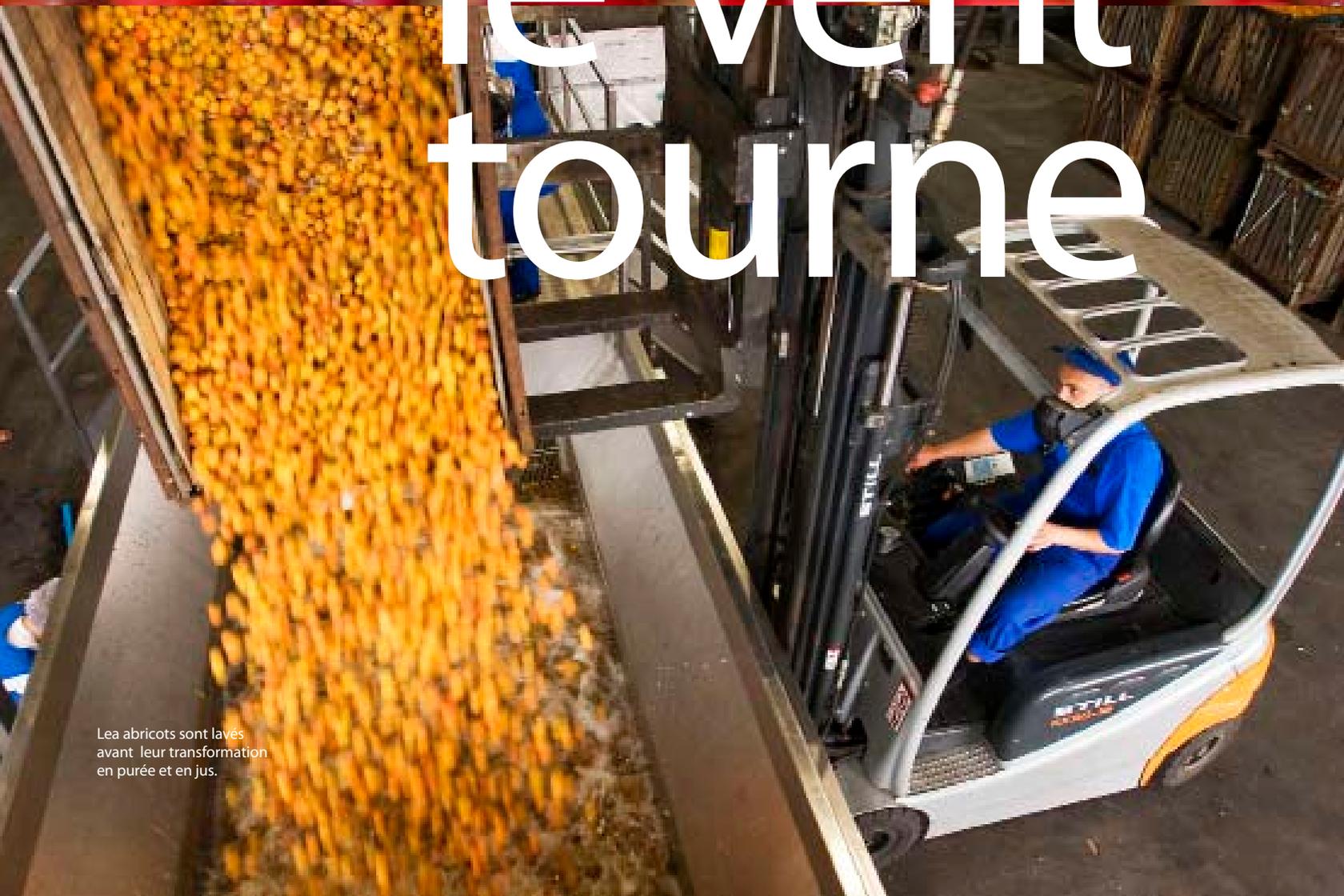




Le site de Lebedyan transforme chaque jour jusqu'à 10 tonnes de fruits frais en aliments et jus pour bébés, produits de grande renommée.

Quand le vent tourne



Les abricots sont lavés avant leur transformation en purée et en jus.

Lebedyansky JSC, producteur russe de jus et d'aliments pour bébés était autrefois une petite conserverie contrôlée par le gouvernement soviétique. C'est maintenant une entreprise florissante dans un marché compétitif. Histoire d'un périple hors du commun.

TEXTE : SVETLANA SVISTUNOVA PHOTO : JEREMY NICHOLL



LE PARFUM D'ABRICOT imprègne l'atelier du site de production de Lebedyan, à environ 400 km au sud de Moscou, tandis qu'un nouvel arrivage de fruits dans de grandes caisses attend d'être transformé en Frutonyana, ces jus et purées pour bébés bien connus de Lebedyansky.

Lebedyansky est le leader des produits alimentaires pour bébés en Russie. De récentes études indiquent que la marque Frutonyanya est connue par 94% de la population russe. Les purées et les jus pour bébés de la société sont également exportés vers l'Azerbaïdjan, l'Arménie, la Biélorussie, l'Ukraine et d'autres pays de l'est. Cependant, les bénéfices principaux de l'entreprise proviennent des jus. Lebedyansky est le premier producteur de jus naturels d'Europe de l'Est (la Communauté des États Indépendants et d'ex-pays socialistes) et le sixième à l'échelle mondiale.

En 2007, la société a produit et vendu plus d'un milliard de litres de purées et de jus pour bébés. Elle détient 44% du marché russe des purées pour bébés et plus de 33% des jus.

La même année, son chiffre d'affaire annuel atteignait 945 millions d'USD.

Face à cette réussite sans précédent, il est difficile de croire qu'en 1992, Lebedyansky n'avait qu'une petite chaîne de préparation de jus et envisageait le dépôt de bilan.

« Notre réussite est le fruit d'un rude travail et d'efforts intellectuels de nombreuses personnes, notamment de notre direction » explique Alexander Kobzev, Directeur général de Lebedyansky. « Et nous avons eu de la chance de vivre une ère de transition. »

Un tel changement aurait été inimaginable aux débuts de la société qui, en 1967, était une petite conserverie de Lebedyan, petite ville russe dans la région de Lipetsk. Le lieu avait été choisi par les autorités soviétiques car cette zone était bien connue pour ses cultures de fruits et de légumes, ainsi que pour la qualité de son eau de source. Son climat tempéré était particulièrement favorable aux cultures traditionnelles de pommes et de cerises.

« Je suis né à Lebedyan » dit Alexander Kobzev, « et je me souviens que dans les années 1970, les habitants n'achetaient jamais les produits de la conserverie de Lebedyansky. Tout le monde préférait faire ses propres conserves de fruits et de légumes. »

À l'instar d'autres sociétés nationales dans l'économie centralisée de l'Union Soviétique, la conserverie Lebedyansky n'était pas destinée à faire des bénéfices, mais pendant les 14 premières années, six des 14 plus hauts responsables de l'entreprise furent remplacés, et l'usine était criblée de dettes. Les choses changèrent en 1981, lorsque Nickolay Bortsov, aujourd'hui l'un des propriétaires de JSC Lebedyansky, fut nommé directeur général. Il équipa l'usine de nouvelles technologies et installa une chaîne de remplissage aseptique Tetra Pak, avec des pompes, des équipements de transfert de chaleur et des vannes Alfa Laval. Ceci fit de Lebedyansky l'une des deux usines soviétiques à la pointe de la technologie.



Alexander Kobzev, Directeur général de Lebedyansky.

► Données

LEBEDYANSKY EN BREF

- Lebedyansky est le plus grand producteur de jus naturels d'Europe de l'Est et un leader d'aliments pour bébés en Russie
- Ses marques sont notamment Ya, Tonus, les jus et nectars Fruktovy Sad, les boissons fruitées Frustyle, le thé glacé Edo ice, ainsi que Frutonyanya, gamme très variée de jus et de purées pour bébés
- Lebedyansky produit une bouteille de jus sur trois vendue en Russie
- L'entreprise fait partie des 300 plus grandes sociétés en termes de capitaux et de bénéfices.
- Elle se range parmi les 10 premiers producteurs de jus dans le monde
- Elle possède trois sites de production à Lebedyan, Lipetsk et St Pétersbourg
- Les jus et les aliments pour bébés Lebedyansky sont exportés vers l'Azerbaïdjan, l'Arménie, la Biélorussie, le Kazakhstan, l'Ukraine et d'autres pays de l'est.

>>>

« Nous sommes très attachés à la qualité, pas seulement pour des raisons de bénéfices et de concurrence, mais également parce que notre mission consiste à produire des aliments sains pour tous, et surtout pour les bébés. »

ALEXANDER KOBZEV, Directeur général de Lebedyansky

>>> 1992 fut une année cruciale pour Lebedyansky. L'ancienne entreprise socialiste devint une société par actions avec, comme actionnaires principaux, Nickolay Bortsov et son fils, Yuri. À la suite de quoi Lebedyansky s'est concentré sur la production de jus dans des emballages aseptiques, ainsi que des aliments pour bébés.

« C'était juste après l'effondrement de l'URSS », se souvient Nickolay Kobzev. « L'économie et les systèmes financiers

étaient ruinés. Je venais de commencer à travailler à l'usine et j'ai vu combien il était difficile de survivre. » La loi obligeait Lebedyansky à produire des jus et des aliments de bébés pour les habitants au Nord du pays, mais afin d'acheter les matières premières, la société fut forcée de contracter d'importants prêts bancaires. Les paiements des commandes n'arrivaient pas, et Lebedyansky, incapable de rembourser ses dettes, se retrouva au bord de la faillite.

« La société ne pouvait pas générer de revenus » poursuit-il. « Tout était englouti par les impôts.

Nous avons besoin d'une société commerciale capable de vendre nos produits en échange de matières premières. »

Lebedyansky a donc monté cette société commerciale, pour ensuite lentement rembourser ses dettes. Entre-temps, la direction apprenait à survivre dans une économie de marché. Chaque jour apportait son lot de connaissances.

En 1996, la société lança Tonus, sa première gamme de marque de jus. Naturels et sains, ceux-ci ont rapidement été appréciés par les consommateurs de la Russie entière.

Ensuite, lors de la crise financière russe en 1998, Lebedyansky vit l'occasion de développer ses activités. Les producteurs étrangers quittaient le marché national et les prix baissaient. Lebedyansky ne détenait que 4% des parts du marché russe, mais les dirigeants décidèrent d'augmenter la production. Le reste est entré dans la légende.

Au cours des années suivantes, Lebedyansky a transféré son siège vers Moscou et recruté plusieurs cadres moyens et supérieurs ayant travaillé dans de grandes sociétés occidentales. Petit à petit, d'entreprise centrée sur la production, Lebedyansky est devenue orientée vers le marché. Des acquisitions de sites et une amélioration de ses technologies, en ont fait le leader russe sur le marché du jus.

LEBEDYANSKY A LANCÉ un portefeuille équilibré de marques fortes, dont Ya dans le haut-de-gamme, Tonus dans le segment intermédiaire ainsi que Fruktoviy Sad, Frustyle et Privet brands dans celui à bas prix. En outre, la société a commencé à vendre des jus et des purées pour bébés sous la marque Frutonyanya.

Aujourd'hui, Lebedyansky possède trois sites de production : le complexe de production et de stockage à Lebedyan, une usine d'embouteillage de jus, de concentrés et d'eau à Lipetsk, et le site de jus TROYA-Ultra à St Pétersbourg. Une statue de Lénine devant les nouveaux bureaux du site de Lebedvan est le seul vestige du passé.

Lebedyansky continue de se développer, en améliorant ses produits existants et en introduisant régulièrement de nouveaux produits sur le marché. En mars 2008, la société a annoncé son intention de vendre un peu plus de 75% de ses



Alexander Dubrovin, Ingénieur en chef, est satisfait de la flexibilité et de l'efficacité de la chaîne Alfa Laval de transformation de fruits.

Nous avons besoin d'une société commerciale capable de vendre nos produits en échange de matières premières. »

Lebedyansky a donc monté cette société commerciale, pour ensuite lentement rembourser ses dettes. Entre-temps, la direction apprenait à survivre dans une économie de marché. Chaque jour apportait son lot de connaissances.

En 1996, la société lança Tonus, sa première gamme de marque de jus. Naturels et sains, ceux-ci ont rapidement été appréciés par les consommateurs de la Russie entière.

► La chaîne de transformation de fruits

Maintenir le rythme de transformation

– Une capacité doublée grâce aux investissements technologiques

JSC Lebedyansky utilise la chaîne Alfa Laval de transformation de fruits depuis 2007, année de son installation au site de Lebedyan pour la production d'aliments pour bébés. Elle comprend des composants clés comme les séparateurs grande vitesse Alfa Laval Clara, les décanteurs centrifuges Alfa Laval Foodec, les échangeurs de chaleur tubulaire Alfa Laval Viscoline, les échangeurs de chaleur à plaques Alfa Laval Frontline, les modules de désaération Alfa Laval Alrox et une vaste gamme d'équipements de transfert des fluides.

« Nous avons comparé les équipements de différents fabricants », déclare Alexander Dubrovin, ingénieur en chef du site de Lebedyansky. « Alfa Laval offrait le meilleur rapport qualité-prix, et une plus grande flexibilité. Nous avons par exemple des problèmes avec nos pommes. Elles sont de taille différentes, doivent être soigneusement lavées lorsqu'elles sont enduites de terre et de boue séchée, et séparées des pierres. Avec les spécialistes d'Alfa Laval, nous avons résolu ce problème.

« La chaîne Alfa Laval nous a permis d'augmenter la production de nos jus et purées pour bébés. »

Albert Akhmetzianov, Alfa Laval business development manager, explique que des trappes spéciales pour les déchets et une machine à tambour ont été ajoutées. « Nous avons simplement adapté la chaîne Alfa Laval de transformation de fruits

Albert Akhmetzianov, Alfa Laval business development manager, Alfa Laval.



aux conditions locales », précise-t-il.

« La chaîne Alfa Laval nous a permis d'augmenter la production de nos jus et purées pour bébés » déclare Alexander Dubrovin. « L'ancienne chaîne pouvait transformer au plus quatre tonnes de fruits par heure. Cet équipement a une bien plus grande capacité – jusqu'à 10 tonnes de fruits frais par heure – pommes, poires, abricots, cerises et baies.

En outre, la chaîne Alfa Laval permet l'extraction à froid de jus et de purée. n



Lebedyansky continue d'évoluer. Elle construit actuellement un très grand bâtiment de stockage des jus près du site Lebedyan plant.



►► www.alfalaval.com/here/fruitprocessing/lebedyansky

activités de production de jus à PepsiCo et de se concentrer sur les aliments pour bébés et l'eau minérale.

« Les aliments pour bébés représentent un marché très lucratif et en pleine expansion », explique Nickolay Kobzev. « Les bénéfices nets de ce segment ont augmenté de 50% en 2007 par rapport à 2006. Il nous ouvre de nombreuses perspectives, car les parents russes préfèrent aujourd'hui acheter des aliments pour bébés préparés plutôt que de les cuisiner eux-mêmes comme dans le passé. » Ceci est lié à l'augmentation du niveau de vie en Russie, qui a rendu les plats préparés plus accessibles à la population.

POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS COMMERCIALES, Lebedyansky décida de moderniser ses équipements de transformation de fruits en choisissant la chaîne Alfa Laval de transformation de fruits installée dans le site Lebedyan en 2007.

« Nous connaissons déjà la marque Alfa Laval », déclare Alexander Dubrovin, Ingénieur en chef du site Lebedyansky. « Les équipements Alfa Laval étant utilisés dans les chaînes aseptiques de tous nos sites, nous les connaissons vraiment bien.

« Nous avons opté pour Alfa Laval parce que nous voulions des équipements de qualité. Nous sommes très attachés à la qualité, pas seulement pour des raisons de bénéfices et de concurrence, mais également parce que notre mission consiste à produire des aliments sains pour tous, et surtout pour les bébés », explique Nickolay Kobzev.

Un préalable pour la nouvelle chaîne était qu'elle devait permettre l'extraction à froid de jus et de purée, c'est-à-dire sans apport de chaleur durant la première phase de transformation des fruits. « L'extraction à froid nous permet de conserver plus de vitamines, ce qui est particulièrement important dans la préparation de jus et de purées pour bébés » précise Nickolay Kobzev.

Au site de Lebedyan, la chaîne Alfa Laval de transformation de fruits est en fonctionnement 20 heures par jour, et transforme pommes, poires et abricots, sans oublier les cerises, les baies et autres fruits. Sous la lumière bleue aseptique de l'usine, les fruits sont acheminés sur une bande passante vers une machine à laver à tambour puis une machine à laver à air. Ils arrivent ensuite à la table de tri, où des femmes en bleu de travail et en bonnet blanc ôtent les brindilles, les feuilles, ou parfois un fruit gâté avant la transformation en purée ou en jus.

« Dans cette usine, nous transformons environ 200 tonnes de fruits frais par jour » explique Alexander Dubrovin, Ingénieur en chef au site de Lebedyansky. « Nous utilisons essentiellement la chaîne de transformation Alfa Laval, mais en saison de pointe, nous devons également faire intervenir l'ancienne chaîne, bien qu'elle soit bien plus lente. »

Lebedyansky peut également produire des aliments pour bébés dans ses deux autres sites, bien qu'aucun d'entre eux ne soit aussi efficace que le complexe de Lebedyan, où se construit actuellement un centre de stockage hors pair pour les jus. Aujourd'hui, c'est une installation de barres de métal de plus de 40 mètres de haut. Une fois terminé, le stockage sera entièrement contrôlé par ordinateur, et les transports aller-retour de la production, automatisés.

Quoiqu'il en soit, selon l'accord passé avec PepsiCo, le site Lebedyan ainsi que celui de St Pétersbourg seront vendus à PepsiCo. LSC Lebedyansky ne gardera que son entreprise de Lipetsk, où seront produits des aliments pour bébés, des jus pour bébés sans base de concentré et de l'eau minérale.

« Nous n'avons pas encore pris de décision quant à la chaîne Alfa Laval de préparation de jus », déclare Nickolay Kobzev. « Soit nous la garderons ici, soit elle sera transférée à Lipetsk. Mais il est certain que nous continuerons à produire des purées pour bébés avec des équipements Alfa Laval. » n

Les prunes et les abricots sont transformés dans l'usine de Lebedyan pour devenir des aliments et des jus pour bébés Frutonyanya.