

Aurélie Pirat
Recherchiste

EXERCICE 106.2

Préparez un dossier de recherche sur les produits et services d'une entreprise de votre choix ou sur une émission de votre création.

Dossier entreprise : Nutriset

Sujet : Le commerce de la philanthropie

Durée totale du projet : 13,05 heures

Durée de collecte des informations : 5h35

Durée de sélection des informations valables : 40 mn

Durée de la mise en forme des informations retenues : 7h30

Ce document a été produit après que le chargé de cours eu fait remarquer certains éléments à améliorer dans la première version, dont les suivants :

- Moins étaler les lignes dans les pages, des marges un peu plus grandes permettraient d'aérer la présentation.
- Ajouter des tableaux aux endroits où une suite de chiffres sont précisés.



1. Une entreprise humanitaire

Le commerce et la philanthropie

« L'entreprise 100% dédiée aux programmes nutritionnels humanitaires », tel est le slogan de cette firme de Seine-Maritime (76) établie à Malaunay, près de Rouen (France). Cette PME familiale normande, fondée le 1^{er} mai 1986 par l'ingénieur alimentaire Michel Lescanne, fabrique en effet des aliments thérapeutiques destinés à l'aide humanitaire. Elle est aujourd'hui le leader de l'aide alimentaire d'urgence et jouit d'une totale indépendance vis-à-vis des lobbies financiers ou industriels. La priorité de l'entreprise est de concevoir de nouveaux types de compléments nutritionnels pour les enfants ainsi que pour toutes personnes souffrant d'un déséquilibre dans l'alimentation. L'activité de Nutraset s'articule autour de trois axes : la mise au point, la fabrication puis la commercialisation de produits nutritionnels spécifiques destinés à la prévention et/ou au traitement des différentes formes de malnutrition. L'équipe s'attaque aux formes sévère et modérée de cette dernière ainsi qu'aux diarrhées aiguës. Trois conséquences graves, voire mortelles des troubles nutritionnels.

Quelques définitions essentielles

La sous-nutrition est un état de manque de nourriture caractérisé par un apport alimentaire insuffisant pour combler les dépenses énergétiques journalières d'un individu. Tandis que la malnutrition est bien plus qu'un état, elle est une réelle maladie, une pathologie¹. Elle peut être la conséquence de plusieurs facteurs, parmi lesquels la sous-alimentation : les carences alimentaires, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, étant une cause très fréquente conduisant à l'état de malnutrition. Par exemple, au Niger à l'été 2005 deux causes sont à l'origine des cas de malnutrition : une sécheresse prolongée et l'invasion des zones cultivables par des criquets qui ont engendré une carence majeure en apport alimentaire. Nutraset s'attaque donc, non pas à la sous-nutrition ou la dénutrition, mais bien à la malnutrition.

¹ Définitions tirées de l'encyclopédie Wikipedia.

D'après le guide de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) sur la prise en charge de la malnutrition sévère (*Manuel à l'usage des médecins et autres personnels de santé à des postes d'encadrement*) publié en 2000¹ : « la malnutrition reste l'une des causes les plus fréquentes de morbidité et de mortalité chez les enfants dans le monde entier. » Depuis 1981, les traitements contre cette maladie ont bien évolué et des firmes comme Nutriset y sont pour beaucoup.

Composition du groupe

L'équipe, formée par une quarantaine de salariés parmi lesquels des ingénieurs ou des administrateurs, travaille en étroite collaboration avec les scientifiques et développe des partenariats avec quiconque peut accélérer leurs recherches pour lutter contre la malnutrition, et ce depuis plus de 20 ans. De la sorte, et grâce à des compétences internes ou externes dans les domaines de la chimie, la formulation, la nutrition, la pharmacie, l'ingénierie agro-alimentaire, etc., Nutriset a développé plus de 60 produits. Nous présenterons les plus importants d'entre eux. Le succès de Nutriset est donc la conjugaison réussie entre la R&D, l'intervention de professionnels, d'experts et de chercheurs scientifiques et l'intervention d'uniques intermédiaires : les organisations internationales. La société se compose de quatre sections :

- ✓ Le département *Plumpy'nut in the Field* qui gère, entre autres, le suivi des producteurs, les formations, les contrôles de qualité et la création de nouveaux partenariats au sein du réseau.
- ✓ Le département *développement* qui rassemble tous leurs projets dans différents domaines : marketing social, nutrition, produits pharmaceutiques.
- ✓ Le département *logistique* qui gère l'expédition des produits et la politique douanière.
- ✓ Le *pôle produits*, lequel rassemble l'équipe R&D.

Nutriset soigne son image d'entreprise humanitaire affichant et respectant une position philosophique et éthique qui oblige à la transparence.

¹ Ce Manuel s'appuie sur une publication de l'OMS parue en 1981.



Source : www.nutriset.fr

2. Le rôle prépondérant des organisations internationales.

Nutriset développe des produits pour des programmes humanitaires et sociaux. Elle a fait des spécialistes de l'humanitaire, son interlocuteur privilégié. Tout passe par les organisations internationales à caractère philanthropique tels que les Agences des Nations Unies, le Haut Commissariat aux Réfugiés, la Croix Rouge internationale ou le ministère de la Santé français, véritables médiateurs dans la lutte contre la malnutrition. Leurs produits suivent à la lettre le protocole de renutrition de l'OMS. L'entreprise observe une charte éthique très stricte ne traitant qu'avec les ONG, l'ONU, les hôpitaux ou les organisations citées ci-dessus. Historiquement, la société s'inscrit dans une longue tradition philanthropique depuis la création de l'UNICEF (1946), le Programme Alimentaire Mondial (1963), Médecin Sans Frontières (1971) ou l'Action contre la Faim (1979).

Ainsi, Nutriset ne traite qu'avec des personnes ou des organismes spécialisés dans l'alimentation humanitaire refusant systématiquement de distribuer elle-même ses produits sur le marché local ou de traiter avec des entreprises indépendantes. Lorsque l'association de Bernard Kouchner, *Réunir*, fait appel à la société pour venir en aide à la population affamée du Niger, celle-ci accepte d'offrir son aide. Lorsqu'en revanche elle est sollicitée par une grande firme pour concevoir de nouveaux produits susceptibles d'améliorer les performances des sportifs, elle éconduit le malheureux prétendant.

Cette ligne déontologique fut récompensée à plusieurs reprises : en 2005 lors de la 15^e édition des Primex¹ ou en 2006 lorsque Adeline Lescanne – fille du fondateur de Nutriset, ingénieur agro-alimentaire, chef de projet responsable de la production au sein de Nutriset – reçoit le prix Veuve Clicquot de la femme

¹ Prix de la motivation à l'exportation.

d'affaires de l'année pour la France¹. Ce dernier prix gratifie les femmes qui, dans le monde, se distinguent par une réussite professionnelle remarquable, tant au niveau de leur dynamisme et de leur engagement qu'au niveau de la réussite de leur entreprise.

Comme nous le constatons, la démarche de Nutriset se fonde sur la fidélité à son engagement de départ, sur la préservation de son indépendance financière, politique et stratégique contre tout groupe de pression, sur le respect de l'éthique humanitaire et sur un travail durable dans le domaine de la recherche alimentaire. Si l'équipe est exigeante envers elle-même, les autres le sont aussi envers elle. C'est la raison pour laquelle, l'entreprise est régulièrement soumise à des audits et des contrôles de l'usine de fabrication des produits alimentaires. Tout est vérifié : du choix de la matière première à celui des fournisseurs, de la qualité du produit fini au bon acheminement de celui-ci. De plus, Nutriset dispose d'un véritable label : un certificat de conformité apposé sur chaque lot.

3. Les produits phares de Nutriset



Source : www.nutriset.fr

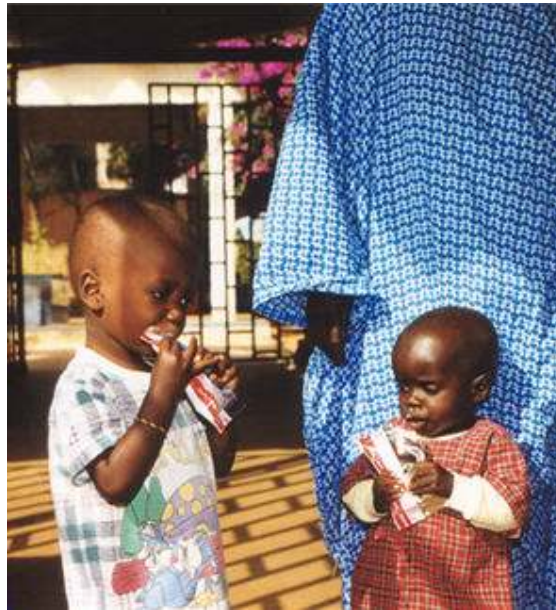
¹ Le Veuve Clicquot Business Woman Award.

Les laits thérapeutiques

Depuis plus de 20 ans, Nutriset est partenaire des évolutions majeures de la nutrition humanitaire, précise le site internet de la société. Celle-ci connaît un premier développement en 1993 avec la commercialisation d'un lait de renutrition s'attaquant à la malnutrition sévère, le F-100, formule conçue en coopération avec des scientifiques et des ONG. Il est le premier d'une série de laits nutritionnels qui verront le jour dans l'enceinte de l'entreprise tels que le F-75 ou le ReSoMal. Nutriset est donc, à l'origine, une entreprise spécialisée dans la fabrication de laits thérapeutiques destinés aux enfants sous-alimentés. Ces laits en poudre largement utilisés par les acteurs de l'humanitaire ont fait très vite la renommée de Nutriset. Très simple d'utilisation, il suffit d'ouvrir un sachet de lait en poudre et de le mélanger à de l'eau. Le produit rencontre un vif succès, mais un obstacle majeur menace cette trouvaille : l'eau, ou plutôt le manque d'eau dans les pays d'Afrique où s'exportent des lots de F-100 ou de F-75. Le temps des laits thérapeutiques, s'il n'est pas révolu, est tout au moins compté.

Le Plumpy'nut

C'est alors que le génie d'un chercheur français de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD), André Briend, jumelé à celui de Michel Lescanne, donne naissance à un produit révolutionnaire nommé le Plumpy'nut. La seconde grande évolution de Nutriset est alors en marche, et ce dès 1998. Le Plumpy'nut – ou noix dodue, grassouillette – est à base de pâte d'arachide, de poudre de lait, de matière grasse, de sucre, de vitamines et de minéraux. Il ne demande aucune préparation spécifique. Plus besoin d'eau ni d'implication ou de surveillance des parents, le Plumpy'nut est prêt à l'emploi et distribué directement aux familles. Il n'est donc plus nécessaire de passer par des centres d'alimentation spécifiques, autre valeur ajoutée du produit. Il suffit à l'enfant de croquer à pleines dents l'une de ces barres miraculeuses à haute valeur énergétique.



Enfants consommant du Plumpy'nut

Source : <http://www.linternaute.com/actualite/savoir/06/aides-humanitaires/plumpy-nut.shtml>

Les professionnels de l'humanitaire s'emparent à nouveau d'un produit sorti tout droit de l'usine française pour le distribuer à des enfants souffrant d'une grave malnutrition. Grâce au Plumpy'nut, de nombreuses vies ont été sauvées au Darfour, au Niger ou encore au Malawi. Une spécialiste du produit, Isabelle Sanguet, précise un point important : *« Bien qu'à base d'arachide, il n'a pas donné lieu à des allergies particulières, car les malnutris sévères ne réagissent pas de la même manière aux allergies développées par des bien-portants. Le Plumpy'nut est un succès et, avec son goût sucré, les enfants l'adorent. Ce qui est très important : pour se nourrir, il faut d'abord avoir envie de manger ! »* En effet, les concepteurs du produit disent s'être inspirés de la célèbre pâte à tartiner Nutela.

Ce Nutela-là permet à un enfant traité de prendre 15 grammes par kilo et par jour à raison de deux ou trois sachets au quotidien pendant trois à six semaines. Le traitement coûte environ 1\$ par jour et dure en moyenne quatre semaines, la durée dépendant du degré de malnutrition de l'enfant, ainsi que de l'environnement socio-économique et, bien sûr, géographique. Plusieurs des pays dans lesquels est distribué le Plumpy'nut sont en guerre, ce qui ne facilite pas les choses. Chaque sachet de ce produit pèse 92 g et compte 500 calories (2,1 MJ). Son coût est pratiquement similaire à celui des laits en poudre, mais son utilisation est considérablement simplifiée. De plus, il est plus facile à transporter, prend moins

d'espace, a une durée de conservation de deux ans et se conserve une fois ouvert. Pour donner un exemple, Médecins Sans Frontières distribuait en 2005 quatorze paquets par semaine de Plumpy'nut dans vingt-deux centres au Niger.



Source : www.nutriset.fr

Autres productions Nutriset

À côté de ce produit phare, l'entreprise a développé d'autres denrées tout aussi riches nutritionnellement parlant comme :

- ✓ Le Supplementary Plumpy', particulièrement utilisé pour pallier des situations urgentes
- ✓ Le CMV thérapeutique, mélange vitaminique et minéral destiné au traitement diététique de la malnutrition sévère
- ✓ Le QBMIX, prévenant certaines carences
- ✓ Le Soutien nutritionnel des jeunes enfants
- ✓ L'Unimix, farine enrichie et précuite
- ✓ Le SP 450, bouillie de récupération
- ✓ Le Zincfant 20mg, seul comprimé utilisé contre les diarrhées aiguës.

Une autre barre nutritionnelle chocolatée a été mise au point par Nutriset et par l'INSERM¹. Le Vitapoche, tel est son nom, s'adresse aux sans-abri et SDF européens. Cette fois, les intermédiaires furent les associations de Paris et de la région parisienne qui fournissent habituellement une aide alimentaire aux personnes dans le besoin.

Cette gamme de produits répond toujours parfaitement aux exigences de l'OMS ou de l'Unicef. Sur le site internet de Nutriset, il est possible de retrouver la composition détaillée et la valeur nutritionnelle de chacun de ces produits en fichier pdf.

4. Les principaux marchés de Nutriset

La présence des produits Nutriset dans le monde, et plus particulièrement en Afrique, est rendue possible par un système d'alliance avec des organisations internationales d'une part, grâce à une politique de transfert de technologie d'autre part, grâce au développement de franchises enfin.

Les alliances

Les partenariats publics ou privés, tout d'abord, sont indispensables pour faciliter la distribution des produits et leur implantation dans des zones parfois difficiles d'accès. Par exemple, le Plumpy'nut a pu être distribué grâce à un partenariat entre Nutriset, USAID² et une entreprise non gouvernementale, Project Peanut Butter. En règle générale, l'USAID et ses partenaires du secteur privé mettent des fonds à la disposition des organismes exécutants, habituellement des ONG.

C'est en Afghanistan que le Plumpy'nut a fait sa première apparition sur le marché de l'aide humanitaire en 2001. Puis, le produit a rapidement été distribué dans des pays africains en crise comme la République Démocratique du Congo, l'Angola, le Niger, l'Ethiopie, la Tanzanie, le Burundi, le Malawi ou le Darfour. Les établissements de l'ONU ou des ONG proposent également le Plumpy'nut en Asie (Irak, Corée du Nord, Asie du Sud-Est pendant le tsunami). Nutriset, enfin,

¹ Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale.

² United States Agencies for International Development.

exporte sa gamme en Amérique latine. En 2004, leurs produits étaient exportés dans 57 pays du monde.

Le transfert de technologie

Le deuxième souci de l'entreprise est de favoriser le transfert de technologie dans les pays où le besoin en complément nutritionnel se fait lourdement sentir et donc, au-delà, de développer un réseau de franchises dans le monde. Il est bon d'avoir des connaissances, il est mieux encore de les partager avec autrui et notamment avec les personnes compétentes dans chaque pays touchés par la malnutrition.



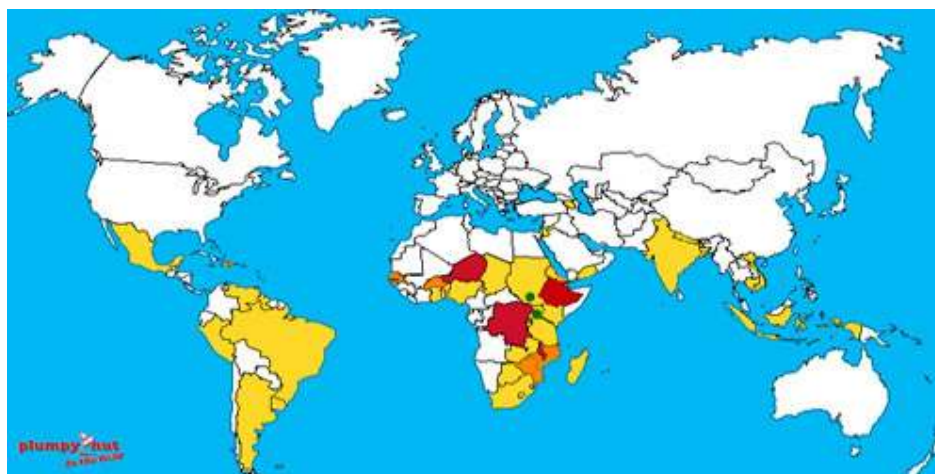
Une femme préparant du Plumpy'nut

Source : http://www.imc-la.com/loc_uganda_PlumpyNut.shtml

Or, à ce jour, le Plumpy'nut est la seule nourriture thérapeutique prête à l'emploi (c'est ce que l'on appelle, dans le langage spécialisé, un RUTF) a pouvoir être fabriquée localement.

Les franchises

Tout cela a été rendu possible grâce à la création du réseau « Plumpy'nut in the Field », traduire : « Plumpy'nut sur le Terrain », dont le principe est de développer l'économie locale en ouvrant des franchises. Le tableau suivant illustre ce réseau de producteurs franchisés :



■ Productions locales ■ Projets en cours ■ Demande de production locale ● Partenariats

Source : www.plumpynutinthefield.com

Nous remarquons qu'il n'existe pour l'instant des productions locales que sur le continent africain, mais que l'entreprise distribue déjà ses produits dans de nombreux pays. Ajoutons que Nutriset ne délivre des brevets, gratuitement, que depuis 2004, date à laquelle elle décide aussi de développer son réseau. Cette initiative permet aux pays d'Afrique remis d'un conflit de produire eux-mêmes le Plumpy'nut et, de la sorte, de ne plus dépendre entièrement de l'aide humanitaire des ONG lorsque celles-ci quittent le pays pour répondre à d'autres urgences humanitaires. Comme l'explique la fille du fondateur de Nutriset « *Ce qui m'intéressait, ce n'était pas de créer des produits en France mais d'être le lien avec l'Afrique.* » Adeline Lescanne part à la conquête de nouveaux territoires où elle pourrait offrir les compétences de l'entreprise et encourage des programmes de fabrication locale. En 2006, près de 50.000 enfants ont reçu un traitement nutritionnel à base du Plumpy'nut en Afrique, parfois fabriqué dans une boulangerie, comme cela est le cas à Lubumbashi en République Démocratique du Congo. Tout récemment, le 21 février 2007, l'entreprise éthiopienne Hilina Enriched Foods vient d'inaugurer son site de fabrication du Plumpy'nut¹. L'usine est située dans la capitale Addis-Abeba. Ce site est désormais le quatrième et le plus grand site producteur de la pâte énergétique en Afrique. Au total, les partenaires franchisés de Nutriset sont au nombre de quatre :

¹ Toutefois, le Plumpy'nut y est fabriqué depuis le 01 janvier 2007.

Pays	Nom de l'entreprise	Statut	Date d'entrée sur le réseau	Production en tonnes par mois	Effectif
Ethiopie (Addis Abeba)	Hilina Enriched Foods PLC	Entreprise privée	2006	65	71 personnes
République Démocratique du Congo (Lubumbashi)	Jongea	Entreprise individuelle	2005	10	15 personnes
Malawi (Blantyre)	Project Peanut Butter (PPB)	Organisation Non Gouvernementale	2004	65	20 personnes
Niger (Niamey)	Société de Transformation Alimentaire – STA	Entreprise individuelle	2004	30	20 personnes

Le réseau Plumpy'nut in the Fields respecte quatre grands principes :

- ✓ Il s'assure de la qualité du produit fabriqué localement
- ✓ Il contrôle le respect de l'éthique de l'entreprise et de ses partenaires chez les franchisés
- ✓ Il établit si le Plumpy'nut est correctement administré
- ✓ Il vérifie si les produits de la gamme Plumpy' soit toujours disponibles.

Le non-respect de ces engagements entraîne la résiliation de la franchise. De la sorte, Nutriset garantit des produits similaires à ceux fabriqués en France.

Les responsables de Nutriset ont montré que les matières premières de fabrication des produits Plumpy étaient disponibles et que leur production était relativement peu coûteuse. De plus, le développement de ces franchises permet à une population locale de travailler, comme le souligne une pharmacienne nigérienne, Fatchima Cissé: *« L'intérêt de produire localement du Plumpy est d'acheter une production locale, d'utiliser une main-d'oeuvre locale, et de minimiser les délais de livraison. »* Ainsi, ces quelques fabrications régionales permettent de soutenir le développement économique. Les produits sont disponibles durablement dans quelques pays d'Afrique, ce que Nutriset cherche à

développer, par exemple, en Amérique latine. Michel Lescanne assure que ce bon fonctionnement est possible grâce à des aides européennes et régionales. Venons-en justement à une description plus concrète de l'activité de Nutriset.

5. Nutriset en chiffre

Pour donner un exemple, Nutriset a bénéficié, nous l'avons vu dans le cas du Plumpy'nut, de l'aide de l'USAID qui a fourni 130.000\$ au site du Malawi, Project Peanut Butter (PPB), pour financer les installations et former le personnel malawien. De leur côté, PPB et Nutriset ont investi 450.000\$ dans l'affaire. La mise en place de franchises coûte donc chère¹. Toutefois, l'entreprise normande, au capital de 216.000€ n'a cessé de se développer. L'usine propose six lignes de production et d'emballage. Une trentaine de salariés travaillent aujourd'hui dans le domaine de la R&D.

En 2004, Nutriset a fabriqué 4.000 tonnes de produits distribués par les ONG et l'ONU dans une cinquantaine de pays. En 2006, 12.000 tonnes de produits, répondant à 800 commandes, ont été expédiées vers 80 destinations. Cela a supposé 780 chargements en containers, 300 en camions et 550 opérations de douane. Avec ses cartons contenant entre 20 et 150 sachets chacun suivant le produit exporté, la société contrôle 80% du « marché » de la malnutrition sévère. Son chiffre d'affaires est en progression constante :

Année	Chiffre d'affaires HT (en millions d'euros)	Production (en tonnes)
1995	4	4.000
2001	7,4	-
2002	9	-
2003	9,7	-
2004	12	12.000
2005	16	-

Malgré un succès évident, Nutriset n'a cependant retiré aucun profit de sa contribution, respectant ainsi sa ligne de conduite éthique et philanthropique.

¹ Parfois, des dons en argent importants ont permis la mise en route de la production de produits Plumpy'. Par exemple en Ethiopie, une fondation familiale a accordé 340.000\$ pour investir dans les équipements nécessaires à la fabrication de Plumpy'nut.

Certes les bénéfices réalisés sont importants, mais Nutriset les réinvestit immédiatement dans l'activité de cette PME. Ses bénéfices lui permettent de fonctionner sur fonds propre et de garder ainsi son indépendance. La possibilité de ce réinvestissement dans l'entreprise même est garante de leur liberté d'actions. Les employés conservent alors les moyens de leur politique. Ce sont donc 80% des bénéfices qui sont réinvestis dans la recherche et le développement de l'entreprise, laquelle, si elle fait de l'argent sait aussi en faire bon usage. Le PDG de Nutriset a encore refusé récemment qu'une banque française investisse dans le capital de Nutriset. Il ne veut rendre de compte à personne et ne pas être tenu à une rentabilité perpétuelle.

6. Les objectifs de Nutriset

À court terme

À l'heure actuelle, l'équipe scientifique de Nutriset continue ses recherches et travaillent toujours sur l'amélioration de ses produits. Elle cherche à étendre son offre de produits de prévention ou de soutien nutritionnel pour les populations vulnérables. Ensuite, elle poursuit ses efforts pour développer des franchises. D'une part, une représentante du Réseau Plumpy'nut in the Field s'est rendue à Haïti du 26 février au 3 mars 2007 pour étudier la faisabilité d'une production locale en partenariat avec Nutriset. D'autre part, une petite production devrait prochainement démarrer à l'hôpital de Gulu dans le nord de l'Ouganda. Elle devrait pouvoir fabriquer et distribuer le Plumpy'nut à Kitgum town grâce au soutien d'une organisation à caractère humanitaire : International Medical Corps (IMC). Les volontaires de l'IMC et la responsable de Nutriset, cherchent à former les femmes sur le terrain en leur montrant quels sont les bons ingrédients, la recette et en surveillant la qualité des produits et leur emballage. L'accent est mis sur le développement du produit et la formation du personnel sur place. L'un des objectifs étant de créer de la demande et de fournir du travail et un revenu aux fermiers.

À long terme

Un autre projet pourrait voir le jour, sur le long terme, au Soudan, actuellement fortement secoué par une nouvelle guerre civile au Darfour. Nutriset étend petit à petit son champ d'action, mais si les opérateurs de ce genre sont plutôt rares dans le monde, cela ne veut pas dire qu'ils sont inexistantes. L'entreprise pourrait bien un jour être confrontée à la concurrence ou, pourquoi pas, s'associer avec une entreprise internationale. Quoi qu'il en soit, elle se devra de rester compétitive puisque d'autres firmes, comme la norvégienne Compact avec son BP 100, sont également présentes sur le marché de produits du même type, bien que le Plumpy'nut conservera toujours son étiquette de pionnier.

7. Conclusion

Il est difficile de faire des suggestions concernant l'amélioration de l'entreprise dans la mesure où tout est parfaitement bien organisé, et ce sur tous les plans. Le site internet de Nutriset, récemment mis à jour et refondu, est beaucoup plus clair que celui qui présentait alors l'entreprise il y a quelques mois. Nous y trouvons de nombreuses informations susceptibles d'intéresser à la fois les curieux, les professionnels de l'humanitaire, les scientifiques et les futurs clients. Les produits et services de l'entreprise ont une meilleure visibilité et les possibilités de contacter les responsables des différents départements composant cette société sont multiples, ce qui est, encore une fois, un gage de leur transparence.

Peut-être qu'une promesse de développement durable en Amérique latine pourrait permettre à l'entreprise de rester à la tête de ce marché au niveau mondial. Une plus large identification de partenaires européens et mondiaux pourrait favoriser ce développement. Car, comme l'indique la directrice générale en charge du commercial et du développement de Nutriset, Isabelle Sanguet, le Plumpy'nut est essentiellement utilisé en Afrique.

Nous ne pouvons conclure ce dossier sans saluer la réussite collective de Nutriset. Si divers acteurs ayant pour points communs une préoccupation sincère pour la nutrition humanitaire sont responsables de ce succès, celui-ci revient surtout à la persévérance de l'équipe de cette petite PME normande.