

Changer de cap dans la tempête : un groupe agroalimentaire face à la fin des quotas laitiers

par

■ **Sandrine Delory** ■

Directrice générale de La Prospérité Fermière – Ingredia

En bref

Ingredia, filiale d'une coopérative laitière de la région des Hauts-de-France, s'est spécialisée dans les ingrédients laitiers et fournit des géants de l'agroalimentaire, dans cent vingt pays, depuis soixante ans. Quelques mois après avoir pris la direction de l'entreprise, Sandrine Delory a été confrontée à de grandes difficultés dans une période marquée par la fin des quotas laitiers et l'effondrement des cours. Face à ces difficultés, elle a impulsé trois grandes mesures : professionnaliser la gouvernance grâce au recrutement d'une administratrice indépendante, accentuer la stratégie de différenciation à un moment où la fin des quotas pouvait inciter à une course aux volumes, réconcilier éleveurs et salariés à travers une politique de RSE axée sur la préservation de l'environnement et la défense du territoire, par ailleurs en phase avec les nouvelles attentes des consommateurs. Le tout en étant une femme dans un univers très masculin. Le pari a été tenu et les résultats, longs à venir, s'annoncent prometteurs.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} juin 2017) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

À l'époque où j'étais étudiante, j'ai fait un stage à La Prospérité Fermière, une coopérative laitière implantée dans les Hauts-de-France. Jamais je n'aurais imaginé qu'un jour, je prendrais la direction générale de cette entreprise. Avant de vous raconter comment cela s'est passé et de quelle façon j'ai exercé cette responsabilité, je vais vous rappeler quelques grandes données de l'économie du lait.

L'économie du lait

Avec un chiffre d'affaires de 27 milliards d'euros par an, la France est le deuxième producteur de lait en Europe, après l'Allemagne. Elle est aussi le premier consommateur de beurre et de fromage au monde, en sorte que 60 % du lait produit dans notre pays est vendu sur place.

La production française emploie 250 000 personnes, dans des fermes de taille familiale (58 vaches en moyenne), avec une production quotidienne de 30 litres de lait par vache. Une toute petite partie de la production (2%) est issue de l'agriculture biologique. Le lait produit en France est vendu à 65% sous forme de PGC (produits de grande consommation : lait, yaourt, fromages...). Le traitement du lait est assuré à 54 % par des coopératives et à 46 % par des entreprises privées, dont cinq figurent parmi les vingt-cinq premiers groupes mondiaux du secteur : Lactalis (n° 1), Danone (n° 4), Sodiaal (n° 17), Savencia (n° 18) et Bel (n° 24).

La consommation mondiale de lait augmente de 2,5% par an mais, en France, on observe plutôt une diminution. La population vieillit et les personnes âgées boivent moins de lait. De leur côté, les enfants s'américanisent et déjeunent désormais avec un grand bol de céréales et très peu de lait. Alors que la baisse annuelle de la consommation dans notre pays était de 2 à 3 % pendant des années, désormais, elle atteint 7 à 8 % et c'est en Asie que le marché du lait se développe.

Ingredia

Ingredia est une filiale de La Prospérité Fermière. Elle emploie 450 personnes et collecte chaque année 400 millions de litres de lait auprès de 1 000 fermes. Ces dernières sont exploitées par 1 600 agriculteurs, certaines d'entre elles réunissant plusieurs exploitants au sein d'un GAEC (groupement agricole d'exploitation en commun). Ce sont ces agriculteurs qui sont les membres de la coopérative.

L'activité principale d'Ingredia, qui représente 90 % de son chiffre d'affaires, est la production d'ingrédients d'origine laitière à partir des deux mille éléments composant le lait de vache. Les 10 % restants correspondent à la vente de lait de consommation.

Historiquement, La Prospérité Fermière fabriquait des yaourts, du beurre et du fromage comme la plupart des coopératives. C'est elle, par exemple, qui a créé la marque Mamie Nova. Dans les années quatre-vingts, elle a traversé une grave crise économique. Elle a alors été contrainte de vendre les bijoux de famille, en particulier la marque Mamie Nova ou encore une usine qui fabriquait du Saint-Paulin, pour se centrer sur la fabrication des ingrédients, que l'on appelait à l'époque les produits industriels.

De ce qui était un choix par défaut, elle a su faire une opportunité et donner des lettres de noblesse à la production d'ingrédients. Au départ, nous fabriquions surtout des agents de texture, par exemple des gélifiants ou des moussants. Aujourd'hui, nous nous rapprochons de la pharmacie, tout en restant dans l'alimentaire afin de ne pas être soumis aux contraintes des AMM (autorisations de mise sur le marché). Nos ingrédients se répartissent en trois catégories : les poudres de lait et de crème, les protéines de lait fonctionnelles pour l'agroalimentaire et la nutrition, les ingrédients bioactifs pour les industries de la nutrition-santé. Par exemple, le lait maternel

contenant dix fois plus de fer que le lait de vache, nous extrayons la lactoferrine du lait de vache et nous la concentrons pour enrichir en fer le lait en poudre destiné aux bébés.

Nous ne produisons pas le lait infantile nous-mêmes, car nous travaillons exclusivement en *B to B* : nos clients sont de grands groupes de l'agroalimentaire qui achètent nos ingrédients pour les intégrer à leurs produits. Vous ne trouverez donc pas les produits d'Ingredia en magasin, mais vous en avez certainement consommé en mangeant des yaourts, des chocolats ou du fromage de grandes marques mondiales. Malgré notre petite taille, nous sommes le troisième producteur mondial de protéines de lait, et nos équipes de recherche parlent d'égal à égal avec des groupes vingt fois plus grands que le nôtre.

Lorsque ces groupes se sont internationalisés, dans les années quatre-vingts, ils nous ont demandé de les accompagner. Aujourd'hui, l'export représente 60% de notre chiffre d'affaires et nous avons nos propres filiales aux États-Unis, au Canada et à Singapour. Nous avons également été identifiés par des entreprises étrangères comme pouvant leur apporter une plus-value technologique et nous avons noué des partenariats avec des sociétés suisses (Cremo), australienne (Tatura) et américaine (Cayuga). Nous avons pris des participations chez elles, nous les avons aidées à développer leurs gammes de protéines et nous commercialisons leurs produits, ce qui nous permet d'accroître nos bénéfices et de renforcer notre position au niveau mondial. Les modes d'organisation de leurs fermes sont, par contre, très différents des nôtres. En Suisse, les élevages comptent en moyenne une vingtaine de vaches. Aux États-Unis, la première que j'ai visitée en comprenait 700, la deuxième, 2 000, et la troisième, 6 000!

Nommée à la tête de l'entreprise

Fin 2014, alors que les cours du lait étaient encore extrêmement élevés, le président d'Ingredia m'a annoncé qu'il souhaitait changer de stratégie et de directeur général : « Êtes-vous prête à prendre le poste ? » Sa question m'a laissée stupéfaite. Cela faisait quinze ans que je travaillais dans l'entreprise, mais en tant que contrôleuse de gestion, puis directrice financière, et je ne m'attendais absolument pas à cette proposition.

J'ai demandé à y réfléchir et j'en ai parlé à ma famille. Mon fils, âgé de 17 ans à l'époque, s'est livré à un calcul de probabilités : « Soit le président arrive à licencier le directeur général actuel, soit il n'y arrive pas. S'il y arrive, tu peux être nommée directrice générale ou pas. Au total, tu as 45% de chances d'être nommée, 49% de chances d'être licenciée et 6% de chances de rester directrice financière. »

J'ai décidé de me retrousser les manches et de relever le défi. Mais c'est une fois nommée, en février 2015, que le challenge a véritablement commencé...

De violents conflits

Les années 2015 et 2016 ont été marquées par des conflits d'une grande violence, à La Prospérité Fermière comme dans le monde agricole en général. La FNSEA (Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles) lançait des mots d'ordres qui étaient répercutés en région. À trois reprises, au cours de l'été 2015, les éleveurs sont venus réclamer la hausse des prix du lait à la porte de l'usine, à travers des manifestations baptisées, par exemple, « la nuit de l'élevage en détresse ». Ces opérations me paraissaient un peu étranges car, dans notre pays, 55% des usines laitières appartiennent à des coopératives et, par conséquent, aux éleveurs eux-mêmes. Ce sont donc eux qui décident de la stratégie de l'entreprise à travers leurs représentants élus!

Quoi qu'il en soit, j'ai dû aller à trois reprises discuter avec les éleveurs en colère, ce qui était un peu rude pour une entrée en fonction. Cette année-là, les choses se sont cependant relativement bien passées. Quand on écoute les gens et qu'on leur donne des explications claires, le bon sens paysan prévaut et ils repartent un peu moins furieux que quand ils sont arrivés.

La crise a cependant duré et les éleveurs se sont retrouvés dans des situations économiques terribles. De nouvelles grèves ont éclaté et, en novembre 2016, j'ai vu arriver à la porte de l'usine 300 éleveurs coiffés de bonnets noirs. La violence de leur comportement m'a littéralement abasourdi. Leurs revendications visaient particulièrement

les salariés de la coopérative : « *Y a trop de monde à la coopérative* », « *Les salariés sont trop payés* », « *On n'a qu'à faire un plan de licenciement et on pourra nous payer le lait plus cher.* »

Faire évoluer la gouvernance

Devant cette succession de conflits, j'ai initié plusieurs mesures, dont la première a été de contribuer à faire évoluer la gouvernance de l'entreprise.

Les 1 600 membres de la coopérative élisent un conseil composé de 15 administrateurs et j'étais frappée par le caractère monolithique de ce conseil. Il était composé exclusivement d'éleveurs, qui portaient tous la même revendication : augmenter le prix du lait. Apporter du sang neuf, un autre regard et d'autres compétences était indispensable ! Les membres du conseil d'administration m'ont missionnée pour faire appel à un administrateur indépendant et je suis partie à la recherche d'une administratrice, car, dans ce monde très masculin, il me semblait qu'une femme serait susceptible d'apporter quelque chose de différent.

J'ai identifié une personne qui avait exercé des fonctions de direction commerciale et marketing chez Nestlé, et qui était désormais administratrice indépendante chez Fleury Michon, en charge de la RSE (responsabilité sociale des entreprises). Je l'ai présentée au conseil et elle a été élue, ce qui nous a permis d'atteindre un quota de 40 % de femmes administratrices, plutôt rare dans notre secteur. L'arrivée de cette nouvelle recrue s'est traduite par l'apparition de thématiques nouvelles, comme la culture client ou encore l'intérêt pour l'agriculture biologique, ce qui nous a permis de prendre un peu de recul par rapport à la revendication sur le prix du lait.

Une stratégie de différenciation

Mon prédécesseur avait convaincu le conseil d'adopter une stratégie de volume : il souhaitait passer de 400 millions de litres de lait produits par an à 1 milliard. Cette perspective faisait fantasmer les éleveurs, car les prix étaient au plus haut en 2014 et les quotas allaient être supprimés. Malheureusement, en 2015, sous l'effet de l'embargo russe, le lait d'Europe de l'Est a envahi le marché d'Europe de l'Ouest. En quinze jours, les prix se sont effondrés de 40 % et les producteurs se sont instantanément retrouvés en très grande difficulté. La stratégie de volume apparaissait désormais comme très dangereuse, car elle contribuait à la volatilité des prix du lait tout en nécessitant d'importants investissements en capacité.

Nous avons effectué un changement de cap à 180 degrés et adopté une stratégie de différenciation. L'objectif était d'ajouter de la valeur à notre lait plutôt que d'en produire toujours davantage. Cette réorientation a été bien acceptée par les salariés, car elle représentait un retour aux sources par rapport à l'histoire de l'entreprise.

J'ai fait appel à des consultants pour nous aider à travailler sur notre positionnement et associé les équipes à la réflexion. Nous avons également réalisé un audit auquel ont participé une cinquantaine de personnes, à la fois des collaborateurs, des clients et des partenaires. Cette méthode prend plus de temps mais, le jour où on commence à appliquer les décisions, chacun a compris les enjeux et on gagne beaucoup de temps pour le déploiement.

Réconcilier éleveurs et salariés à travers la RSE

J'avais également pour ambition de réconcilier les éleveurs de La Prospérité Fermière et les salariés d'Ingredia. La solution me paraissait être de m'appuyer sur ce qui faisait le lien entre les uns et les autres, à savoir le territoire. Éleveurs et salariés habitent la même région, les mêmes villages, et ils ont un intérêt commun à protéger l'environnement où ils élèvent leurs enfants. D'où l'idée de mettre la RSE au centre de notre stratégie de différenciation, avec sa double composante environnementale et sociétale.

Ce choix offrait l'avantage supplémentaire de répondre aux attentes des grands groupes. Ces derniers sont confrontés de façon récurrente à des scandales alimentaires et leurs clients exigent désormais des aliments non seulement sains, mais produits près de chez eux, sur un territoire bien identifié.

Un partenariat avec le WWF

La majorité de notre chiffre d'affaires étant réalisée à l'export, il paraissait toutefois compliqué de convaincre des clients lointains de l'importance de produire du lait dans les Hauts-de-France. C'est ce qui nous a amenés à nouer un partenariat avec une ONG connue mondialement, le WWF, avec l'idée que la caution apportée par le logo du panda apposé sur nos produits serait compréhensible aussi bien par des Coréens que par des Mexicains.

Au départ, ce partenariat ne paraissait évident ni pour nos éleveurs, peu enclins à ouvrir l'entreprise à la société civile, ni pour le monde des ONG, compte tenu de l'image déplorable de l'agriculture, et tout particulièrement de l'élevage, actuellement diffusée dans les médias.

Les agriculteurs et les salariés se sont néanmoins mis au travail et ont défini un cahier des charges baptisé Via Lacta, qui comprend quatre grands principes : les vaches sont nourries à l'herbe pendant cent soixante-dix jours par an au minimum, sur une surface de pâturage d'au moins 15 ares par animal; les compléments alimentaires ne contiennent pas d'OGM; l'hiver, les vaches sont mises à l'abri et disposent d'une litière de paille afin d'assurer leur bien-être; enfin, les éleveurs bénéficient d'un prix de vente garanti pour le lait.

Le partenariat avec le WWF a été signé en mars 2017 et une centaine d'éleveurs participent à la démarche, ce qui représente 30 millions de litres de lait sur les 400 millions que nous produisons chaque année. La conversion des exploitations a pris six mois, mais depuis avril 2017, pour aider les éleveurs à se lancer dans cette aventure, nous leur avons acheté le lait au même prix que s'il était déjà sans OGM, alors que nous ne pouvions pas encore le commercialiser comme tel.

Le dispositif sera testé pendant trois ans et soumis aux contrôles du WWF. En fonction des résultats obtenus en termes d'impacts sociaux, économiques et environnementaux, il pourra ensuite être déployé à plus grande échelle, au sein de notre coopérative, mais également dans d'autres entreprises.

Le logo de notre cahier des charges, choisi par les collaborateurs, représente une goutte de lait, avec un arbre qui évoque l'environnement et un sourire symbolisant la dimension humaine. Il rassemble ainsi toutes les convictions qui nous ont animés : la volonté de proposer un produit de qualité, de protéger notre environnement et de réconcilier éleveurs et salariés au sein de l'entreprise. C'était un peu osé de lancer une telle démarche en période de crise, mais les coopératives sont particulièrement bien armées pour relever ce genre de défi et, de ce point de vue, s'avèrent être des formes d'organisation très modernes.

De son côté, le WWF a pris conscience de l'importance des choix alimentaires pour la protection de l'environnement et, à côté de ses départements consacrés aux océans ou aux forêts, s'est donné un nouveau champ d'action dédié aux systèmes alimentaires. Manger revêt une dimension non seulement physiologique et culturelle, mais politique. Notre alimentation construit nos paysages, notre pays et, finalement, la planète.

Les raisons du succès

La tempête que j'ai traversée fut rude, mais, pour reprendre le titre de ce séminaire, je vis une aventure industrielle vraiment passionnante. Je parlais avec un handicap, celui de ne pas être issue du monde agricole et de ne pas connaître tous les codes de ce milieu, mais j'avais aussi plusieurs atouts. Le premier était d'être née dans cette région, d'y élever mes enfants et d'y être très attachée. De plus, lorsque j'ai été nommée, cela faisait quinze ans que je travaillais dans l'entreprise et je connaissais beaucoup de ses salariés.

Enfin, lorsque j'ai effectué mon stage à La Prospérité Fermière, à l'époque où j'étais étudiante, j'avais eu la chance d'avoir pour tuteur le trésorier de la coopérative et il m'avait inculqué des convictions et des principes qui m'ont fortement marquée. Au moment de la création des quotas, dans les années quatre-vingts, La Prospérité Fermière avait traversé de fortes turbulences. Ce trésorier avait alors créé un fonds salarial (le premier en France) et avait proposé aux salariés d'investir dans leur entreprise, alors même que celle-ci était en grande difficulté, ce qui lui avait demandé une énergie et une force de conviction incroyables. En voyant cela, les agriculteurs, membres de la coopérative, s'étaient dit « *Bon sang, mais c'est quand même à nous les premiers de mettre de l'argent dans*

l'entreprise », et ils avaient apporté également des fonds, ce qui avait remis les banquiers en confiance. En étant sous le mentorat de cette personne, j'ai été "perfusée" à cette philosophie, que je trouve remarquable.

Je me suis beaucoup appuyée aussi sur des personnes-ressources, des consultants mais également des dirigeants rencontrés au sein de l'APM (Association Progrès du management) et, enfin, sur ma famille : mon meilleur coach, c'est mon fils!

Débat



Le prix du lait

Un intervenant : *Quel est actuellement le prix du lait ?*

Sandrine Delory : En 2016, il était tombé à 275 euros pour 1 000 litres, et en 2017, il est de 320 euros. La situation s'est donc améliorée, mais les éleveurs doivent encore éponger les deux années de pertes (2015 et 2016).

Int. : *Le prix que vous proposez est-il supérieur à celui offert par Danone, par exemple ?*

S. D. : Danone a négocié avec ses éleveurs et leur a garanti un prix correspondant à leur coût de revient – ce qui, au passage, lui a permis de savoir quel était ce coût exactement. En contrepartie de cette marge garantie, il a réduit le volume acheté aux éleveurs français et le compense par des achats dans d'autres pays européens, à des coûts plus faibles.

Le prix proposé par Ingredia est moins élevé que celui offert par Danone. En revanche, nous avons offert des augmentations de volume d'environ 10% entre 2010 et 2017, à la demande des producteurs. C'est à l'agriculteur, chef d'entreprise, de faire son calcul économique entre le niveau de prix et la quantité vendue.

Int. : *Dans la mesure où vous fabriquez des produits à haute valeur ajoutée, pourquoi ne pouvez-vous pas payer le lait plus cher que Danone, qui vend des produits de grande consommation ?*

S. D. : Nous avons une politique d'investissement ambitieuse, avec des délais relativement longs pour la phase de développement des nouvelles protéines jusqu'à leur mise sur le marché. Beaucoup de coopératives ont cédé aux pressions des éleveurs et accepté de relever le prix du lait mais, pour cela, elles ont dû fortement réduire leurs investissements, ce qui aura des conséquences pour la suite.

La concurrence entre coopératives

Int. : *Si vos prix devenaient un jour supérieurs à ceux proposés par d'autres coopératives, les éleveurs pourraient-ils quitter ces dernières pour vous rejoindre ?*

S. D. : Quand vous adhérez à une coopérative, c'est pour cinq ans. Vous ne pouvez donc pas la quitter du jour au lendemain. De plus, tant que la production était contrôlée par un système de quotas avec un prix unique, cela ne présentait pas beaucoup d'intérêt. Désormais, chaque coopérative va pouvoir développer sa propre stratégie, avec des segmentations et des cahiers des charges spécifiques, et certains éleveurs se poseront sans doute la question de changer de laiterie. L'intérêt d'être coopérateur est de rester maître de la décision de quitter ou non

sa coopérative. Dans un contrat avec une laiterie privée, c'est le droit des contrats qui s'applique et il est moins favorable que le droit coopératif pour un éleveur.

Quantité et qualité

Int. : *En France, on est très opposé aux fermes de grandes tailles. Pourtant, celles-ci présentent de nombreux avantages, comme le fait de pouvoir organiser la méthanisation des lisiers. Tout le monde aime l'image bucolique des vaches rentrant du pré dans la lumière du soleil couchant, mais comment pourrez-vous résister face à la concurrence des pays qui mettent en place de véritables fermes industrielles?*

S. D. : Ce sera un choix politique de la part des consommateurs. Dans une région située entre la Russie et la Chine, on est en train de construire une ferme de cent mille vaches. Si les consommateurs français décident d'acheter le genre de lait produit par des entreprises de cette taille, les paysages de nos campagnes vont changer du tout au tout. Heureusement, certains consommateurs ont des besoins plus qualitatifs, non seulement sur le plan alimentaire, mais environnemental et sociétal. Ils souhaitent manger de bons produits, préserver leur environnement et contribuer à la vitalité de leur territoire, et c'est peut-être ce qui les conduira à accepter de payer leur lait plus cher. Avec un ou deux centimes de plus ou de moins par litre de lait, tout change pour l'agriculteur.

Int. : *Votre choix en faveur de la qualité peut néanmoins être discuté, les relais de croissance se trouvant en Asie, avec essentiellement une problématique de volume.*

S. D. : Notre coopérative produit 400 millions de litres de lait par an, et la France 25 milliards. Nous pouvons faire le choix de la qualité et trouver notre marché. Même parmi les Chinois, il existe des gens très aisés qui consomment chaque jour du lait frais venu par avion de Nouvelle-Zélande, à des prix vertigineux.

Cela ne veut pas dire que tout le monde a tout le temps besoin de la même qualité. En hiver, si vous voulez vous préparer un bon chocolat chaud, vous souhaitez peut-être pouvoir acheter un lait haut de gamme, alors que pour cuisiner une purée, vous vous contenterez d'un lait plus simple. En Chine, depuis le scandale du lait frelaté à la mélamine, les parents n'ont qu'une envie, donner à leurs bébés du lait européen, et si possible français. En Afrique, en revanche, les consommateurs étant à la recherche de protéines moins chères que celles de la viande, même du lait produit dans d'immenses fermes pourra répondre à ce besoin.

Pour le moment, le lait a un statut de commodité. Dans les grandes surfaces, vous le trouvez dans des contenants rouge, bleu ou vert en fonction de son taux de matière grasse mais, en dehors de ce critère, il est complètement anonyme. Pour donner de la valeur au lait, il est nécessaire de segmenter le marché. C'est ce qui nous a conduits, dès mars 2017, à établir un cahier des charges très qualitatif, le premier lait écoresponsable français !

La multiplication des labels

Int. : *Vous avez fait le choix de définir votre propre label, et c'est aussi ce que font tous les grands de l'agroalimentaire, par exemple Sodiaal avec La Route du lait ou Danone avec le label DanOn. Le problème est que dans la mesure où chacun essaie de se différencier et de convaincre le client qu'il doit acheter son produit plutôt que les produits concurrents, les différents labels se discréditent mutuellement et le consommateur est complètement perdu.*

Par exemple, votre label met l'accent sur les OGM, mais un de vos concurrents préférera insister sur le fait qu'il ne recourt pas à l'ensilage, et vos clients vont s'inquiéter de savoir si l'ensilage présente des risques que vous n'avez pas pris en compte.

C'est ainsi que les consommateurs finissent par perdre toute confiance dans leur alimentation, dans un pays qui est pourtant celui où l'on mange le mieux au monde. Il serait préférable que tout le monde s'accorde sur un socle commun, précompétitif, quitte à y ajouter des spécificités en matière de qualité, de nutrition ou d'organolepsie.

S. D. : Nous avons effectivement choisi d'opérer une segmentation sur la base des quatre critères que j'ai indiqués, et aussi de les faire authentifier par une ONG indépendante. Chacun de nos clients fera son marketing sur un ou plusieurs de ces critères : l'un sur le bien-être animal, l'autre sur l'absence d'OGM, un autre encore sur la rémunération de l'éleveur. L'avenir dira si nous avons fait les bons choix ou si nous devons les faire évoluer.

La mobilisation des groupes agroalimentaires

Int. : *Votre label a été créé pour répondre aux attentes du consommateur final, mais celui-ci ne verra pas le label du WWF apposé sur vos produits, puisque c'est aux groupes agroalimentaires que vous les vendez. Comment le consommateur final sera-t-il informé de l'existence de votre cahier des charges ?*

S. D. : Notre label Via Lacta n'apparaîtra probablement pas sur les produits vendus par nos clients, mais il leur permettra de faire leur propre communication. Nous sommes le fournisseur exclusif de géants mondiaux de l'agroalimentaire, très intéressés par le fait de pouvoir afficher que l'un des principaux composants de leurs recettes est produit dans des conditions optimales du point de vue de la RSE. J'ai d'ailleurs constaté, lors de la signature de notre partenariat avec WWF, que ceux de nos clients qui avaient répondu à notre invitation et étaient présents dans la salle représentaient 40% de notre chiffre d'affaires ! De même, j'ai récemment assisté à une table ronde au cours de laquelle un représentant de McDonald's a expliqué que son Groupe souhaitait désormais faire fabriquer les petits pains avec un blé contribuant à la réduction des rejets de gaz à effet de serre, à la protection de la biodiversité et à la baisse de la consommation d'eau...

Vers du lait issu de l'agriculture biologique

Int. : *Le label Via Lacta se rapproche des principes de l'agriculture biologique. Pourquoi ne pas avoir proposé à vos éleveurs de produire du lait bio ?*

S. D. : Je le leur ai suggéré dès 2015, mais je me suis heurtée à un refus catégorique : « *Le bio, c'est fait par des barbus et c'est de l'arnaque !* » Peu à peu, cependant, ils se rendent compte que le prix du lait bio est beaucoup plus stable que celui du lait conventionnel. Peut-être notre label constituera-t-il une première étape vers le modèle bio, bien que la conversion soit très coûteuse et que toutes les exploitations ne soient pas à même de la réaliser.

La professionnalisation du conseil d'administration

Int. : *Je croyais impossible de faire entrer des administrateurs indépendants dans une coopérative. Comment avez-vous procédé ?*

S. D. : L'administratrice dont je vous ai parlé est entrée au conseil de la filiale Ingredia, qui est une société anonyme.

Int. : *Un seul administrateur indépendant dans un conseil de quinze membres, est-ce suffisant ?*

S. D. : C'est déjà un changement majeur, qui a provoqué un choc culturel. Dès son arrivée, la nouvelle administratrice a posé deux questions : « *Vous avez bien une assurance pour les mandataires sociaux ?* » et « *Mes jetons de présence, c'est combien ?* » En général, dans les coopératives, la question du risque pénal n'est pas vraiment une préoccupation pour les administrateurs et, par ailleurs, ils exercent leurs fonctions à titre gratuit.

Le conseil d'administration de la coopérative néerlandaise FrieslandCampina, un géant mondial, comprend sept membres, dont trois sont des administrateurs indépendants. Il lui a cependant fallu du temps pour en arriver là.

Pour ma part, il me paraît plus important, dans l'immédiat, d'attribuer un des sièges de notre conseil à un représentant des salariés.

Int. : *La professionnalisation d'un conseil d'administration comme celui d'Ingredia passe aussi par le fait de former les administrateurs. Alors que la plupart d'entre eux passent le plus clair de leur temps à travailler à la ferme, ils se trouvent en situation de prendre des décisions concernant une entreprise internationale confrontée à une compétition mondiale.*

S. D. : Le président d'Ingredia a accepté de suivre une formation à l'ESSEC, mais il a fallu déployer beaucoup d'efforts pour le convaincre de l'utilité de cette démarche. Elle représente un investissement énorme pour lui,

car il doit passer une semaine par mois à Paris, ce qui l'oblige notamment à trouver des solutions pour la traite des vaches.

Int. : *La lenteur des évolutions est également liée à la pudeur des agriculteurs, qui refusent de se faire rémunérer pour leur travail d'administrateur. Or, cette fonction représente des heures et des heures passées en réunion, en plus de leur travail agricole qui les mobilise en général entre soixante-dix et quatre-vingts heures par semaine. C'est un vrai problème pour l'ensemble du secteur coopératif.*

Le climat social

Int. : *Comment avez-vous réussi à remobiliser les salariés ?*

S. D. : Un an après avoir été nommée, en janvier 2016, j'ai organisé une réunion du personnel, mais je ne voulais surtout pas qu'elle prenne la forme classique d'une présentation des comptes. J'ai préféré faire intervenir un officier du RAID, unité d'élite de la Police nationale française. Il a expliqué aux salariés que le RAID comprend des officiers, des experts, des négociateurs, etc., et que l'intervention ne réussit que si tous sont bien en phase entre eux et communiquent énormément. À défaut, cela peut être fatal à ceux qui sont directement exposés. Ce message a été très bien perçu par le personnel d'Ingredia. Nous aussi, nous avons de multiples spécialités. Par exemple, certains de nos salariés sont capables de négocier avec des clients mondiaux, et d'autres sont capables d'extraire de nouvelles protéines. L'entreprise ne peut avancer que si tout le monde apporte de l'eau au moulin.

Aujourd'hui, nous continuons à faire énormément de pédagogie auprès des salariés pour leur expliquer la stratégie de l'entreprise. Nous sommes très présents sur le réseau professionnel LinkedIn et, de temps en temps, je vois passer des messages qui me font chaud au cœur, après tout ce que nous avons vécu.

L'état des comptes

Int. : *Quel est l'état actuel de vos comptes ?*

S. D. : En 2015, ils ont été déficitaires de 7 millions d'euros. Cela reflétait le choix du conseil d'administration qui a décidé, pour maintenir le tissu de producteurs, de payer le lait au-dessus de sa valorisation par le marché. Le projet qui sous-tendait cette décision était clair et lisible, et notre partenaire bancaire nous a fait confiance.

En 2016, nos comptes étaient à l'équilibre et nous espérons dégager bientôt du bénéfice. Nous concentrons beaucoup d'efforts non seulement sur l'excellence de nos produits, mais également sur l'optimisation des pertes matière, l'augmentation des rendements et l'accélération de la sortie des nouvelles protéines. Tout cela contribue à améliorer nos résultats.

■ Présentation de l'oratrice ■

Sandrine Delory : diplômée de l'ESC Lille; après vingt ans chez Ingredia, elle a pris la direction générale du groupe Prospérité Fermière Ingredia en février 2015; elle est membre de l'Association Progrès du management qui regroupe 7 000 adhérents-dirigeants francophones; elle a été élue durant six ans juge consulaire auprès du tribunal de commerce d'Arras.



Diffusion juin 2018
