

## Séminaire Aventures industrielles

organisé avec le soutien de l'UIMM et  
de La Fabrique de l'industrie et grâce  
aux parrains de l'École de Paris :

Algoé<sup>2</sup>  
ANRT  
CEA  
Chaire "management de l'innovation"  
de l'École polytechnique  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
EADS  
École des mines de Paris  
Erdyn  
ESCP Europe  
ESSILOR  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
HR VALLEY<sup>2</sup>  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
Institut de l'entreprise  
Kurt Salmon  
La Fabrique de l'industrie  
La Poste  
Lafarge  
Mairie de Paris  
Ministère de la Culture  
Ministère du Redressement productif,  
direction générale de la compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
UIMM  
Unicancer  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> octobre 2013)

## DARÉGAL, UN EMPIRE MONDIAL DES HERBES AROMATIQUES CULINAIRES

par

**Luc DARBONNE**

PDG de Darome, holding du groupe Darégal  
Président de *Family Business Network* France

Séance du 18 juin 2013

Compte rendu rédigé par Elisabeth Bourguinat

### En bref

En 1974, Luc Darbonne rejoint l'entreprise familiale spécialisée dans la production de plants d'asperges et dans la déshydratation de plantes aromatiques et médicinales. En 1976, il décide de se lancer dans la surgélation des herbes aromatiques et met au point un procédé permettant de conserver les qualités organoleptiques des aromates, dont il dépose le brevet. Son premier client est un voisin qui vient d'ouvrir son premier magasin, Picard, ce qui va lancer ses produits. Par la suite, les industriels de l'agroalimentaire se convertissent tour à tour. Darégal possède aujourd'hui 70 % du marché mondial et réalise 72 % de ses ventes hors de France. Pour Luc Darbonne, il faut innover sans cesse si l'on veut mener la course en tête et 3 % de son chiffre d'affaires est dépensé en R&D. Représentant la quatrième génération de la famille, il est soucieux que la suivante assure la pérennité de l'entreprise, ce qui suppose une gouvernance familiale appropriée... Président du *Family Business Network* France, il œuvre pour la valorisation des entreprises familiales, qui permettent un ancrage régional et dont la solidité économique est basée sur le long terme.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Luc DARBONNE**

La société Darégal a été créée il y a 125 ans. Le Groupe compte aujourd'hui 500 collaborateurs répartis entre la France, l'Espagne, l'Angleterre et les États-Unis. Le chiffre d'affaires de la partie consacrée aux herbes aromatiques est de 118 millions d'euros, dont 50 % sont réalisés aux États-Unis.

La société possède quatre usines, situées en région parisienne, en Bretagne, en Espagne et en Californie. Elles sont équipées au total de dix lignes de transformation et de sept lignes de conditionnement. Les plantes sont produites par 80 fermiers situés dans un rayon maximal de 100 kilomètres autour des usines, sur une surface totale de 1 500 hectares. Notre capacité de production est de 100 000 tonnes par an, ce qui est considérable s'agissant d'herbes aromatiques.

Nous intervenons sur trois grands marchés : l'industrie (70 %) avec des clients comme Unilever, Nestlé, McCormick, Bongrain ou Bel ; la restauration (18 %), avec McDonald's, Subway ou Sodebo ; la grande distribution (12 %) avec Picard, Kraft ou Carrefour. Nos produits sont distribués dans plus d'une trentaine de pays. Les exportations représentent 72 % de nos ventes.

### **Cinq générations à Milly-la-Forêt**

En 1887, mon arrière-grand-père s'est lancé dans la production de plants d'asperges, dont il avait appris la technique à Argenteuil, au nord de Paris. La première ferme de la société, située à Milly-la-Forêt, a été transformée en bureaux en 1954. C'est, encore aujourd'hui, le siège de la holding.

Mon grand-père a poursuivi la production de plants d'asperges, en faisant appel à la sélection variétale en collaboration avec l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) puis avec Vilmorin. Aujourd'hui, l'une des branches du Groupe, la société Darbonne, est leader européen de la production de plants d'asperges.

Il existait à Milly-la-Forêt une tradition très ancienne de culture de plantes médicinales, liée à la présence d'une léproserie : les malades cultivaient ces plantes pour se soulager. La lèpre a disparu mais le savoir-faire est resté et l'entreprise familiale a également développé cette activité. Dans les années 1950, mon père a décidé d'abandonner la production de plantes médicinales en faveur des herbes aromatiques.

Lorsque j'ai rejoint l'entreprise, en 1974, j'avais un diplôme d'ingénieur électromécanicien en poche et je ne m'intéressais pas beaucoup à l'agriculture. J'ai décidé d'industrialiser la société et je me suis lancé dans la surgélation des herbes aromatiques. La première année, je n'en ai vendu que 300 kg. Le premier client que j'ai livré, avec un camion de location, était Armand Decelle, qui venait d'ouvrir son premier magasin Picard à Fontainebleau, et dont les bureaux se trouvaient dans une soupenne située juste au-dessus des machines à fabriquer la glace. Le choix du surgelé a coïncidé avec la vague nouvelle des plats préparés, des sandwichs et des sauces à emporter : j'apportais aux industriels la solution dont ils avaient besoin. C'est ce qui m'a permis, en quarante ans, de faire passer le chiffre d'affaires correspondant aux herbes aromatiques de 1 million d'euros à 118 millions d'euros.

Quand est venu le temps de la succession de mon père, nous avons décidé d'opérer une scission-partage à 50-50 entre mon frère et moi. Mon frère a pris la tête du secteur pépinière et j'ai gardé la partie herbes aromatiques. Cette option était la plus intéressante du point de vue fiscal mais aussi la plus rationnelle dans la mesure où ces deux secteurs d'activité ne fonctionnent pas du tout de la même façon. L'un relève de l'agriculture, l'autre de l'agroalimentaire. L'un a besoin de terres et d'investissements de long terme, alors que l'autre

nécessite des investissements de moyen terme. Enfin, les personnels ne sont pas interchangeables. Comme les deux secteurs n'avaient pas le même poids, j'ai fini par racheter les parts de mon frère et les deux sociétés sont maintenant complètement indépendantes.

Au mois de janvier 2013, mon fils a pris ma suite. Il est diplômé d'une école de commerce et a l'intention de développer l'entreprise sur le plan marketing, alors que je me suis concentré surtout sur les produits. Il estime que nos produits sont bons et que nous pourrions les valoriser beaucoup mieux, et il a certainement raison.

### **L'externalisation des cultures**

Quand j'ai repris l'entreprise, nous avons nos propres terres, ce qui était difficile à gérer. Pour éviter d'épuiser les sols, il faut en effet organiser des rotations de sept à dix ans pour certaines plantes et, pendant ce temps, installer d'autres cultures à leur place. Il y a douze ans, j'ai décidé d'abandonner la culture et de faire appel à des fermiers. Chaque agriculteur ne consacre que 10 % de ses terres à la culture des herbes aromatiques et doit effectuer une rotation chaque année, de façon à les produire dans les meilleures conditions sanitaires possibles. Selon les cas, la surface cultivée en herbes aromatiques va de 10 à 20 hectares. Nous lui fournissons les plants et les graines et, à tout moment, nous restons propriétaires des végétaux. L'agriculteur s'occupe de la plantation, de l'apport d'engrais, du désherbage et de l'irrigation ; nous nous chargeons de la récolte et de la transformation.

Nous fournissons à nos fermiers le matériel d'exploitation, en particulier des semoirs spécialement conçus pour les plantes aromatiques. Nous effectuons également la récolte avec des machines conçues par nos soins car il n'existe pas sur le marché d'outils adaptés à la récolte en grande quantité de plantes aromatiques. Les machines à récolter les épinards, par exemple, ne conviennent pas pour le persil, car les épinards se récoltent en une seule fois, alors que le persil nécessite cinq ou six passages à intervalles de 21 jours. De plus, nous attachons une grande importance à ce que les plantes ne touchent pas le sol, de façon à éviter toute souillure et toute pollution microbienne.

Les produits frais sont transportés en semi-remorques vers nos chambres froides. Nous louons les camions mais nous sommes propriétaires des bennes, conçues de façon à permettre un déchargement propre et qualitatif.

Nos équipes assurent le suivi de la culture du début à la fin, ce qui nous permet de garantir une traçabilité complète du produit depuis la graine jusqu'à la transformation et au conditionnement. Pour tout plat préparé chez Picard avec nos herbes, par exemple, nous pouvons dire très précisément quelle variété a été utilisée, quels intrants ont été apportés pendant la culture, à quelle date le produit a été récolté puis transformé. Très peu d'industriels de l'agroalimentaire sont capables d'assurer une telle traçabilité. Cela n'est possible que parce que nous restons propriétaires de la plante du début à la fin.

### **La R&D**

Il existe très peu de laboratoires de recherche sur les plantes aromatiques dans le monde, car il s'agit d'un tout petit secteur industriel, qui intéresse peu de gens. C'est pourquoi nous investissons énormément dans la recherche agronomique, que ce soit pour l'amélioration variétale, les façons culturales, ou encore la résistance aux maladies. Nous avons la chance d'être situés à proximité du Genopole d'Évry, avec lequel nous avons signé plusieurs contrats de recherche. Notre objectif n'est pas de fabriquer des OGM (organismes génétiquement modifiés) mais d'accélérer les mutations de façon à améliorer la qualité des plantes.

Nous faisons également de la R&D sur les *process* de déshydratation, de lyophilisation, de surgélation, de stabilisation, de concentration. Contrairement à nos concurrents, qui généralement se spécialisent dans l'une de ces techniques, nous les maîtrisons toutes, qu'elles mobilisent le chaud ou le froid. Cela nous permet de répondre à n'importe quelle demande des

industriels et de trouver rapidement des solutions à leurs problèmes, souvent en partenariat avec eux. Nos centres de R&D collaborent par exemple avec ceux des fromagers pour mettre au point des préparations spécifiques.

Nous croisons même notre R&D agronomique avec la R&D de nos clients pour élaborer ensemble les produits qu'ils souhaitent. Par exemple, Barilla produit depuis plusieurs années un pesto spécifique qui n'est pas "thermisé", de façon à conserver tout son arôme, et qui reste néanmoins vert, grâce à la variété de basilic que nous avons mise au point pour cet industriel. Nous allons donc très loin dans la recherche pour satisfaire les besoins de nos clients.

### **Un brevet pour la surgélation**

Les premiers produits surgelés ont été élaborés par des industriels spécialisés dans les boîtes de conserve. Ils avaient l'habitude de préparer leurs produits avant de les mettre en boîte, et ils ont procédé de la même façon pour la surgélation. Ils se sont contentés de remplacer le stérilisateur ou l'"appertiseur" par un surgélateur à plaques.

J'ai mis au point une technique de production de flocons de feuilles surgelés saupoudrables pour laquelle j'ai déposé un brevet. C'est sur ce brevet qu'a reposé tout le développement ultérieur de l'entreprise.

Une fois cette technique trouvée, toute la difficulté a été de faire fonctionner des machines avec des variations de températures très importantes, qui mettaient rapidement hors d'usage les roulements à billes. Je suis allé en Alaska voir comment les industriels géraient leurs machines pendant l'hiver et nous avons résolu ce problème.

### **Les produits**

Nous proposons aujourd'hui 25 produits aromatiques, essentiellement des produits verts feuillus, mais également de l'ail et de l'échalote.

Nous fabriquons des produits surgelés appelés IQF (*Individually Quick Frozen*), qui sont saupoudrables directement sur les plats. Nous proposons aussi des mélanges de produits IQF, qui ont l'avantage d'assembler des herbes récoltées à des périodes différentes. Tous ces produits peuvent être compactés en dosettes de façon à être utilisés plus facilement dans la restauration.

Nous vendons également des produits déshydratés, séchés dans un four "flash" que j'ai mis au point moi-même en 1985 à partir d'un four à tabac fabriqué en Angleterre. Cet équipement permet de sécher les herbes aromatiques en 45 minutes et de stabiliser la couleur grâce à un passage à très haute température qui bloque toute les réactions enzymatiques. À l'heure actuelle, aucun de nos concurrents n'a encore réussi à copier cette méthode.

Nous proposons également des produits stabilisés avec du sel ou du sucre et destinés à certains plats préparés, des sauces, ou encore des marinades utilisées notamment pour le poulet.

Certains de nos produits, appelés *Smart Taste*, sont livrés en pâte et directement utilisables dans des produits de type sandwiches. D'autres sont incorporés à des liquides comprenant également du poivre, du sel et parfois quelques légumes, puis stérilisés pour être utilisés par l'industrie. De nombreuses entreprises agroalimentaires mettent en œuvre ce qu'on appelle des "usines tuyaux", totalement stériles. Les préparations à base d'herbes sont livrées dans des containers d'une tonne qui viennent se brancher sur des tuyaux alimentant directement les chaînes.

Nous fabriquons aussi des arômes, en association avec une société située dans les Landes, Biolandes, à partir de plantes fraîches ou de plantes surgelées, ce qui donne de meilleurs résultats qu'à partir de plantes déshydratées comme le font nos concurrents.

Depuis trois ans, nous fabriquons des huiles dans lesquelles sont infusées des plantes fraîches, et qui sont utilisées pour aromatiser certains plats industriels. Notre dernière innovation est celle des infusions surgelées, réalisées également avec des plantes fraîches, par exemple de la menthe, ce qui permet de retrouver la qualité aromatique des produits frais.

### **Une joint-venture aux États-Unis**

En 1985, j'ai décidé de développer les herbes aromatiques surgelées aux États-Unis. J'ai fait appel à un VSNE (volontaire du service national en entreprise) basé au Crédit Agricole à Chicago, pour étudier le marché. Celui-ci s'est avéré vide, le produit étant inexistant. Les études qu'il a menées par ailleurs ont montré que 90 % des sociétés françaises qui s'étaient installées aux États-Unis sans s'associer avec une entreprise américaine avaient échoué. J'ai donc cherché à m'associer avec deux sociétés américaines qui produisaient de la ciboulette lyophilisée, mais elles n'ont pas donné suite. J'ai embauché le directeur commercial de l'une d'entre elles, qui était une filiale de McCormick, et nous nous sommes lancés seuls, en 1987.

L'affaire s'est bien développée et quelques années plus tard, nous détenions 70 % du marché. Les deux autres sociétés ont copié ce que nous faisons mais ne réussissaient qu'à se partager les 30 % restants. En 1991, la filiale de McCormick nous a proposé une joint-venture à 50-50. Nous avons accepté et ce partenariat continue à fonctionner encore aujourd'hui. Dans cette nouvelle configuration, le directeur commercial que j'avais débauché chez McCormick ne pouvait pas rester dans l'entreprise. Avant de partir, il m'avait donné un conseil qui a certainement contribué au succès de cette joint-venture : « *Les statuts doivent prévoir que le président de McCormick et le président de Darégal siègent obligatoirement au conseil d'administration et ne puissent en aucun cas être remplacés par un directeur financier ou qui que ce soit d'autre.* »

Nous avons suivi ce conseil et les cinq présidents successifs de McCormick sont venus chaque année débattre avec nous de l'achat d'un chariot élévateur ou d'autres équipements de ce type, alors qu'ils passent leur journée avec les journalistes financiers à discuter de la valeur du titre en Bourse... Ils appréciaient beaucoup de venir en France et j'en ai fait des amis, ce qui nous a permis de créer des liens de confiance. Comme par ailleurs la société évolue positivement, tout va bien. Pour une société cotée en Bourse et dont le chiffre d'affaires doit approcher les 5 milliards d'euros, s'associer avec une petite entreprise familiale française n'avait rien d'évident, mais j'ai appris qu'il s'agit d'une des meilleures joint-ventures jamais réalisées par McCormick.

### **Les implantations en Bretagne et en Espagne**

Il y a quelques années, nous avons racheté la branche surgelés de Gyma, société créée par Ducros, qui était notre concurrente et n'était pas très florissante. Nous avons repris l'usine située à Saint-Divy, en Bretagne, puis nous nous sommes mis à la recherche de la région idéale où cultiver les plantes méditerranéennes et en particulier où faire pousser du basilic en culture biologique.

Pour identifier les sites possibles, nous avons fait appel à un géopoliticien. Il nous a aidés à éliminer des zones trop risquées pour un investissement sur vingt ans, comme l'Égypte, le Maroc, l'Algérie. Nous avons hésité entre la Turquie et l'Espagne et finalement choisi l'Espagne, pour des raisons de coût de transport. L'usine a été construite il y a quatre ans à Santaella, dans le sud du pays. C'est une zone désertique mais, paradoxalement, nous y sommes moins soumis au risque de coupure de la fourniture d'eau qu'en région parisienne. Les pouvoirs publics nous assurent une visibilité à trois ans, ce qui nous suffit pour gérer nos systèmes d'irrigation.

## La relocalisation en Europe

Depuis quelques années, le marché mondial de l'ail a été accaparé par la Chine. Les entreprises chinoises sont capables de produire de l'ail surgelé à 1 euro le kilo, alors que l'ail français en sacs de cinquante kilos, non pelé, coûte 1,80 euro le kilo, et qu'il faut deux kilos d'ail sorti du champ pour produire un kilo d'ail surgelé.

L'ail chinois coûte toutefois de plus en plus cher, en raison de l'apparition de taxes importantes à l'exportation, et surtout de l'augmentation du prix de la main-d'œuvre. Les salaires agricoles chinois sont désormais à trois euros par jour, contre un euro il y a dix ans. Par ailleurs, la Chine est confrontée à des problèmes persistants de sécurité alimentaire. Nous assurons nous-mêmes le contrôle de notre production dans ce pays, mais on ne peut jamais considérer que tout risque est écarté.

C'est pourquoi nous sommes en train d'essayer de reconstituer une industrie de l'ail en Europe, en profitant du fait que notre usine espagnole se trouve au milieu de la zone de production de l'ail andalou. Les méthodes de culture espagnoles sont restées assez rustiques mais nous avons recruté en Californie des personnes qui étaient expertes de la production d'ail industrielle à l'époque où la Chine n'avait pas encore supplanté la Californie dans ce domaine. Nous avons également travaillé sur la sélection pour augmenter les rendements et produire des variétés résistantes aux virus. Enfin, nous avons importé des machines agricoles spécifiques, mises au point par les Chinois. En combinant ces différents atouts, nous avons bon espoir de produire de l'ail avec très peu de main-d'œuvre et de devenir ainsi compétitifs par rapport à nos concurrents chinois.

### Et maintenant...

J'ai transmis la direction de l'entreprise Darégal à mon fils, mais je suis toujours à la tête de la holding. Avec ma femme, qui se passionne pour la gastronomie et a écrit vingt-sept livres de cuisine, nous projetons de voyager autour du monde, à la recherche de nouvelles plantes aromatiques peu connues dans nos pays. Nous allons également étudier les différents modes d'utilisation des plantes aromatiques. Nous avons de quoi nous occuper et je n'envisage pas de prendre ma retraite dans l'immédiat.

### Le FBN

Je consacre aussi une grande partie de mon temps au FBN (*Family Business Network*), une association créée il y a vingt-deux ans par un Américain qui avait suivi des cours sur l'entreprise familiale à l'IMD (*International Institute for Management Development*) de Lausanne et voulait permettre aux personnes ayant suivi cette formation de conserver des liens entre elles. Le FBN a toujours son siège à l'IMD de Lausanne mais il compte maintenant 7 000 membres représentant des entreprises familiales de toutes tailles et réparties dans le monde entier. On y trouve des familles comme Wendel, Peugeot ou encore l'Indien Tata. Chaque année a lieu un congrès mondial qui réunit entre 800 et 1 000 personnes. Je suis président de l'association française et trésorier de l'association internationale, ce qui me donne l'occasion de découvrir des cultures très différentes.

Il y a trois ans, j'ai reçu la visite du représentant des entreprises privées chinoise auprès du gouvernement chinois. Il voulait savoir comment les Français réussissaient à transmettre leurs entreprises familiales. Cette question me semblait un peu paradoxale, dans la mesure où le taux de transmission des entreprises patrimoniales n'est en France que de 10 %, contre 50 % en Allemagne et 70 % en Italie. Mais en Chine, la situation est encore beaucoup plus dramatique : la politique de l'enfant unique a produit une génération de jeunes qui ont été trop gâtés, sont mal vus par la population et n'arrivent pas à prendre la succession de leurs parents.

J'ai eu l'occasion de découvrir une autre situation tout aussi problématique aux Émirats arabes unis, lors de l'inauguration de l'association nationale, pour laquelle j'ai dû remplacer le président du FBN. Le prince de Dubaï m'a expliqué que, dans son pays, les successions se terminent généralement par des bagarres d'avocats. Un chef d'entreprise a illustré cette difficulté par son propre cas. Il a quatre épouses, dont certaines sont chiites et d'autres sunnites, et vingt-quatre enfants, garçons et filles, qui relèvent de lois religieuses différentes. Il m'a demandé ce que nous pouvions faire pour résoudre son problème. J'étais bien embarrassé pour lui répondre... Il reste beaucoup à faire à travers le monde pour la promotion et le développement des entreprises familiales.

## DÉBAT

### Les brevets

**Un intervenant :** *Avez-vous déposé d'autres brevets que celui que vous avez évoqué ?*

**Luc Darbonne :** Le meilleur brevet consiste à garder ses machines pour soi ! Un brevet n'est utile que pour se prémunir d'un risque de fuite lorsque les machines sortent de l'usine. C'est à l'occasion de notre installation aux États-Unis que nous avons déposé notre brevet. Nous n'en possédons pas d'autre.

### La joint-venture américaine

**Int. :** *Comment êtes-vous passé de votre filiale initiale aux États-Unis à une joint-venture avec McCormick ?*

**L. D. :** J'ai commencé par fonder une société appelée Daregal Inc., qui commercialisait des produits importés de France. Pour lancer la joint-venture, nous avons créé une nouvelle société qui a récupéré les actifs intéressants de la filiale de McCormick, Superfarm, et de notre côté, nous avons apporté du capital et du savoir-faire. La société Daregal Inc. est devenue la holding de l'ensemble des sociétés américaines.

### Produits frais, secs et surgelés

**Int. :** *Comment se répartit le marché des herbes aromatiques entre produits secs et produits surgelés ?*

**L. D. :** Pour les produits surgelés, la concurrence ne vient pas des produits secs, mais des produits frais. Sur le marché français, tel qu'il se présente à la ménagère lorsqu'elle va faire ses courses, le sec représente 70 %, et le frais et le surgelé, 15 % chacun. Le produit sec est pratique, car il est toujours disponible dans le placard ; en revanche, il n'a pas beaucoup de goût. Les produits frais sont devenus beaucoup plus accessibles qu'auparavant, mais ils sont de plus ou moins grande qualité en fonction des saisons. Les produits destinés à la surgélation ont toujours beaucoup de goût car ils sont cultivés en pleine terre et non en serre, et récoltés à la bonne saison. De plus, au bout d'une journée passée dans la cuisine, le persil frais perd 50 % de sa puissance aromatique. Pour le persil surgelé, cela ne se produit qu'au bout de quatre ans s'il est conservé à - 18°C, et au bout de vingt-cinq ans s'il est conservé à - 22°C. Le surgelé offre donc une qualité supérieure.

La concurrence est plus rude aux États-Unis où le frais est très bien implanté et où le surgelé a une image moins bonne encore que celle des boîtes de conserve. La France est le seul pays au monde où le surgelé a acquis ses lettres de noblesse, entre autres grâce à la qualité des produits Picard.

Par ailleurs, dans de nombreux pays émergents, la chaîne du froid n'est pas vraiment assurée, en particulier dans la grande distribution. Au Brésil, par exemple, la consommation moyenne de produits surgelés est de l'ordre de 120 grammes par habitant et par an, contre 80 kilogrammes en France. Dans ce pays, nous vendons nos herbes aromatiques surgelées

essentiellement aux industriels, qui ont besoin de produits de qualité pour leurs plats préparés. En Chine, nous vendons surtout des produits déshydratés ou stabilisés, qui n'ont pas besoin de la chaîne du froid. Ils sont beaucoup plus chers que ceux de nos concurrents mais répondent au besoin de nos clients en matière de sécurité alimentaire. Ils sont très appréciés pour la réalisation de petits pots instantanés, qui représentent, dans ce pays, un marché considérable.

### **Les sociétés concurrentes**

**Int. :** *Pourquoi vos concurrents n'ont-ils pas développé l'ensemble des techniques de conservation, comme vous l'avez fait vous-même ?*

**L. D. :** Parce que c'est très compliqué ! En quarante ans, j'ai vu passer beaucoup de concurrents. J'ai remarqué que tous ceux qui produisaient à la fois des herbes aromatiques et des légumes finissaient par faire faillite. L'état d'esprit n'est pas le même dans ces deux activités. Pour les herbes, on est dans le qualitatif, et pour les légumes, dans la commodité et donc dans le quantitatif. On ne peut pas mener les deux de front. C'est ce qui m'a conduit à me spécialiser dans les herbes aromatiques et, plus précisément, dans les produits feuillus. Aujourd'hui, nous avons des concurrents chinois, égyptiens, israéliens, ou encore libanais, mais nous sommes la seule société au monde entièrement dédiée aux herbes aromatiques.

Depuis quelques années, nous sommes confrontés à un concurrent belge, qui réalise l'équivalent de 20 % de notre chiffre d'affaires dans le secteur des herbes aromatiques. Cette société produit également des légumes et, en associant les deux activités, elle est beaucoup plus importante que la nôtre. Il y a quelques années, ses frais généraux étaient inférieurs à 10 %, ce qui est habituel pour un légumier, tandis que les nôtres sont de l'ordre de 20 %, notamment en raison de la part que nous consacrons à la R&D. Nous avons donc fait des efforts pour réduire nos frais généraux. Pendant ce temps, cette entreprise a progressé dans la qualité et a vu ses frais généraux augmenter. L'écart de nos frais est donc en train de se réduire. Cela dit, nous avons réussi à maintenir notre avance, car cette société se contente de vendre des produits alors que nous avons développé de nombreux services.

### **Les ersatz chimiques**

**Int. :** *Ne craignez-vous pas la concurrence des ersatz, comme dans le domaine des parfums où les fleurs ont été remplacées par des produits chimiques ?*

**L. D. :** La concurrence avec les ersatz chimiques a toujours existé. Actuellement, on observe plutôt une aspiration aux produits naturels. Plus les gens ont "le moral dans les chaussettes" et plus ils ont besoin d'un rayon de soleil dans leur assiette. Or, ce n'est pas l'ersatz chimique qui va le leur apporter, mais plutôt la feuille d'origan, de basilic ou de ciboulette. Les industriels apprécient également les produits naturels à partir du moment où nous sommes capables de leur fournir une qualité constante tout au long de l'année. C'est lorsqu'on ne peut pas leur assurer des qualités gustatives stables qu'ils se tournent vers les ersatz.

Avec nos huiles infusées, nous entrons directement en concurrence avec les ersatz, mais nous valorisons la composition de nos préparations sur les emballages : elles ne contiennent que des produits naturels et aucun agent chimique.

### **La logistique**

**Int. :** *Comment gérez-vous les aléas des productions agricoles ?*

**L. D. :** Nous ne vendons pas de produits frais mais uniquement des produits transformés, avec des stocks qui nous permettent d'échapper aux aléas de l'agriculture. Les mêmes produits sont cultivés dans plusieurs fermes, de façon à éviter toute rupture d'approvisionnement.

### **La succession**

**Int. :** *Comment avez-vous organisé votre succession ? Avez-vous d'autres enfants qui pourraient être intéressés par l'entreprise ? Le FBN vous a-t-il aidé ?*

**L. D. :** J'ai trois enfants, une fille de 37 ans et deux fils de 36 et 35 ans. J'ai préparé ma succession longtemps avant d'être membre du FBN.

Il y a quelques années, l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires) a organisé des stages de formation d'une semaine, destinés à aider les membres d'une même famille à bien se positionner par rapport à l'entreprise. Je m'y suis inscrit avec mes enfants, mon gendre et le secrétaire général du Groupe. Les autres participants étaient de nationalités très diverses : français, belges, italiens, israéliens, espagnols...

Ce stage nous a été très utile. Ma fille aînée vit aux États-Unis depuis 18 ans. Elle souhaite rejoindre un jour l'entreprise, mais seulement une fois qu'elle aura élevé ses enfants, car elle sait que travailler dans une entreprise familiale vous prend 150 % de votre temps. En attendant, elle exerce un emploi dans une autre société. En revanche, elle est présente à tous les conseils d'administration, de façon à bien connaître l'entreprise.

Mon premier fils a toujours été pris en sandwich entre sa sœur et son frère, et ne veut surtout pas retrouver cette situation dans sa vie professionnelle. Il travaille donc dans une autre société, mais il conserve ses parts en *sleeping partner*, dans l'hypothèse où l'un de ses enfants aurait envie, un jour, de rejoindre la société.

Mon deuxième fils a toujours exprimé le souhait de prendre ma suite. Je l'ai envoyé se former aux États-Unis, en le chargeant de monter une filiale pour vendre des surgelés en grande distribution. À son retour, il y a rapidement eu des tensions entre nous car, après avoir été autonome pendant quatre ans et demi, il lui était très difficile de devoir rendre des comptes à son père à la fois en tant que président du Groupe et président de la société.

Nous avons créé un conseil de transition avec des membres du conseil d'administration mais également des experts extérieurs. L'objectif était de réussir à prendre de la distance par rapport à ce qui peut relever de l'irrationnel dans les relations père-fils. J'avais vécu une transition très difficile avec mon père, qui ne voulait pas céder sa place. Je ne souhaitais pas que ce cela se reproduise. Le conseil de transition nous a aidés à apaiser les relations et, au bout d'un an, nos rapports sont redevenus excellents.

Aujourd'hui, je reste président de la holding et également de la joint-venture américaine avec McCormick. Mon fils est président de Darégal ainsi que de la filiale qu'il a montée aux États-Unis et d'une petite société qui produit des endives. Il rend compte à la holding lors de la réunion mensuelle, comme tous les autres directeurs généraux, et tout se passe très bien.

### **L'installation dans de nouveaux pays**

**Int. :** *Que pensez-vous des outils mis à disposition des PME par les pouvoirs publics français pour les aider à exporter ?*

**L. D. :** Je ne me suis jamais beaucoup servi de ces outils. L'essentiel, quand on s'installe dans un nouveau pays, est de pouvoir s'appuyer sur un interlocuteur honnête et sérieux, susceptible de vous faire profiter de ses réseaux et de vous aider à comprendre l'univers dans lequel vous allez travailler. Autour des services mis en œuvre par l'État, par exemple les postes d'expansion, gravitent des acteurs locaux qui ne demandent qu'à vous offrir leurs services mais ne sont généralement ni honnêtes, ni sérieux. Il vaut mieux chercher les bons interlocuteurs soi-même.

**Int. :** *Comment les identifiez-vous ?*

**L. D. :** Pour les États-Unis, j'ai fait appel à l'acheteur d'estragon de McCormick, que je rencontrais chaque année et avec lequel je m'entendais très bien. C'était manifestement un homme de bonne foi et il raisonnait de la même façon que moi. Je lui ai demandé s'il pouvait m'aider à embaucher des collaborateurs et à trouver un avocat, et tout s'est très bien passé. C'est même lui qui a présidé à l'inauguration de l'usine.

Pour l'Argentine, je me suis fait aider par des Chiliens qui nous achetaient des plants d'asperges et possédaient une filiale en Argentine.

Pour la Chine, je connaissais une entreprise familiale taïwanaise à laquelle j'achetais de l'ail et des champignons lyophilisés pour les vendre aux États-Unis. Cette société est

maintenant implantée en Chine et toutes les personnes qui contrôlent nos produits en Chine en sont membres.

**Int. :** *Vous avez malgré tout fait appel à un VIE (volontaire international en entreprise) pour la Chine ?*

**L. D. :** C'est vrai. Le jeune homme en question avait fait ses études à Harvard et nous a rendu de grands services. En termes de ressources financières, cela reste une contribution relativement modeste mais, parfois, il suffit d'une étincelle pour lancer la machine.

Présentation de l'orateur :

Luc Darbonne : est titulaire d'un diplôme d'ingénieur électromécanicien de l'EEMI de Paris ; il représente la 4<sup>e</sup> génération dans l'entreprise familiale Darégal, où il est entré en 1974 ; dès 1976, il commence la surgélation des plantes aromatiques ; en 1980, il invente la surgélation IQF (*Individually Quick Frozen*) des herbes aromatiques ; en 1985, il installe une unité de déshydratation, en 1986 une unité de surgélation du basilic, et en 1988 il lance les herbes aromatiques IQF dans la grande distribution ; à la tête d'un groupe d'entreprises, Darégal en Europe, Daregal Inc. et Supherb Farms en Amérique du Nord qui emploie plus de six cents personnes, il est leader mondial dans son activité ; il est aussi président du chapitre *Family Business Network* France, administrateur de la Société des agriculteurs de France ainsi que de l'Association nationale de la recherche et de la technologie.

Diffusion octobre 2013