dans les fermes de notre réseau. Notre vétérinaire maison fait le tour des exploitations et veille au respect de notre cahier des charges qui comprend des exigences en termes de surface de pâturage par animal, taille et propreté des logettes pour les vaches, etc. On sait que tous ces aspects contribuent à la qualité du lait.

Est-ce qu'une entreprise qui a 125 ans est à l'abri des difficultés ?

« Non, pas du tout. 125 ans, cela force le respect et montre que nous avons un savoir-faire solide et une marque forte, donc plein d'atouts. Mais il faut travailler de plus en plus dur pour rester au niveau de ce que nos prédécesseurs ont réalisé. Nous ne sommes malheureusement à l'abri de rien et au moindre problème, avec l'information qui circule à la vitesse des réseaux sociaux, l'entreprise peut encore être vulnérable. C'est pour cela que le travail que nous menons au quotidien avec les agriculteurs pour obtenir la meilleure qualité prend tout son sens, ainsi que l'innovation et l'amélioration continue. Nous avons l'obsession de la qualité et nous n'avons rien à cacher. Il ne faut pas hésiter à venir nous voir et à visiter notre site! ●

www.luxlait.lu