



Estelle Lovi, Romain Bochet, Cédric Biard, Kevin Rambhujun

Histoire de l'entreprise

L'histoire de l'entreprise Saubiosage SA débute en 1924 dans la petite ville de Saint Martin sur Oust¹, dans le Morbihan. Là, Gwenael Jouan, revenu des États-Unis après le conflit qui mit à feu et à sang le continent Européen, créa une entreprise spécialisée dans la préparation et la mise au point de sauces et condiments typiquement américains, profitant de la vague d'atlantisme qui se répandait en ces temps. Visionnaire, Gwenael Jouan se doutait en 1904 que l'invention du hamburger sous la forme que l'on connaît de nos jours sur la cote Est des USA allait conduire à une véritable révolution culinaire. Son entreprise, Union des Sauces Associées, était née, et allait se développer rapidement.

En 1940, Henry Jouan reprit la succession de l'entreprise de son père, décédé prématurément, et poursuivit le développement des sauces qui avaient fait connaître le petit atelier familial dans la région. En 1961, l'atelier change de nom pour Saubiosage. Le concept qu'Henry Jouan inventa pour ses sauces était totalement novateur. A une époque où l'agriculture biologique était encore relativement confidentielle, et où des produits qui permettaient d'augmenter de manière drastique le rendement des cultures se répandaient dans le pays, Henry fit le pari audacieux de prendre le progrès à contre pied, et d'axer la commercialisation de ses sauces sur une stratégie de bien-être et de soin de soi ; les sauces seront conçues exclusivement à base de produits non-traités, naturels, pour des consommateurs exigeants et pour servir les premiers restaurants rapides français qui font écho à la démocratisation du fast-food américain.

Le nom de Saubiosage découle de ce choix stratégique : le « bio » est mis en avant, dans une de ces décisions risquées qui peuvent conduire une entreprise au firmament de son secteur comme à la faillite. Grâce aux recherches d'Henry Jouan, c'est le succès qui attendait Saubiosage, et même si son nom est peu connu du grand public, celui-ci devient synonyme de qualité et d'exigence dans un marché B2B où même les plus grands cuisiniers français (notamment Johan Le Cahec, chef étoilé à plusieurs reprises) n'hésitent pas à utiliser les fameuses sauces qui firent la réputation de Saubiosage.

Parallèlement, des mouvements d'inquiétude face à cette industrialisation de l'agriculture et ses conséquences sur la santé humaine et l'environnement prennent forme. Plusieurs associations, regroupements et syndicats voient le jour : la société Lemaire-Boucher qui approvisionne les producteurs en intrants non-chimiques dès 1964, l'association non-commerciale Nature & Progrès qui établit la première charte de l'agriculture biologique en 1972, la FNAB (Fédération Nationale d'Agriculteurs Biologiques) syndicat professionnel en 1978, Biocoop en 1986, etc. Enfin, c'est en 1970 que le « Bio » est pour la première fois au salon de l'agriculture, donnant au bio toutes ses lettres de noblesses ainsi qu'une visibilité au

¹ Petite ville provinciale que Jean Rolin définit en 1980 comme “la quintessence de la France profonde”

niveau du public dont bénéficiera fortement Saubiosage, devenant ainsi l'incarnation de l'entreprise responsable qui a su conjuguer modernité et souci de la bonne alimentation à la Française.

La disparition en 1970 ainsi que l'augmentation de capital qui suit cette période troublée dessine les contours de la société telle que nous la connaissons maintenant ; Hubert De Sauzec (HEC. 1953) devient le premier PDG et insuffle une nouvelle force à Saubiosage au travers d'une culture d'entreprise et d'une identité forte qui découle d'un management humain et respectueux des salariés. Après avoir connu des décennies de privations, de manques, de confort spartiate, la société française devient consommatrice et le rapport au travail change. C'est dans cette optique que les différents directeurs qui se succéderont jusqu'en 1994 feront de Saubiosage un véritable laboratoire social, où les employés sont associés au devenir de la société (notamment par un système d'intéressement mis en place avant même son obligation légale, intervenue en 1986). La responsabilité sociale et l'éthique ont fait de Saubiosage une entreprise respectée et reconnue dans son habileté à conjuguer bien-être de ses salariés et obligation de profits.

Le mouvement pour une agriculture saine est assimilé dans l'opinion publique. L'Etat français en prend conscience et met en place en 1993 le label officiel « Agriculture Biologique » (dont le logo AB existait depuis 1985) et agrmente trois organismes de contrôle (Socotec, Qualité France et Ecocert). C'est aujourd'hui ce que nous connaissons du terme « Bio » : une certification officielle et réglementée garantissant une certaine technique d'agriculture respectueuse de l'écosystème et s'opposant aux abus et aberrations de l'industrialisation à outrance.

En 1992, Édith Froyeau arrive à la tête de Saubiosage. Dans la lignée de ses prédécesseurs, elle choisit de bouleverser les lignes et prend une nouvelle décision stratégique qui provoqua à l'époque l'incompréhension des analystes de tout bord : après le biologique, Saubiosage allait se spécialiser dans le commerce équitable. Encore une fois, c'est une décision qui porta ses fruits ; moins de 5 ans après, en 1997, le label Max Havelaar (du nom du héros d'un fameux roman anticolonialiste Néerlandais) devient universellement reconnu et valide dès sa création Saubiosage comme une entreprise responsable de la première heure. En effet, au travers du slogan « Trade, not aid »², Saubiosage exerce sa responsabilité en tant que société au sein d'un monde qui refuse l'hyper-exploitation après s'être méfié des produits chimiques qui dénaturent l'agriculture et mettent en danger le consommateur.

Aujourd'hui, Saubiosage vend ses sauces dans plus de 100 pays au monde. La nouvelle usine de Saubiosage, à Escuintla, dans la République du Guatemala, fut inaugurée en 2001 et produit des sauces pour le continent américain, avec toujours le même souci de responsabilité sociale et dans l'optique de favoriser les circuits courts et le développement local.

L'entreprise Saubiosage ne s'est toutefois jamais contentée du succès de ses best sellers, les sauces Hannibio et Mayosage. Les découvertes toujours plus larges et approfondies issues de la récente science de la nutrition ont été intégrées continuellement dans le processus de fabrication, afin de mettre régulièrement de nouveaux produits sains et goûteux à la disposition des consommatrices et consommateurs pour leur alimentation quotidienne.

Aujourd'hui, la gamme complète de Saubiosage comprend une multitude de produits, connus et appréciés dans le marché français aussi bien qu'international. Aujourd'hui encore, près de 100 ans après la création de Saubiosage par Gwenael Jourdan, les notions de qualité, de cuisine française, de complément sain et savoureux sont indissociablement liées à Saubiosage. Aussi à l'avenir, notre entreprise relèvera le défi de répondre à la confiance des

² «Le commerce, pas la charité», une initiative visant à accroître l'indépendance des petits producteurs.

consommatrices et consommateurs avec des produits nouveaux, innovateurs, sains, savoureux et de haute qualité.

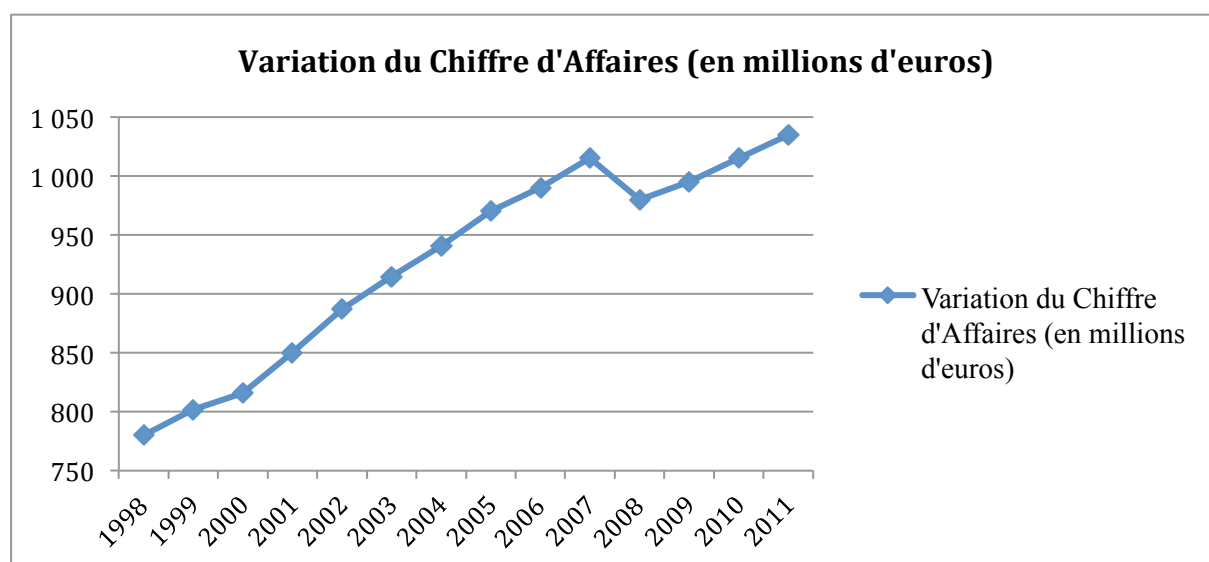
Chronologie

- 1877 : Naissance de Gwenael Jouan à Saint Martin sur Oust (France),
1903 : Naissance de Henry Jouan à Saint Martin sur Oust (France),
1904 : Invention de l'hamburger (USA),
1924 : Fondation de l'Union des Sauces Associées, l'ancêtre de Saubiosage SA, par Gwenael Jouan à Saint Martin sur Oust (France),
1940 : Gwenael Jouan meurt à Saint Martin sur Oust. Nomination de son fils, Henry Jouan, au poste de Directeur de la Fondation de Union des Sauces Associées,
1959 : Création du Groupement des Agriculteurs Biologiques de l'Ouest (GABO),
1960 : Gwenael Jouan développe la production de sauces « bio »,
1961 : La Fondation de Union des Sauces Associées devient Saubiosage SA,
1963 : La « méthode Lemaire-Boucher » est créée,
1970 : Première apparition des produits « Bio » au Salon de l'Agriculture. Les produits Saubiosage sont en premières lignes,
1970 : Décès de Henry Jouan à l'âge de 67 ans. Hubert De Sauzec (HEC. 1953) lui succède et devient le premier Président Directeur Général de Saubiosage,
1972 : Rédaction de la première charte de l'agriculture biologique par la Fédération Nationale d'Agriculteurs Biologiques (FNAB) ,
1986 : Mise en place d'un intéressement salarial sur les bénéfices de l'entreprise Saubiosage, avant même son obligation légale,
1989 : Apparition des sauces Saubiosage en Europe et aux USA,
1992 : Édith Froyeau est nommée Présidente Directrice Générale de Saubiosage,
1993 : Instauration officielle du label « BIO ». Les produits Saubiosage sont les seuls à obtenir ce label pour l'intégralité de la gamme dès l'année 1993,
1994 : Saubiosage se spécialise dans le commerce équitable. Adoption du slogan « Trade, not aid »,
1997 : Le label Max Havelaar désigne Saubiosage comme « entreprise responsable »,
2001 : Inauguration de la première usine de l'industrie saucière 100% écologique à Escuintla (Guatemala). Saubiosage emploie plus de 500 salariés à travers le monde et est à l'origine de plus de 1.500 emplois indirects,
2003 : Les sauces Saubiosage sont présentes dans plus de 100 pays à travers le monde,
2010 : Prise de participation de 20% du John Fund Equity Partner.

Stratégie

Évolution du chiffre d'affaires (CA) annuel, en millions d'euros :

1998	780
1999	802
2000	816
2001	850
2002	887
2003	915
2004	941
2005	970
2006	990
2007	1.015
2008	980
2009	995
2010	1.015
2011 (estimations)	1.035



Stratégie géographique

Premier producteur de sauces « bio » en France dès 1970, Saubiosage s'implante dans le reste de l'Europe et aux États-Unis dès 1989. La réorientation vers le commerce équitable en 1993 amène Saubiosage à conclure de nombreux partenariats locaux, en Amérique du Sud, en Afrique et en Asie. Saubiosage continue ce rapprochement avec l'ouverture de l'usine d'Escuintla (Guatemala) en 2001. En 2003, Saubiosage est présent dans plus de 100 pays à travers le monde. Afin de poursuivre son implantation dans les secteurs africains et asiatiques, Saubiosage a lancé des projets visant, à terme, à établir des usines en Éthiopie et au Laos. La stratégie vise à rendre ses usines opérationnelles dès 2013 (Éthiopie) et à l'horizon 2016 (Laos). Le but poursuivi est d'augmenter significativement la production et de se rapprocher de ces secteurs géographiques, afin de diminuer les coûts ainsi que l'impact écologique inhérent au transport des produits. En outre, Saubiosage poursuit son objectif de commerce équitable, en souhaitant participer au développement économique de ces régions.

Stratégie B2B

Saubiosage se positionne à l'origine sur un marché de niche, en proposant des produits d'excellente qualité à des consommateurs soucieux de marier plaisir et hygiène de vie. Mis au premier plan par le célèbre chef étoilé Johan Le Cahec, Saubiosage décide de s'immiscer sur le marché des fast-foods, où les opérateurs sont progressivement amenés à se forger une image plus diététique. Un partenariat est conclu en 1982 avec le leader du secteur, Mac Bolard. Les sauces Saubiosage sont depuis disponibles chez d'autres acteurs comme Kansas Fried Chicken ou Buffalo Mill. Ces différents partenariats permettent à Saubiosage de devenir le 5e producteur de sauces en Europe et le 1er producteur de sauces « bio » sur ce secteur géographique en 2005. Disponible actuellement dans 50 % des grandes chaînes de fast-foods, Saubiosage souhaite être présent dans 80 % de ces chaînes à l'horizon 2018.

Dans le prolongement de son activité classique B2B, Saubiosage souhaite également gagner des parts de marché sur les restaurants de plus petites tailles, qui n'appartiennent pas à des chaînes et dont le coût légèrement supérieur des produits Saubiosage a parfois pu rebuter. Saubiosage espère profiter de la prise de conscience collective sur l'obésité, l'alimentation et l'hygiène de vie d'une manière plus générale, pour convaincre les restaurateurs et les consommateurs de choisir les produits Saubiosage comme le Hannibio plutôt que des produits classiques comme le ketchup, beaucoup plus gras et calorique. L'objectif est de passer de 20 % de part de marché en 2010 à 35 % en 2015.

Stratégie B2C

Le nouvel axe stratégique de Saubiosage réside dans le B2C : historiquement centré sur la restauration, Saubiosage souhaite désormais faire partie de la vie quotidienne des consommateurs en proposant une gamme de produits disponible en grandes et moyennes surfaces. Surfant sur la vague diététique, Saubiosage se fixe pour objectif d'atteindre un têt de pénétration de 20 % dans les foyers européens et de 10 % dans les foyers nord-américains dès 2014. Les dépenses en recherches et développement (R&D) toujours élevées (3 % du CA annuel) soutiennent ce projet en créant des produits répondant aux exigences de ce marché.

Stratégie globale

Ces différents axes recourent un objectif plus global : faire de Saubiosage le leader mondial des sauces « bio » à travers le monde et faire des sauces « bio » un réel rival aux sauces traditionnelles, moins chères, mais moins saines et plus caloriques.

Edith Froyeau

Situation actuelle

PDG de la société SAUBIOSAGE

Expérience professionnelle

1992–aujourd'hui SAUBIOSAGE Saint Martin sur Oust, France

Présidente Directrice Générale

- Chiffre d'affaires 2010 : 1,1 milliards d'euros
- Nombre d'employés : plus de 500 employés (320 en France pour la stratégie groupe et le marché européen, 30 en France pour le marché africain, 70 aux Etats-Unis pour le marché d'Amérique du Nord, 60 à Hong-Kong pour le marché asiatique et 40 au Brésil pour le marché d'Amérique Latine)
- Marchés : plus de 100 pays
- Part de 1% à 16% du marché des sauces et condiments en France en 20 ans

1989–1992 SAUBIOSAGE Saint Martin sur Oust, France

Directrice Marketing et Commerciale Europe

- Leader de la distribution de "sauces bio" sur le marché européen
- Dirige une équipe de 50 commerciaux et 30 marketeurs
- Management d'un budget de communication annuel de 1 million d'euros

1985–1989 Mr.Naldo's Paris, France

Responsable Grands Comptes France

- Leader de la distribution de buns (pains à hamburgers)
- Contrats développés avec deux acteurs stratégiques du marché du fast-food
- Augmentation des ventes annuelles de la business unit de 20 à 85 millions d'euros en 4 ans

1976–1984 ToffeeBioFood, Ltd. New York, USA

Chargée de développement export Asie

- Société productrice de caramels mous à base d'ingrédients issus de l'agriculture biologique
- Augmentation des ventes de 350% en 7 ans
- Développement d'un programme de formation aux bonnes pratiques commerciales

Formation

1972–1975 HEC Paris Jouy-en-Josas, France

-

Intérêts

Cuisine, Vin, Jardinage

Autres activités

Fondatrice et présidente bénévole de l'association "Trade, not aid" qui applique les principes de responsabilité sociale de SAUBIOSAGE en Afrique