

Certains, comme Perrier ou L'Oréal, y sont depuis longtemps. D'autres, comme Mom ou Michel et Augustin, beaucoup plus récemment. À quelques jours des élections présidentielles, LSA s'intéresse à dix industriels français qui ont su conquérir l'Amérique.

Ces industriels français *qui réussissent* aux États-Unis

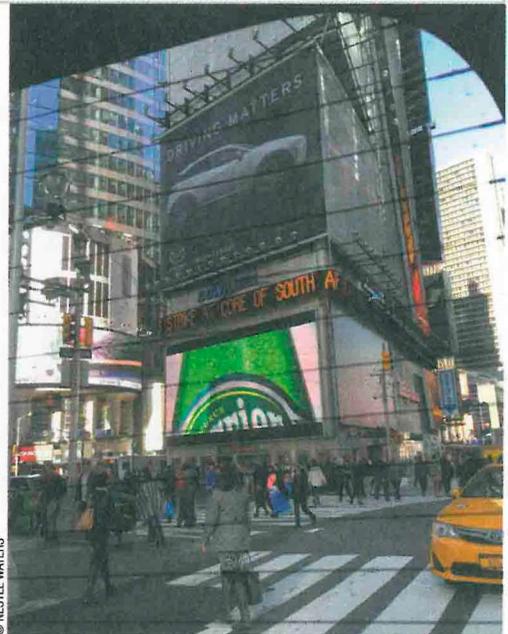


Le mardi 8 novembre 2016, les Américains voteront. Ils choisiront entre Hillary Clinton et Donald Trump pour diriger la première puissance économique mondiale. L'heureux élu devra gérer quelque 18 698 milliards de dollars de PIB et diriger plus de 325 millions d'habitants ! Un pays toujours aussi passionnant, qui détient le premier distributeur mondial avec Walmart et ses 482 milliards de dollars de chiffre d'affaires, mais aussi le leader mondial de l'e-commerce avec Amazon, les géants de l'internet tels Google ou Facebook, ou des marques iconiques comme Apple ou Coca-Cola. Pour en parler, la rédaction de LSA aurait pu aborder le programme économique des deux candidats. Mais vu de chez nous, le débat de fond semble tellement inexistant, voire surréaliste, que nous avons décidé de prendre le contre-pied. Alors que l'on parle souvent d'une Amérique conquérante, nous avons décidé de mettre en avant dix industriels qui sont allés sur les terres de l'Oncle Sam. Dix marques, de tailles différentes et dans des univers éloignés, qui ont débarqué aux États-Unis, récemment ou depuis des lustres, mais qui démontrent que la France a aussi de solides atouts à faire valoir. Directement ou avec un partenaire, avec ou sans usine, mais toujours avec beaucoup d'ambition et d'innovations, elles sont parties à la conquête de l'Ouest. Finalement, nous avons décidé de voter... pour les entrepreneurs français. ■

Perrier remercie Michelle Obama

Perrier aux États-Unis, ce sont autour de 450 millions de cols qui partent chaque année du port de Fos-sur-Mer (13) pour un voyage de deux ou trois mois (passage aux douanes compris). Deux mois si le porte-conteneurs vogue vers New York ou Miami. Trois mois pour qu'il rejoigne la côte ouest. «*Depuis 2013, nous avons retrouvé les volumes d'avant la crise. Cette année, les États-Unis devraient redevenir le premier marché de la marque, devant la France*», se réjouit Fausto Tazzi, directeur export de Nestlé Waters. Ce qui est une sacrée revanche sur le passé. En effet, Perrier outre-Atlantique, c'est l'histoire d'une crise qui a mis trente-trois ans à se résoudre. Souvenez-vous ! En 1990, Gustave Leven, alors propriétaire de Perrier, décide de retirer 280 millions de bouteilles du marché mondial, dont 160 millions rien qu'aux États-Unis, après la découverte de traces de

benzène, un composé organique cancérigène, sur les bouteilles. Les années suivantes, les ventes de Perrier, racheté par Nestlé en 1992, s'écroulent : les Américains, alors amateurs de sodas et d'eaux purifiées, ne font plus confiance à la marque. C'est Michelle Obama et, plus largement, toutes les ligues anti-obésité, qui vont donner un coup de pouce inattendu au commerce des eaux. «*Les Américains ont commencé à substituer leur consommation de sodas par de l'eau en bouteille, raconte Fausto Tazzi. Et notamment par du Perrier car cette marque, dans sa version originale comme dans ses versions aromatisées, est considérée comme une boisson plus qu'une eau de table.*» D'ailleurs, Perrier est vendu partout, chez Walmart comme chez Costco, dans les hôtels, les restaurants et les espaces de vente à emporter. Cependant, la marque est essentiellement présente dans une vingtaine de grandes villes



des côtes est et ouest, là où le pouvoir d'achat et l'envie de consommer sainement sont les plus forts. «*Le potentiel de développement reste énorme*», note Fausto Tazzi, qui a constaté également qu'outre-Atlantique, s'il est assez facile d'être référencé, il est aussi assez facile d'être déréférencé. ■ **SYLVIE LEBOULENGER**



Bel déploie ses usines

Le groupe familial fromager Bel, présent outre-Atlantique depuis 1970, connaît une croissance importante depuis quelques années. Aux États-Unis, les ventes de La Vache qui Rit, Boursin et Mini Babybel ont augmenté de 30 % depuis 2007. «*Avec un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros, soit 8 % du total Bel (2,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2015), c'est un continent majeur pour nous et nous souhaitons accroître nos positions. Il est notre deuxième marché en chiffre d'affaires et le premier pour la marque Mini Babybel, en volume*», expliquait son PDG, Antoine Fiévet, en octobre 2014, lors de l'inauguration de la troisième usine du groupe sur ce territoire. En effet, pour répondre à la demande crois-



sante des Américains pour Mini Babybel, Bel a construit un nouvel outil de production à Brookings, dans le Dakota du Sud. Moyennant un investissement de 112 millions d'euros, ce site a une capacité de production de 10 000 tonnes de Mini

Babybel par an, soit 1,5 million de portions par jour. Jusqu'à présent, Bel comptait un site à Leitchfield (Kentucky), qui fabrique 15 000 tonnes de La Vache qui Rit et de Mini Babybel, et Little Chute (Wisconsin), qui produit 15 000 tonnes sous des marques locales. Les produits Boursin étant, quant à eux, sous-traités à un partenaire sur place. Le groupe, qui souhaite arriver au milliard de dollars de chiffre d'affaires sur Mini Babybel à l'horizon 2025, n'exclut pas une extension de son site de Brookings dans les deux prochaines années. L'intérêt de Bel pour ce continent n'est pas près de se tarir, notamment avec le rachat de Mom cet été, qui occupe des positions de leader sur son marché aux États-Unis. ■ **CAMILLE HAREL**



© SHUTTERSTOCK

Bic joue la carte du local

Très tôt, Marcel Bich a eu des ambitions internationales pour son entreprise qui, à l'époque, ne fabrique que des produits d'écriture et principalement le Bic Cristal, lancé en 1950. Déjà présent en Italie, au Brésil, au Royaume-Uni, en Océanie et en Afrique du Sud, Bic fait son entrée aux États-Unis en 1958, en rachetant Waterman Pen, basé à Seymour (Connecticut). Pour faire connaître ses stylos-billes, l'entreprise réalise des campagnes publicitaires à la télévision nationale. En 1958, la filiale déménage à Milford, toujours dans le Connecticut, afin de pouvoir s'agrandir. Aujourd'hui, ce site est dédié à la conception et à la fabrication de briquets. Environ 1,2 million de pièces y sont produites chaque jour. Bic fabrique aussi des marqueurs à Gaffney (Caroline du Sud). La division produits publici-



taires et promotionnels ayant, pour sa part, des sites de production à Sleepy et Red Wing Eye dans le Minnesota ainsi qu'à Clearwater, en Floride, où est basé son siège. Celui des activités PGC est, lui, situé à Shelton (Connecticut). En effet, la division américaine a suivi les évolutions du groupe, et les différentes activités de l'entreprise (papeterie,

rasoirs, briquets, objets promotionnels et de sport) sont toutes présentes outre-Atlantique, où Bic a pris des positions fortes – le groupe se dit numéro deux des rasoirs jetables mais aussi de la papeterie. Il emploie environ 2 200 salariés, soit presque un quart de ses effectifs. C'est dire l'importance du pays pour le groupe. Celui-ci a d'ailleurs créé un site internet (bicinamerica.com) pour montrer qu'il « soutient les valeurs américaines depuis plus de cinquante ans ». Un appui qui se traduit, entre autres, par une fondation (Bic Honors), qui soutient diverses ONG américaines. L'entreprise rappelle aussi qu'environ 60 % de ses produits vendus aux États-Unis sont fabriqués, assemblés et/ou conditionnés dans le pays. Elle appose d'ailleurs les logos « made in USA » sur ces références. ■

MIRABELLE BELLOIR

Bonduelle s'affirme comme le leader des légumes surgelés

C'est en 2012 que le groupe familial Bonduelle s'est lancé à l'assaut des États-Unis avec des opérations de croissance externe. Pour 15 millions d'euros, il s'était offert trois sites de production (Fairwater, Oakfield et Bergen) et un centre de conditionnement (Brockport), achetés à la firme américaine Allens, dans le Nord-Est. Une zone d'implantation qui n'a rien d'un hasard car la concurrence se situe à l'ouest du pays, et le Nord-Est américain représente un tiers du marché total des surgelés outre-Atlantique. Dès 2013, le groupe affiche sa position de leader des légumes surgelés en MDD et, aujourd'hui, l'Amérique du Nord représente 14 % du chiffre d'affaires de Bonduelle, soit le deuxième marché du groupe après la France. Le directeur général de Bonduelle



Americas, Christophe Vielfaure, annonçait déjà : « D'ici à deux ans, nos usines seront saturées et nous pourrions envisager de nouvelles

croissances externes ». Et si Bonduelle a fait le choix des MDD, c'est en raison des importantes opportunités. Ces dernières enregistrent plus de croissance que les marques nationales. Par ailleurs, aux États-Unis, les distributeurs travaillent seulement avec un ou deux fournisseurs pour leurs marques propres. Ainsi, entrer dans une nouvelle enseigne ouvre de belles perspectives. Le groupe, qui a publié ses résultats 2015-2016 en octobre, a annoncé avoir digéré ses dernières acquisitions (États-Unis et Canada). « Nous sommes en mesure de repartir en conquête. Nous avons toujours des dossiers en cours et nous ne sommes pas au bout de notre développement, surtout en Amérique du Nord », indiquait Christophe Bonduelle, PDG de Bonduelle. ■

C. H.



© SHUTTERSTOCK

Michel et Augustin séduit Starbucks

Après une première tentative avortée, faute d'avoir su trouver les bons partenaires, c'est en janvier 2015 que la PME française Michel et Augustin s'est lancée sur le marché américain. Les auto-proclamés trublions installent leur «bananeraie» à New York, avec une équipe de moins d'une dizaine de personnes. Leurs biscuits sont alors distribués dans 500 points de vente (Fairways Market, Morton Williams...) à Manhattan, Brooklyn et dans le New Jersey. Avec des packagings revus et un positionnement premium. Un travail de fourmi conduit par Augustin Paluel-Marmont, l'un des deux fondateurs. C'est un coup de fil de l'assistante de Howard Schultz, PDG de Starbucks, demandant à tester des échantillons de leurs produits, qui va changer la donne. Deux émissaires de la marque



© MICHEL & AUGUSTIN

s'envoleront pour Seattle, où se trouve le siège de la chaîne, dans l'espoir de rencontrer son dirigeant. Une épopée filmée et postée en direct sur les réseaux sociaux avec le hashtag #AllezHowardUnCafé, invitant les internautes à soutenir leur initiative. Le buzz parviendra jusqu'aux oreilles de l'épouse d'Howard Schultz, qui se fera leur ambassadrice auprès de son

mari. Après une phase de test sur deux biscuits (citron-meringue et chocolat noir-pointe de sel) dans 25 puis 415 Starbucks, la vente des produits est généralisée dans 7624 cafés, en janvier 2016. La marque a bien dû sacrifier à quelques exigences comme l'obtention de la certification casher ou l'adaptation de certaines recettes. Mais les 32 millions d'Américains qui poussent chaque mois la porte d'un Starbucks en valent la peine. Aujourd'hui, les États-Unis sont le deuxième marché de la PME, qui continue de faire fabriquer ses produits en France. L'aventure a en tout cas inspiré Danone, entré au capital en juin dernier, à hauteur de 45%. Ce qui devrait donner des moyens supplémentaires à la marque pour investir à l'international et faire rayonner ce fameux «savoir-pâtissier français». ■

SYLVIE LAVABRE



L'Oréal multiplie les acquisitions

L'aventure américaine de L'Oréal commence réellement en 1954. Le groupe s'appuie alors sur la société Cosmair (abrégé de Cosmetics for Hair), qui devient l'agent exclusif des produits de coiffure L'Oréal dans le pays. C'est à partir de 1970 que le groupe s'impose sur le marché américain de la coloration, avec la gamme Préférence de L'Oréal Paris. Pour vanter les mérites de ses produits, L'Oréal fait appel à une agence américaine où une conceptrice-rédactrice, âgée de 23 ans, crée le célèbre slogan «Because you're worth it» («Parce que vous le valez bien»). Cinq ans plus tard, toujours pour cette gamme, apparaît la première égérie de la marque : l'actrice Joanne Dusseau. Quarante ans plus tard, la stratégie fonctionne encore et les stars du grand écran sont toujours à l'image. Au fil des ans, le groupe va prendre



© L'OREAL

une participation de plus en plus importante dans Cosmair, jusqu'à racheter 100% des parts, puis changer le nom de la société en L'Oréal USA. Aujourd'hui, la filiale emploie plus de 10300 personnes. Elle dispose de cinq usines, quinze centres de distribution et de deux centres de R&D. Ici, le groupe réalise des ventes annuelles de plus de 6 milliards

d'euros. «Les États-Unis représentent 24% du chiffre d'affaires du groupe, soit autant que toute la zone euro. C'est un pays très important pour nous», nous confiait Jean-Paul Agon, PDG de L'Oréal, en juin dernier (LSA n° 2417). C'est en effet le pays où L'Oréal vend le plus, devant la Chine et la France. La croissance s'est faite grâce au succès des produits made in France L'Oréal Paris ou de Lancôme, mais aussi par l'acquisition de marques locales dont beaucoup ont pris une dimension internationale, à l'instar de Maybelline New York évidemment mais aussi Kiehl's, Urban Decay, Nyx, Ralph Lauren... Presque la moitié des marques du groupe vendues aux États-Unis sont d'origine américaine. Et le portefeuille ne cesse de gonfler : en août dernier, le groupe a finalisé l'acquisition d'IT Cosmetics pour 1,1 milliard d'euros. ■

M. B.



Materne invente la catégorie des compotes en gourde

Le 20 octobre dernier, les Fromageries Bel ont signé un accord avec le fonds d'investissement LBO pour racheter les 65 % d'actions qu'il détient depuis 2010 dans le groupe Mom (marques Pom'Potes, Materne, Mont Blanc). Les 35 % restants sont détenus par le management de Mom, dont son président, Michel Larroche. Cette opération valorisée à 850 millions d'euros doit beaucoup au succès du leader de la compote en France et aux États-Unis. Outre-Atlantique, l'aventure a démarré en 2008 avec des fonds propres, d'abord chez Wholefoods, leader de l'alimentation bio, où Pom'Potes, rebaptisée Gogo Squeeze, va asseoir son image de produit sain. Avant de s'implanter chez Costco en 2009, Walmart en 2010 et Target en 2011, qui pèsent environ 60 % de la distribution ali-



© MATERNE

mentaire du pays. En 2015, son Gogo Squeeze a généré 197 millions d'euros de ventes. Aujourd'hui, la petite gourde française poursuit son développement dans les magasins de proximité, la restauration, les compagnies aériennes, et cible des enseignes comme Toys "R" Us ou le libraire Barnes & Nobles. La marque doit aller vite pour développer sa

pénétration, qui n'est que de 12,9 %, face à des concurrents comme Motts, de plus en plus agressifs. La chaîne de supermarchés Safeway n'a pas hésité à lancer un *me-too* (Squeeze to Go) à bas prix. La force de Materne est son outil industriel. L'an dernier, 40 000 tonnes de compotes ont été produites dans ses deux usines américaines, dont 30 000 sur le site de Traverse City (Michigan) où Materne est implanté depuis 2011. À Nampa (Idaho), où une nouvelle usine a été inaugurée l'an dernier, les douze lignes devraient être en production d'ici à 2018, contre quatre à l'ouverture, pour une capacité totale prévue de 60 000 tonnes dont une partie « bio ». Désormais adossé à un acteur mondial comme Bel, Mom devrait avoir les moyens humains et financiers d'accélérer encore cette expansion. ■ S. LAV.

Delpeyrat exporte avec succès le jambon de Bayonne

Le 14 juillet 2014 est une date que Delpeyrat, numéro un du jambon de Bayonne, n'est pas près d'oublier. C'est en effet ce jour-là que l'administration américaine (USDA) a délivré l'agrément autorisant la filiale des produits gastronomiques de Maisadour à exporter son jambon de Bayonne. Il s'agit, avec le Consortium du jambon de Bayonne, qui a également une activité de production, de la seule entreprise française de charcuterie à pouvoir distribuer ses produits outre-Atlantique. Depuis deux ans, Delpeyrat vend jusqu'à 10 tonnes de jambons de Bayonne par mois. « D'ici à 2020, nous pensons que les États-Unis pèseront 10 % dans le chiffre d'affaires de Delpeyrat à l'export », s'enthousiasme Dominique Duprat, directeur général adjoint de l'entreprise. En 2015, les ventes de Delpeyrat



© DELPEYRAT

à l'étranger se sont élevées à 50 millions d'euros, soit 10 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Delpeyrat a attaqué le marché américain par New York, en misant sur ses restaurants branchés et son circuit d'épicerie fines. « Pour notre développement, nous nous sommes appuyés sur un importateur spécialisé dans les produits gastronomiques et les

produits frais », explique Dominique Duprat. La marque multiplie également sa présence dans les salons agroalimentaires, notamment le Summer Fancy Food Show. L'année 2017 devrait constituer un tournant dans le développement américain de la marque, puisque le jambon de Bayonne arrivera dans les principales enseignes de la GMS dès le début de l'année. Pour autant, sur le marché du jambon sec, Delpeyrat est loin d'être seul. Avec près de 2 500 tonnes par an, le jambon de Parme rencontre un franc succès de l'autre côté de l'Atlantique. Une situation qui ne saurait décourager l'entreprise du Sud-Ouest. Bien au contraire. « Les Américains d'origine italienne ont développé cette culture de la salaison sèche. Pour le plus grand bénéfice du jambon de Bayonne », s'enthousiasme Dominique Duprat. ■ MARIE CADOUX



© SHUTTERSTOCK

Sophie la girafe devient l'amie des bébés américains

Chez Vulli, le succès de Sophie la girafe aux États-Unis est devenu un véritable cas d'école. «C'est le premier pays avec lequel nous avons démarré l'export, en 2002», explique Stéphanie Arnaud, directrice générale adjointe du fabricant haut-savoyard. À l'époque, Hélène Dumoulin, expatriée française et fan de la girafe, propose à Vulli de distribuer le jouet en caoutchouc. Un produit alors totalement inconnu outre-Atlantique... Mais la chance sourit à l'audacieuse girafe: Hélène Dumoulin convainc la gérante de la boutique de mode enfantine chic The Elegant Child, à Beverly Hills, de référencer Sophie pour ses corbeilles de naissance, un cadeau régulièrement offert aux futures et jeunes mamans américaines. «La première corbeille comportant Sophie a été

donnée à l'actrice Kate Hudson qui, ravie, fait un retour élogieux à la gérante de la boutique», raconte Stéphanie Arnaud. Mieux, la star et son fils sont, à l'époque, régulièrement en photo dans la presse people, la girafe à la main. Suivront Sofia Coppola, Sandra Bullock ou encore Nicole Richie... De quoi susciter l'intérêt d'un public plus large qu'Hélène Dumoulin, à l'avant-garde du phénomène désormais bien connu des digital mums, élargit encore en envoyant des Sophie aux mamans



blogueuses. Le bouche-à-oreille fonctionne, malgré le positionnement haut de gamme du jouet (environ 25 \$) et sa distribution élitiste. «Notre stratégie a été de parler d'abord aux consommateurs avant d'aller voir les enseignes. Sophie n'a ainsi été référencée chez Babies "R" Us aux États-Unis qu'en 2011 et n'est pas présente chez Walmart», ajoute Stéphanie Arnaud. Aujourd'hui, la girafe de Vulli est commercialisée dans quelque 3 000 points de vente américains et même dans la boutique du musée d'Art moderne de

New York (MoMA). Une consécration pour l'art du jouet made in France! ■ ■ ■ VÉRONIQUE YVERNAULT



Dujardin s'installe dans le jeu de société

Une bonne idée est toujours récompensée! Telle est la morale du succès du jeu Chrono Bomb' de Dujardin (TF1 Games) en France. «Au départ, nous avons demandé à notre équipe de R&D en interne de mettre au point de nouveaux concepts innovants où l'enfant est acteur de son propre jeu», explique Corinne Derudder, directrice de TF1 Games-Dujardin. Lancé fin 2014 en France, le jeu Chrono Bomb', diffusé à 100 000 exemplaires, s'arrache et tombe dès début décembre en rupture. Un fait d'armes qui ne passe pas inaperçu au Salon du jouet de Nuremberg, en février 2015. «Nous avons signé beaucoup de contrats de distribution, notamment pour les États-Unis, mais pas avec Walmart, qui avait alors déjà bouclé son référencement», précise Corinne



Derudder. Malgré l'absence de ce poids lourd de la distribution américaine, les ventes explosent avec quelque 250 000 unités écoulées en 2015 outre-Atlantique, soit autant que sur le marché français. «Cette année, avec Walmart en sus, nous tablons sur 500 000 Chrono Bomb' vendus aux États-Unis. Au total,

nous tablons sur quelque 800 000 exemplaires distribués à l'export, dans 35 pays, en dehors de la France», ajoute Corinne Derudder, qui espère faire de cette «success story américaine» une référence pour les autres jeux d'action innovants de Dujardin tels Tresor Detector, Power Quest ou Spy Code. Sans compter les autres jeux classiques détenus par le groupe, comme Le Cochon qui Rit ou encore le Mille Bornes, un classique exporté depuis des décennies aux États-Unis et qui continue, année après année, à s'y écouler à plus de 100 000 exemplaires. «Sans soutien publicitaire particulier», souligne Corinne Derudder. Une prouesse et un pied de nez bien français dans la patrie du géant du jeu de société Hasbro et son célèbre Monopoly. ■ ■ ■ V. Y.