



MICHEL LIARDET : « Le développement des marques me passionne »

A la tête de l'entreprise Européenne de Condiments depuis plus de six ans, Michel Liardet est d'un naturel peu enclin à se reposer sur ses lauriers. Homme de stratégie à la force tranquille, il impulse une dynamique persévérante qui a permis au second producteur hexagonal de moutarde d'asseoir ses positions dans un contexte difficile et de se développer à l'international.

« **C**raquez pour la douceur ». L'aphorisme est sans équivoque. Il orne le mur du bureau de Michel Liardet avec le même gigantisme que ces visuels familiers qui ont investi les panneaux d'affichage de Bourgogne et de France, à son initiative. Vantant les mérites d'un cornichon aigre-doux auquel les consommateurs français étaient peu habitués, cela pourrait être la devise du dirigeant lui-même, la cinquantaine souriante.

Un doux qui contrairement au produit star de la marque Kühne ne fait montre d'aucune aigreur et dont le parcours reste le meilleur avocat d'une détermination sans faille. Membre d'une fratrie de cinq entre un père gérant d'une société d'aviation et une

mère qui, un temps avouée, a quitté le monde de la justice pour créer... un camping dans le Var ! « Ma première école d'entrepreneuriat » se souvient Michel Liardet qui, du bar à l'épicerie, y a travaillé chaque été jusqu'à sa vingtième année. « Nos parents nous ont très tôt transmis le goût de l'autonomie et le sens des responsabilités. Mon envie de faire du commerce est liée à cette expérience de camping. »

Après une enfance marseillaise, il entre donc à l'EM Lyon au terme d'une scolarité sans accroc. Malgré la renommée de l'établissement, ce sont les années de classe préparatoire préalables à son entrée en école de commerce qui auront été, selon les dires du dirigeant, les plus riches en enseignement, notamment pour « apprendre à se

MICHEL LIARDET
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'EDC EST AUSSI VICE-PRÉSIDENT DU MEDEF DE CÔTE-D'OR EN CHARGE DES TERRITOIRES DU GRAND DIJON, PLAINE-DE-SAÔNE ET DE L'INDUSTRIE.

débrouiller » envers et contre tout dans un esprit de « challenge personnel plus que de compétition » vis-à-vis de ses congénères.

C'est par le biais de son service militaire qu'il fait son entrée dans la vie active alors qu'il n'a qu'une vingtaine d'années. Chargé de la formation professionnelle et de la promotion sociale sur une base navale en région parisienne, il a déjà sous sa responsabilité une équipe d'une dizaine de personnes.

Une méthode drastique

En 1986, il obtient « son premier job commercial » à Paris au sein du groupe américain Quacker Oats et sa division Pet food (Félix, Fido, etc.). Cette expérience fut pour le dirigeant « une super école » tant sur le plan des techniques de vente héritées d'un personnel issu de Procter & Gamble que d'une hyper organisation, où rien n'était laissé au hasard. « Même dans les voitures, chaque objet avait une place bien définie. Une rigueur qui peut paraître mili-



Les moutardes dites « de Bourgogne » ou « de Dijon » ont-elle encore quelque chose de Bourguignon ?

« Ces appellations correspondent à une recette qui est identique dans le monde entier, complétée par un code de bonne pratique européen qui fixe le process de fabrication de la moutarde de Dijon. Des règles qui n'imposent rien d'utiliser des graines de moutarde produites en Bourgogne. Chez EdC, nous utilisons néanmoins entre 25 et 30% de graines issues de productions locales. Avec l'association Moutarde de Bourgogne, nous nous sommes mobilisés pour relancer la production bourguignonne qui est passée de 1 500 à 5 000 ha. »

EdC EN CHIFFRES

- En 1846, création de la maison Bornier qui en 1971 prend le nom d'Européenne de Condiments (EdC).
- 130 collaborateurs
- Rachat par le groupe allemand Kühne en 1986 (2/3 du capital) et 2002 (100%) où l'entité reprend le management de l'entreprise.
- CA : 40 millions d'euros
- Produits : moutarde et cornichons
- Distribution : MDD, RHF (restauration hors foyers) et industrie
- Marques : Bornier, Téméraire, Kühne
- Production : 27 000 tonnes de moutarde par an dont environ 70% sont destinées aux MDD (marques de distributeurs).
- 2^e producteur national de moutarde
- Export : 26% du CA dans 44 pays

taire mais qui permet de venir à bout de la principale difficulté d'un commercial qui débute : l'organisation. » Une vertu dont Michel Liardet confesse ne pas avoir particulièrement hérité naturellement. « Mais je me soigne ! », notamment sur le plan de sa vie personnelle. Et un allié inattendu le soutient sur ce chemin escarpé de l'ordre et du rangement : son sens de l'esthétique... Ce passionné de décoration abonné à plusieurs magazines et qui rêve de faire construire une maison « au design carré » en est persuadé : désordre et esthétique ne font pas bon ménage. Aussi, la décoration de son bureau nous a semblé plutôt du genre minimaliste et efficace.

Armé de ce bagage méthodique, le dirigeant ne cesse alors de gravir les échelons qui jalonnent le parcours d'un spécialiste du commerce au sein de deux entreprises toujours dans le secteur de l'agro-alimentaire : Canderel puis Balsen où il restera 11 ans.

« Le groupe Balsen m'avait approché à la suite d'une restructuration. Après quelque temps, la direction commerciale de la division sucrée qui perdait de l'argent m'a été proposée. » A

la faveur du développement de la marque Saint-Michel, le manager peut s'enorgueillir d'une croissance du chiffre d'affaires de 40% sur 5 ans.

Une logique de développement des marques qui n'a cessé de guider la stratégie mise en place chez Européenne de Condiments (EdC) depuis son entrée en 2006 et dont les fondamentaux n'ont pas changé depuis. « La première responsabilité du chef d'entreprise étant de préparer l'avenir », Michel Liardet a pris la direction de l'entreprise productrice de moutarde à une période qui suivait de près son âge d'or et l'explosion de sa production liée à l'investissement massif du créneau des MDD (marques de distributeurs). Dans ce contexte, il lui aura fallu convaincre les actionnaires et le personnel du bien-fondé d'un plan d'action novateur qui cherchait précisément à ne plus miser seulement sur le secteur des MDD. Un courage stratégique et une anticipation qui ne sont sans doute pas étrangers au fait qu'EdC passe sans douleur au travers de l'actuelle crise économique.

La recette d'une notoriété grandissante

« La MDD étant un secteur très concurrentiel aux marges de plus en plus réduites, il fallait équilibrer les risques en développant l'export et la marque Kühne » résume le dirigeant. Deux idées phares ont alors guidé son action jusqu'à aujourd'hui. Mettre l'accent sur un produit qui faisait la spécificité de Kühne et était alors peu présent sur le marché français : les cornichons aigre-doux et « construire une image forte » par le biais de grandes campagnes publicitaires d'affichage et de spots TV, « le mass media par excellence ».

Forte de cette notoriété grandissante, la marque Kühne a amplement investi les étals de la grande distribution. L'œuvre d'un homme qui a le suc-



UNE CAMPAGNE D'AFFICHAGE AMBITIEUSE

A ÉTÉ L'UNE DES ACTIONS PHARES DU DIRIGEANT DEPUIS SON ARRIVÉE AUX COMMANDES D'EUROPÉENNE DE CONDIMENTS EN 2006.

LES LOCAUX SITUÉS A COUCHEY SONT

VASTES ET SE RESTRUCTURENT RÉGULIÈREMENT POUR ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DE L'ENTREPRISE. DERNIÈREMENT, L'OUTIL INDUSTRIEL S'EST MODERNISÉ AVEC UN ESPACE DE CONDITIONNEMENT DOTÉ DE MACHINES DERNIER CRU.

cès modeste et qu'il faut soumettre à la question pour obtenir des chiffres éloquentes. Ainsi, la part de marché de l'aigre-doux est passée en quelques années de 7 à 12% sur le secteur des cornichons en France et celle de la marque Kühne de 22 à 58% toujours sur le segment aigre-doux. Plus parlant encore : le chiffre d'affaires global d'EdC atteint aujourd'hui 40 millions d'euros alors qu'il était de 28 M d'euros en 2007, un an après l'arrivée de Michel Liardet.

Les perspectives pour 2013 : développer la gamme des moutardes Kühne lancée en 2012. Aigre-douce, forte et épicée, onctueuse et fluide pour réaliser des sauces ou encore à destination des enfants avec un packaging ludique...

Autant de mixtures savamment habillées qui s'inviteront à la table du consommateur non sans un détour par le petit écran. Innovation et communication... Il faut avouer que la recette fonctionne bien et qu'à l'image de son instigateur, elle ne manque pas de piquant !

■ JEANNE LUPATELLI

Indiscrétions

- La qualité d'un manager ?** « Fixer un cap et savoir l'expliquer à ses collaborateurs. »
- Un défaut ?** « L'indécision et la logique de court terme. »
- Le meilleur souvenir ?** « Le développement d'EdC. L'entreprise est aujourd'hui mieux positionnée et plus en sécurité. »
- Le pire ?** « Un accident du travail peu après mon arrivée. Un collaborateur a eu les doigts sectionnés. Depuis, nous avons développé une politique de sécurité suivie par tous les collaborateurs à travers des actions concrètes. »
- Une devise ?** « Ce qui ne me tue pas me rend plus fort. »
- Un plat, une boisson ?** « Un bœuf bourguignon accompagné d'un Gevrey-Chambertin. »
- Une lecture ?** « Des livres sur l'Histoire. Ils permettent de mieux comprendre ce qui nous détermine. »
- Un sport ?** « Le football que j'ai pratiqué étant plus jeune au sein du club de l'OM. Plus récemment, nous participons à des tournois de foot organisés par Kühne. »
- Une destination ?** « Bali, une île d'Indonésie qui m'attire par ses spiritualités qui sont en harmonie avec une certaine ouverture à la modernité. »
- Un autre métier ?** « Décorateur ou œnologue. »

