

A S S E M B L É E   N A T I O N A L E

X I V <sup>e</sup>   L É G I S L A T U R E

# Compte rendu

**Mission d'information sur les relations politiques et économiques entre la France et l'Azerbaïdjan au regard des objectifs français de développement de la paix et de la démocratie au Sud Caucase**

– (Audition de M. Antoine Biquillon, directeur général de Lactalis-Caspi)

Jeudi

1<sup>er</sup> décembre 2016

Séance de 14 heures 15

Compte rendu n° 019

SESSION ORDINAIRE DE 2016-2017

**Présidence  
de M. François  
Rochebloine**  
*Président*



## **Audition de M. Antoine Biquillon, directeur général de Lactalis-Caspi**

*La séance est ouverte à quatorze heures quinze.*

*Présidence de M. François Rochebloine, président*

**M. le président François Rochebloine.** Nous recevons cet après-midi M. Antoine Biquillon, directeur général Lactalis-Caspi LLC, la filiale azerbaïdjanaise du groupe Lactalis. Ainsi, nous poursuivons, dans le secteur agroalimentaire cette fois, la série d'auditions d'entreprises françaises actives en Azerbaïdjan qui nous ont conduits à entendre des représentants d'Alstom, d'Engie ou encore de Total.

Monsieur le directeur, nous aimerions, dans la perspective de notre mission, qui est d'étudier le développement des échanges entre la France et l'Azerbaïdjan, que vous nous donniez des informations générales sur l'activité de votre société, vos objectifs de marché et l'analyse qui a conduit les responsables du groupe Lactalis à s'implanter en Azerbaïdjan.

Bien entendu, nous aimerions également savoir quelles sont les règles applicables à une telle implantation : régime juridique, conditions fiscales, éventuellement obligations sociales. Nous apprécierions aussi que vous nous indiquiez quelles règles éthiques sont en vigueur dans votre groupe et comment vous les appliquez, éventuellement en les interprétant, au cas particulier de l'Azerbaïdjan. Plus généralement, nous aimerions savoir quelle est la structure du secteur de la production laitière en Azerbaïdjan et le rôle de la puissance publique à l'égard de ce secteur.

**M. Antoine Biquillon.** Je travaille chez Lactalis depuis 2007 et toute ma carrière dans le groupe s'est déroulée dans les pays de la Communauté des États indépendants (CEI) : Russie, Ukraine, Kazakhstan, Moldavie, Biélorussie, et les trois pays du Caucase.

**M. le président François Rochebloine.** Dans quel pays vous êtes-vous rendu au moment de votre entrée dans le groupe Lactalis ?

**M. Antoine Biquillon.** Au Kazakhstan.

**M. le président François Rochebloine.** Vous n'avez pas du tout exercé en France ?

**M. Antoine Biquillon.** Non. Avant d'entrer chez Lactalis, je travaillais chez Renault en Ukraine, où j'ai commencé ma carrière en 2004 dans le cadre d'un volontariat international en entreprise (VIE) ; je sortais de l'École de management de Lyon.

Je commencerai par vous parler du groupe Lactalis, puis je vous expliquerai la stratégie du groupe en zone CEI, avant de dire les raisons pour lesquelles nous avons décidé de nous implanter en Azerbaïdjan, en évoquant les quelques problèmes que l'on peut rencontrer sur ce marché ainsi que les effets des réformes de 2016 et l'amélioration du climat des affaires dans le pays. Enfin, je présenterai quelques chiffres clés ainsi que nos perspectives de développement en Azerbaïdjan.

« Plus de quatre-vingts ans de passion laitière » : la grande particularité du groupe Lactalis est qu'il s'agit toujours d'un groupe familial. Le groupe a été fondé par André Besnier dans les années trente et développé après-guerre par Michel Besnier, son fils, qui a

fait de Lactalis une grande entreprise nationale en accompagnant le développement de la grande distribution pendant les Trente Glorieuses. À partir des années 2000, Emmanuel Besnier, le petit-fils du fondateur, a fortement accéléré la croissance internationale du groupe par une politique de rachats très ambitieuse.

Après le rachat du groupe Parmalat en 2011, Lactalis est devenu le numéro un mondial des produits laitiers, avec 75 000 collaborateurs dans quatre-vingt-cinq pays, 17 milliards d'euros de chiffre d'affaires et à peu près autant de litres de lait collectés par an. Dans un groupe laitier diversifié, un euro de lait collecté, c'est souvent un euro de chiffre d'affaires.

**M. le président François Rochebloine.** Ces quatre-vingt-cinq pays couvrent toute l'Europe, je suppose.

**M. Antoine Biquillon.** Nous avons au total 232 sites de production, répartis sur 43 pays. Nous n'en avons pas dans tous les pays d'Europe, en Allemagne ou au Danemark, par exemple. Dans certains pays, comme l'Azerbaïdjan, nous avons des collaborateurs mais pas de sites de production. Commercialement, nous sommes présents dans plus de deux cents pays.

Ces chiffres font de Lactalis le quinzième groupe agroalimentaire mondial et, si je ne me trompe, le deuxième groupe français. Nous sommes présents sur tous les continents. La concentration du groupe ces dernières années a été très importante en Amérique latine, avec le Brésil et le Mexique, mais aussi en Australie, en Inde et en Turquie.

**M. le président François Rochebloine.** Quels sont les liens entre la Turquie et de l'Azerbaïdjan ?

**M. Antoine Biquillon.** Il y a un lien culturel et linguistique d'abord. Sur le plan économique, cela m'a donné une source de produits supplémentaires : les produits de la gamme Ülker, que nous avons rachetée en Turquie étaient déjà distribués en Azerbaïdjan. Les volumes de commercialisation que j'ai repris à cette occasion ont augmenté mon activité d'environ 50 %. Un tiers de mes ventes en Azerbaïdjan proviennent aujourd'hui de Turquie. Le reste de mes importations en Azerbaïdjan vient principalement de France – à hauteur de 40 % –, et un peu d'Italie, ensuite d'Ukraine et de Russie. Mon principal produit importé est le beurre, qui provient intégralement de France.

Le modèle de développement de Lactalis est assez unique dans la mesure où nous sommes présents sur l'ensemble des métiers du lait, tandis que nos concurrents se sont concentrés sur certains segments. Nous avons commencé avec le fromage mais, depuis les rachats des années 2000, nous sommes également devenus un acteur majeur dans le lait et le yaourt.

Nous avons trois marques mondiales, deux italiennes et une française, qui ont vocation à être présentes partout dans le monde : Président, Galbani et Parmalat. Parallèlement, nous avons des marques internationales à vocation régionale : c'est le groupe Lactalis qui fabrique par exemple la marque La Laitière, dans une *joint-venture* avec Nestlé en Europe. Nous avons enfin des marques locales, les « diamants » du groupe, gardiennes de traditions locales très importantes. Il n'y a pas de modèle unique chez Lactalis, nous avons un grand respect pour les traditions laitières de chacun des pays et en particulier pour les appellations d'origine protégée (AOP) en France ou ailleurs.

**M. le président François Rochebloine.** Vous appliquez les mêmes normes, que le produit soit fabriqué en Turquie ou en France ?

**M. Antoine Biquillon.** La première priorité est d'appliquer les normes sanitaires locales, qui peuvent différer d'un pays à l'autre, mais nous avons une politique de qualité définie pour l'ensemble du groupe.

**M. Jean-Louis Destans, rapporteur.** Le fait de respecter les marques et les traditions locales signifie-t-il que vous n'avez pas mis en place de processus de rationalisation de la production sur l'ensemble de vos établissements ? Par exemple, si vous rachetez en Grèce une marque de féta produite de manière traditionnelle, pas vraiment perfectionnée, n'introduisez-vous pas pour ces marques locales les modes de production que vous appliquez dans des entreprises plus productives ?

**M. Antoine Biquillon.** Comme tout grand groupe industriel, nous avons une politique de partage des meilleures pratiques, afin de rationaliser les coûts et d'augmenter les performances, mais il y a des exceptions à la règle. Cette année, par exemple, nous avons repris la fromagerie Graindorge, qui est entrée dans notre division Lactalis AOC, spécialisée dans les appellations protégées, où la gestion industrielle est beaucoup plus *light*, si je puis dire. Certains produits Président sont AOC.

En zone CEI, nous avons une stratégie mixte d'importation et de production locales. Nous avons été agressifs dans notre politique d'implantation dans chacun des pays afin de maîtriser notre distribution et nos investissements de marketing, et de développer nos marques et la consommation des produits, y compris ceux que nous exportons de France.

Le premier pays dans lequel nous avons été présents est l'Ukraine, depuis 1996. Nous y avons renforcé notre présence en 2007 par le rachat de la société Fanni, à Pavlograd. Nous réalisons 51 millions d'euros de ventes, avec environ 900 emplois et deux usines. Lactalis est un acteur majeur du marché laitier en Ukraine. Nous avons beaucoup souffert dans ce pays depuis 2014 du fait de la situation économique et politique mais, comme nous avons une production locale, nous sommes capables de résister et de continuer à croître en parts de marché. L'Ukraine est aussi un fournisseur en produits traditionnels – crème fraîche, ou *smetana*, faisselle, ou *tvorog*... – pour les pays du Caucase.

Nous sommes implantés depuis 1997 en Russie, où nous avons construit une usine de fromage fondu à Istra en 2001, en *greenfield*, autrement dit à partir de rien. Le rachat de Parmalat en 2011 nous a donné une usine à Belgorod et une autre à Ekaterinbourg. Istra se trouve à côté de Moscou, Belgorod est à 700 kilomètres au sud, Ekaterinbourg à 1 500 kilomètres à l'est, aux portes de la Sibérie. Nous avons une quatrième usine à 400 kilomètres au sud de Moscou, à Toula. L'embargo russe a durement touché le groupe Lactalis dans la mesure où nous étions l'un des premiers importateurs de produits laitiers en Russie. Notre activité a néanmoins été sauvée par nos sites de production locaux, sur lesquels nous avons localisé un certain nombre de productions. Nous fabriquons aujourd'hui de la mozzarella italienne et du brie français à Toula : nous n'avons pas d'autre choix si nous voulons continuer à proposer ces produits aux consommateurs russes.

Nous nous sommes implantés au Kazakhstan en 2004 avec le rachat de la société Foodmaster. C'est aujourd'hui l'une des plus belles implantations à l'étranger du groupe. Sur un pays de seulement 16 millions d'habitants, nous parvenons à réaliser 90 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 1 900 emplois et trois usines. Nous sommes leader sur ce marché et,

chose assez rare dans le groupe, nous exploitons deux fermes laitières – environ 3 000 vaches au total – au Kazakhstan.

Nous sommes également implantés en Moldavie depuis 2004 et le rachat de Foodmaster. Nous y réalisons 10 millions d’euros de chiffre d’affaires, avec 400 emplois et une usine, à savoir une fromagerie importante qui exporte vers tout le reste de la zone CEI.

Enfin, en 2011-2012, nous avons décidé d’ouvrir des filiales commerciales en Géorgie, Azerbaïdjan, Arménie et Biélorussie. L’objectif était d’importer les produits de la zone CEI dans nos usines existantes, mais aussi de développer les importations d’Europe et de Turquie. La Géorgie pour nous est un peu le modèle à suivre : à la suite d’une croissance très significative des ventes dans ce pays, nous avons décidé de racheter le leader des produits laitiers en Géorgie, la société Sante. Même dans un petit pays d’un peu plus de 4 millions d’habitants, nous sommes capables de nous implanter industriellement avec succès. Nous souhaiterions faire de même en Biélorussie, en Arménie et en Azerbaïdjan.

**M. le président François Rochebloine.** Ces implantations à l’étranger vous sont-elles facilitées ? Comment cela se passe-t-il ?

**M. Antoine Biquillon.** En termes de climat des affaires, la Géorgie se distingue des autres pays de la CEI depuis 2004-2005. Elle a adopté une politique très pro-business et surtout, elle a éradiqué la corruption.

**M. le président François Rochebloine.** Il n’y a pas de corruption en Géorgie ?

**M. Antoine Biquillon.** En tout cas pas de corruption de bas niveau : la corruption de policiers ou de douaniers, c’est fini.

**M. le président François Rochebloine.** On peut en dire autant au Kazakhstan, en Azerbaïdjan, en Arménie ?

**M. Antoine Biquillon.** Je vais y venir.

**M. le rapporteur.** Quand vous rachetez une entreprise en Géorgie ou ailleurs, placez-vous à sa tête des ingénieurs français ? Le contrôle est-il poussé ou bien vous contentez-vous de *reporting* ?

**M. Antoine Biquillon.** Nous sommes un groupe relativement centralisé, où la décision est prise par des directions régionales qui rendent compte assez rapidement au comité exécutif du groupe, mais le management local est souvent sauvegardé. Le directeur général de Sante, par exemple, est le même qu’au moment du rachat. L’intégration se fait surtout par l’adoption de méthodes industrielles. Notre valeur ajoutée porte sur la réduction des pertes de matière et l’optimisation des coûts industriels. Nous mettons plus de moyens en marketing si nous sentons que les marques existantes ont un vrai potentiel. La marque Sante est une fierté géorgienne : nous allons capitaliser dessus comme nous avons capitalisé sur la marque Foodmaster, devenue une fierté kazakhe.

Du point de vue du consommateur et du management local, l’intégration est donc *light*. Nous avons relativement peu d’expatriés, si ce n’est pour les directions d’usine et quelques postes spécialisés.

**M. le président François Rochebloine.** Autrement dit, on trouve très peu de Français dans vos différents sites.

**M. Antoine Biquillon.** Très peu. Nous devons avoir actuellement cinq ou six expatriés sur toute la zone CEI, peut-être dix en comptant les fermes. C'est curieusement pour les fermes que nous avons le plus de mal à trouver des ressources locales. Nous y envoyons des VIE.

En Azerbaïdjan, Lactalis importe 40 % des produits du groupe en provenance de la France et de l'Union européenne – 38 % pour la France et 2 % pour le reste de l'Union –, 25 % d'Ukraine, 10 % de Russie, et 25 % de Turquie depuis le rachat d'Ülker. Nous avons ouvert une SARL de droit local contrôlée à 100 % par la holding du groupe Lactalis.

La première raison pour laquelle nous nous sommes implantés en Azerbaïdjan est la forte consommation laitière dans ce pays. Dans le dossier, je vous ai mis des photos de rayons de vente de beurre à la coupe en Azerbaïdjan : le beurre se vend au kilo... Cela vous montre l'importance de la consommation.

La deuxième raison tient au potentiel de nos marques ambassadrices, associées à des nations. L'Italie est le premier partenaire commercial de l'Azerbaïdjan, du fait qu'elle est le premier client du pétrole et du gaz azéris. S'y ajoute la relation avec la Turquie : le fait que nous possédions Ülker était pour nous une opportunité. Mais notre marque Président reste une ambassadrice de la France ; or la relation culturelle entre la France et l'Azerbaïdjan est riche. Nous nous appuyons sur la sympathie envers la France qui existe dans de nombreux pays de l'ex-URSS.

**M. le rapporteur.** Votre marketing s'appuie sur les marques ? Autrement dit, vous mettez en avant Galbani Italia et non Galbani Lactalis.

**M. Antoine Biquillon.** Lactalis n'existe pas vis-à-vis du consommateur, ce n'est pas une marque commerciale.

**M. le rapporteur.** Autrement dit, vous vendez Galbani, Ülker et Président...

**M. Antoine Biquillon.** Principalement. Nous vendons nos grandes marques mais aussi toute une gamme de petites marques : je vends par exemple du cheddar *Seriously Strong* aux Anglais présents en Azerbaïdjan, dont beaucoup travaillent chez BP.

L'estimation suivante du marché import est assez prudente. Nous voyons un marché d'environ 100 millions de dollars, dont un gros marché de beurre, avec 36 millions de dollars. Ce beurre vient de Nouvelle-Zélande. L'Azerbaïdjan est le début de la zone de distribution des produits laitiers néozélandais, importés via l'Iran.

**M. le président François Rochebloine.** Existe-t-il des relations entre l'Azerbaïdjan et la Nouvelle-Zélande autres qu'alimentaires et économiques ?

**M. Antoine Biquillon.** Je ne suis pas spécialiste du sujet mais je pense que c'est une relation principalement beurrière... Par ailleurs, la Lituanie, depuis les années quatre-vingt-dix, exporte beaucoup de fromage vers l'Azerbaïdjan.

La troisième raison tient au potentiel agricole. Quand je suis parti en Azerbaïdjan, je pensais arriver dans un désert. En réalité, les niveaux de pluviométrie à quelques centaines

de kilomètres de Bakou, que ce soit au Nord, à l'Ouest ou au Sud, sont supérieurs à ceux de la Bretagne. En fait, c'est un pays très vert. Son potentiel agronomique n'a guère été exploité du temps de l'URSS, pour qui, dans sa division du travail, l'Azerbaïdjan était un pays pétrolier. Ce modèle classique de « maladie hollandaise » s'est maintenu par la suite, freinant le développement des autres secteurs d'activité.

Ce potentiel agricole commence à être mis en valeur. La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) organise en ce moment le voyage d'une délégation française entre Bakou et Tbilissi pour trouver des débouchés à nos prestataires de services ou de matériels agricoles.

**M. le président François Rochebloine.** Est-ce que cela entre dans le cadre de l'aide de l'Agence française de développement (AFD) ?

**M. Antoine Biquillon.** Je ne pense pas que l'AFD s'occupe encore de projets agricoles ; je crois qu'il n'y a pour le moment qu'un projet de gare de triage en Azerbaïdjan, mais je ne suis pas au courant de tout.

Nous sommes partenaires de cette mission d'exploration car nous serions intéressés pour développer la production laitière dans l'ouest de l'Azerbaïdjan, en vue d'une éventuelle implantation industrielle mais d'abord pour alimenter notre usine à Tbilissi, assez proche.

La dernière raison qui nous a conduits à ouvrir une filiale en direct en Azerbaïdjan, c'est le potentiel économique du pays. Au moment où nous avons pris cette décision, l'Azerbaïdjan avait connu une forte croissance autour de 2005. C'est d'assez loin le pays le plus intéressant du Caucase en termes de PIB par habitant.

Cela dit, le pays connaît une crise économique depuis 2015. La forte dépendance au pétrole a fait chuter les recettes en devises de façon dramatique. La monnaie locale, le manat, a été dévaluée plusieurs fois depuis le début de 2015. Alors que 78 centimes de manat valaient un dollar il y a un an et demi, nous sommes aujourd'hui à 1,85 manat pour un dollar.

**M. le rapporteur.** Vos importations en Azerbaïdjan sont bien facturées en euros ou en dollars, n'est-ce pas ?

**M. Antoine Biquillon.** Ce sont des transactions intragroupe. Les autres filiales du groupe me facturent en euros et je les paye en euros, mais la dépréciation de la monnaie a conduit à une forte inflation de tous les produits importés. Cette inflation a conduit à la fois à une chute de la consommation et à un transfert vers les produits locaux, dont le prix n'a pas augmenté dans les mêmes proportions.

Comme dans tous les pays de l'ex-URSS, l'Azerbaïdjan a souffert d'un problème de transparence au niveau des douanes et de la fiscalité, d'un système de monopoles non officiels accordés à des groupes d'intérêts, et d'un problème de recouvrement des créances, dans la mesure où les recours juridiques sont souvent inopérants. Dès le départ, notre stratégie a été de ne pas nous plier aux habitudes locales : nous avons été une des premières filiales étrangères à importer les produits « en blanc », c'est-à-dire en exigeant de payer les droits de douane et la TVA officiels, même quand c'était plus que ce que payaient des concurrents qui avaient d'autres pratiques ou les opérateurs locaux.

Ce pari de respecter la loi nous a valu quelques problèmes avec les douanes azéries mais nous avons été très fortement soutenus par l'ambassade de France et nous avons réussi à imposer notre manière de travailler. Mais nous avons eu pendant plusieurs années une épée de Damoclès au-dessus de nous : nos camions étaient régulièrement bloqués et, compte tenu du type de produits qu'ils transportent, dont la date de péremption est assez courte, nous avons subi des pertes assez importantes à chacun de ces épisodes.

**M. le rapporteur.** Vous avez été les premiers, mais pas les derniers, j'espère...

**M. Antoine Biquillon.** Nous avons très vite été suivis par Danone. Nous avons d'ailleurs été précédés par Coca-Cola et Procter & Gamble qui, de par leur importance sur le marché, avaient pu imposer leur façon de travailler aux douanes azéries.

Depuis la fin de l'année dernière, le président de l'Azerbaïdjan a engagé une politique volontariste de réformes, de promotion des investissements étrangers et de diversification économique. Nous avons immédiatement constaté un réel progrès : les douanes fonctionnent désormais de manière transparente, si bien que tous les acteurs du marché travaillent maintenant « en blanc ». Les monopoles d'importation ont été démantelés, si bien que tout le monde peut importer ce qu'il veut en Azerbaïdjan, pour peu qu'il paie les droits de douane et la taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Par cette mesure, le pouvoir cherchait aussi à réduire l'inflation en encourageant une concurrence plus forte pour limiter l'effet de la dévaluation de la monnaie.

La banque centrale a été réformée et un taux de change flottant a été institué ; il n'y a donc plus de dévaluations brusques, et le taux évolue de façon progressive au jour le jour en fonction de la demande et de l'offre.

**M. le rapporteur.** Un panier de monnaies est-il pris comme référence ?

**M. Antoine Biquillon.** Le fonds souverain azerbaïdjanais (SOFAZ) et la banque centrale organisent deux ou trois ventes aux enchères de devises par semaine auprès des banques, et le cours constaté devient le cours officiel. Il n'est pas complètement flottant et se trouve encadré par ce système d'enchères, mais il est beaucoup plus transparent qu'auparavant. L'évolution du taux de change dépend de la demande et de l'offre consentie par le SOFAZ et la banque centrale en fonction de leurs rentrées pétrolières : les variations du cours du pétrole renseignent donc sur celui du change.

Nous avons facilement accès au conseiller spécial auprès du président chargé d'améliorer le climat des affaires, qui vient d'être nommé. Il n'a souvent même pas besoin d'intervenir : les douanes et l'administration fiscale savent que nous sommes en relation avec lui, ce qui exerce une pression positive sur elles car elles auraient un problème d'image si nous devions le solliciter...

L'évolution de notre chiffre d'affaires depuis 2011 fait apparaître l'effet de la crise en 2014 et en 2015 et le développement d'une croissance intéressante, qui doit néanmoins être relativisée du fait de la dévaluation.

Nous avons investi environ 500 000 euros en équipement en Azerbaïdjan, en acquérant notamment une flotte de camions de distribution et des équipements d'entrepôt, mais également 1,2 million d'euros en marketing, principalement pour la marque Président. Nous avons acheté de la publicité à la télévision nationale et avons réalisé beaucoup de



promotion en magasin ou dans des salons professionnels, en faisant venir un meilleur ouvrier de France.

Nous avons 18 employés en 2016, ce chiffre ayant diminué en 2015 du fait du début de la crise : j'ai transféré une partie de la distribution des supermarchés que nous gérons en direct à un distributeur local, afin de réduire les coûts et de nous adapter à la baisse des volumes.

Nous ambitionnons d'accroître nos parts de marché et notre rentabilité en profitant de l'amélioration du climat des affaires ; nous avons une carte à jouer dans le nouvel environnement économique. Nous profiterons sans doute de l'apparition d'une grande distribution moderne, grâce aux supermarchés Bravo qui ont été ouverts par le groupe Pacha en partenariat avec le groupe Casino.

**M. le rapporteur.** La centrale d'achats de Casino ne risque-t-elle pas de vous court-circuiter localement ?

**M. Antoine Biquillon.** Casino exporte directement une gamme de produits à Bravo, dont une partie provient du groupe Lactalis ; en outre, nous pouvons leur apporter des produits à haute valeur ajoutée, comme des fromages européens, que le professionnalisme de leurs supermarchés permet de vendre par le biais de promotions efficaces. La présence de Casino contribue donc à augmenter significativement nos volumes. Leur premier supermarché, ouvert au début de cette année, est déjà devenu notre premier client en Azerbaïdjan. L'ouverture des hypermarchés du groupe Bravo par Casino l'année prochaine nous rend plutôt enthousiastes.

Nous souhaitons également développer la consommation de produits *premium* : le beurre représente le plus gros marché en Azerbaïdjan, mais c'est un marché à bas prix sur lequel nos produits venant d'Europe ne sont pas compétitifs. Nous nous concentrons donc sur les produits à haute valeur ajoutée, en ciblant le développement du consommateur local. C'est la stratégie que nous avons suivie en Russie à la fin des années 1990 où nous avons appris au consommateur de Sibirie ce qu'étaient un camembert, un brie ou d'autres spécialités bien françaises. Nous offrons également des produits traditionnels et plus accessibles de la communauté des États indépendants (CEI) et de Turquie pour le cœur du marché. Enfin, si les conditions économiques continuaient à s'améliorer en Azerbaïdjan et si une opportunité se présentait, nous pourrions, en nous appuyant sur un *business* sain, procéder à une acquisition.

**M. le rapporteur.** Y a-t-il une industrie laitière en Azerbaïdjan ?

**M. Antoine Biquillon.** Oui, mais elle est récente : jusqu'à 2007, elle était presque inexistante, mais au moins cinq projets se sont développés depuis. Cinq ou six laiteries de fortes capacités se sont construites, même si elles tournent pour l'instant un peu à vide en raison de l'insuffisance de la production laitière. L'Azerbaïdjan doit prioritairement développer des champs de fourrage et importer du bétail pour produire du lait localement.

Je conseille de visiter notre page Facebook « Président Azerbaïdjan », qui déploie du marketing très efficace en temps de crise ; l'Azerbaïdjan est un pays très connecté, et la marque Président est leader dans l'univers digital azerbaïdjanais.

**M. le rapporteur.** Votre périmètre régional s'étend au Caucase, à la Biélorussie, à l'Ukraine et au Kazakhstan. Quel est pour vous le pays où il est le plus facile de travailler ?

Afin de réduire vos coûts en temps de crise, vous dites avoir fait appel à un sous-traitant pour le transport. Avez-vous été libre pour le trouver ou avez-vous subi des pressions ?

**M. Antoine Biquillon.** Je ne suis responsable que de l’Azerbaïdjan, mais j’ai précédemment été directeur financier pour la zone de la CEI. La Géorgie est le meilleur pays de la région pour faciliter les affaires, car les réformes y ont été radicales. Très efficaces, elles ont assuré une grande transparence : tout peut être déclaré en ligne, et le système fiscal a été simplifié puisqu’il n’existe que quatre impôts avec des taux uniques.

**M. le rapporteur.** Un peu comme en France...

**M. Antoine Biquillon.** Exactement ! (*rires*)

L’Ukraine part de très loin, car la situation était très difficile sous le précédent gouvernement, mais le climat des affaires s’est spectaculairement amélioré depuis les changements que vous connaissez. Nous n’avons pas rencontré beaucoup de problèmes au Kazakhstan. La Russie offre également un environnement plutôt simple pour les grandes entreprises internationales.

Nous avons été totalement libres de choisir notre sous-traitant et n’avons subi aucune pression. D’autant que nous avons pris cette décision en 2015, date à laquelle la situation monopolistique était en voie de disparition.

**M. le président François Rochebloine.** Avez-vous une activité en Arménie ?

**M. Antoine Biquillon.** Oui, nous y avons le même type d’organisation qu’en Azerbaïdjan, avec une filiale de droit local contrôlée à 100 % par le groupe Lactalis et qui importe des produits des mêmes pays.

**M. le président François Rochebloine.** Quelles obligations incombent à votre société à l’égard des autorités politiques de l’Azerbaïdjan et des administrations compétentes pour la réglementation ou la surveillance de votre champ d’activité ?

**M. Antoine Biquillon.** Nous ne sommes soumis à aucune obligation. En revanche, j’espère que des réformes seront mises en œuvre en 2017 dans le champ sanitaire ; elles sont pour l’instant dans les cartons. Quatre ministères sont aujourd’hui impliqués dans la délivrance de certificats d’analyse autorisant l’importation de produits laitiers en Azerbaïdjan. Le ministère de la santé délivre des certificats d’une durée de six mois après avoir effectué des analyses ; le ministère de l’agriculture contrôle chaque produit entrant dans le pays et procède également à des analyses ; le ministère des douanes lui aussi étudie des échantillons et facture cette opération, et le ministère chargé des poids et des mesures demande des certificats de conformité aux normes azerbaïdjanaises, qui proviennent souvent du système soviétique – les normes GOST (Государственный стандарт). Ces analyses se recoupent, elles sont chères – elles représentent environ 1 % du chiffre d’affaires, taux beaucoup plus élevé qu’ailleurs pour l’industrie –, et des projets existent pour créer une agence de la sécurité alimentaire en Azerbaïdjan, qui regrouperait l’ensemble des compétences actuellement éclatées dans ces quatre ministères. J’espère que le pays engagera rapidement cette réforme.

**M. le président François Rochebloine.** Compte tenu des difficultés économiques et financières que connaît l’Azerbaïdjan, comment évaluez-vous le risque financier inhérent à la poursuite d’activités économiques par votre groupe dans ce pays ?

**M. Antoine Biquillon.** Notre exposition est directement liée à notre besoin de fonds de roulement (BFR), libellé en monnaie locale ; chaque dévaluation de la monnaie nous fait perdre l'équivalent de l'écart de change, le groupe finançant notre BFR par des fonds en euros ou en dollars.

**M. le président François Rochebloine.** Cette situation vous pose donc quelques difficultés ?

**M. Antoine Biquillon.** Tous les investisseurs en Azerbaïdjan font face à un risque de change, mais nous espérons que les dévaluations sont terminées et que les réformes mises en place par la banque centrale permettront de mieux réguler l'évolution du taux de change.

**M. le rapporteur.** Tant que vous n'avez pas racheté un opérateur, vous n'êtes pas très exposés.

**M. Antoine Biquillon.** Je suis très exposé en tant que directeur général de Lactalis-Caspi, mais pour le groupe Lactalis, cela reste limité.

**M. le rapporteur.** À quoi avez-vous consacré votre investissement de 500 000 euros et quelles sont vos autres dépenses ?

**M. Antoine Biquillon.** Nous avons investi sur des immobilisations et avons engagé des dépenses de publicité. En outre, le BFR représente 1,5 million de manats.

**M. le président François Rochebloine.** Après deux ans de présence, quels sont les points positifs et les principales difficultés – d'ordre juridique, économique, politique ou autre – qui se font sentir dans l'activité de Lactalis-Caspi ?

**M. Antoine Biquillon.** Les points positifs, je l'ai dit, sont le potentiel agricole, l'envie de consommer des produits venant d'Europe et le potentiel économique – ce pays a des perspectives intéressantes malgré les difficultés actuelles qui devraient se prolonger encore un à deux ans, et aura des revenus importants quand certains projets, comme Shah Deniz 2 et Apchéron avec Total, seront déployés – figurent au rang des atouts de ce pays.

**M. le rapporteur.** L'augmentation du pouvoir d'achat, même ralentie actuellement, se traduit-elle dans une européanisation du goût en Azerbaïdjan ?

**M. Antoine Biquillon.** Notre page Facebook « Président Azerbaïdjan » présente des vidéos de recettes, qui sont en alternance azerbaïdjanaises et françaises. Nous demandons à des chefs connus de Bakou de tourner dans ces vidéos, et les recettes européennes rencontrent un grand succès auprès des femmes – ce sont principalement elles qui cuisinent dans ce pays. Il y a une soif de mieux connaître la gastronomie européenne.

**M. le président François Rochebloine.** Dans le cadre de cette mission d'information, nous avons auditionné Mme Sandrine Gaudin, chef de service à la direction générale du Trésor, qui a déclaré : « L'acharnement dont sont parfois victimes les entreprises étrangères de la part des administrations fiscales de l'Azerbaïdjan ne cesse souvent que moyennant des actes de corruption ». Que pensez-vous de ces propos ?

**M. Antoine Biquillon.** Nous avons eu des problèmes avec l'administration fiscale, qui se sont traduits par des redressements officiels. Ceux-ci n'étaient pas la conséquence d'actes volontairement frauduleux de notre part, mais certaines opérations

s'avèrent difficiles à effectuer officiellement, du fait des complexités locales. Par exemple, si notre produit laitier n'a pas été vendu par le magasin au moment de sa date limite d'utilisation optimale (DLUO), nous le reprenons ; or la loi azerbaïdjanaise, complexe bien qu'en voie de simplification, dispose que nos clients doivent enregistrer cette transaction de retour dans un système officiel et en ligne de taxe, ce qu'ils ne faisaient pas. Lorsque j'ai demandé la déductibilité des retours de mon chiffre d'affaires à l'administration fiscale, elle me l'a refusée pour ce problème de forme. Nous avons pourtant tous les documents papier prouvant la légitimité de cette déductibilité. Mais nous avons refusé tout arrangement autre que celui de payer le montant du redressement.

**M. le président François Rochebloine.** Cela s'est donc fait dans la transparence totale ?

**M. Antoine Biquillon.** Oui. Nous étions gênés, car nous trouvons cette loi difficile à respecter, ce que nous n'avons pas identifié au moment où nous avons commencé notre activité. Nous avons donc changé notre mode de fonctionnement en accordant des ristournes aux clients plutôt que de reprendre les produits non vendus. Je ne sais pas si un acteur local aurait réglé le problème de façon différente... Les entreprises étrangères ne sont pas sollicitées pour participer à de la corruption d'ordre fiscal.

**M. le président François Rochebloine.** Sentez-vous que la corruption existe ou non ?

**M. Antoine Biquillon.** L'inspection fiscale azerbaïdjanaise exerce une pression fiscale intense, mais elle ne sollicite pas de corruption. Les inspecteurs fiscaux sont financièrement intéressés par le niveau officiel des recettes qu'ils collectent.

**Mme Geneviève Gosselin-Fleury.** Monsieur Biquillon, quel sentiment avez-vous sur votre vie quotidienne en Azerbaïdjan ? Avez-vous l'impression d'y vivre en toute liberté ? La presse est-elle libre ? La presse européenne et française est-elle diffusée dans ce pays ?

**M. Antoine Biquillon.** Je suis très heureux à Bakou ; on peut se rendre partout où on le souhaite.

**M. le président François Rochebloine.** Comment votre personnel vit-il ? Parlez-vous de ces sujets avec lui ?

**M. Antoine Biquillon.** La situation est difficile et il y a du mécontentement en Azerbaïdjan, mais celui-ci s'exprime très rarement contre le président. Ce n'est pas de la peur : les gens ont confiance dans leur président, même si l'opposition démocratique est assez invisible. En tant qu'expatrié et personne ne faisant pas de politique, je n'ai aucun problème en Azerbaïdjan.

**M. Jean-François Mancel.** Monsieur Biquillon, je vous remercie pour vos intéressants propos, qui reflètent l'expérience très concrète de quelqu'un qui vit en Azerbaïdjan, qui voit comment les choses se passent et qui se rend compte des difficultés.

**M. le président François Rochebloine.** Monsieur Biquillon, je vous indique que nous vous avons invité sur la proposition de M. Jean-François Mancel, et je ne regrette pas du tout cette rencontre !

**M. Jean-François Mancel.** J'ai eu à connaître l'affaire des camions Lactalis bloqués à la frontière et j'avais pu vérifier l'extraordinaire réactivité des autorités supérieures azerbaïdjanaises. La réforme consistant à éviter que les douanes profitent de leur pouvoir pour bloquer, de manière peut-être intéressée, les véhicules étaient déjà dans les tuyaux, et les choses ont rapidement changé.

La réforme constitutionnelle créera des pôles regroupant plusieurs ministères, afin d'éviter le chevauchement de normes et de réglementations que vous avez évoqué à propos du domaine sanitaire. À ce sujet, le taux de participation au référendum avancé par la représentante de l'organisation non gouvernementale (ONG) *Amnesty International* que nous avons reçue, 30 %, était totalement faux puisqu'il s'est en réalité élevé à 69 %.

Enfin, on constate que l'internet est très libre en Azerbaïdjan : Lactalis n'investirait pas dans une page Facebook si personne n'y allait !

**M. Antoine Biquillon.** Effectivement, le pays est très connecté, et il n'y a pas de filtrage.

**M. le président François Rochebloine.** Monsieur le directeur général, nous vous remercions de nous avoir consacré cette heure d'échanges et d'avoir répondu à nos questions. Il était intéressant de connaître l'expérience d'une entreprise française en Azerbaïdjan.

*La séance est levée à quinze heures trente.*



**Membres présents ou excusés**

**Mission d'information sur les relations politiques et économiques entre la France et l'Azerbaïdjan au regard des objectifs français de développement de la paix et de la démocratie au Sud Caucase**

Réunion du jeudi 1<sup>er</sup> décembre 2016 à 14 h 15

*Présents.* - M. Jean-Louis Destans, Mme Geneviève Gosselin-Fleury, M. Jean-François Mancel, M. François Pupponi, M. François Rochebloine, M. Michel Voisin

*Excusés.* - M. Jean-Luc Bleunven, M. Sauveur Gandolfi-Scheit, Mme Véronique Louwagie, M. Christophe Premat