

# **Aux racines d'InVivo** de 1945 à nos jours

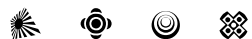
L'histoire singulière  
d'un grand acteur coopératif  
de l'agriculture française



Arnaud Berthonnet  
Sylvie Gousset

# Aux racines d'InVivo de 1945 à nos jours

L'histoire singulière  
d'un grand acteur coopératif  
de l'agriculture française





# • sommaire

Première partie 

8

Le temps  
**des fondateurs**  
1945-1961

Deuxième partie 

64

Le temps  
**de l'expansion**  
1962-1990

Troisième partie 

148

Le temps  
**des fusions**  
1991-2000

Quatrième partie 

186

Naissance et  
**essor d'InVivo**  
2001-2012

**“ L'homme de l'avenir est celui qui aura  
la mémoire la plus longue. ”**

## AVANT-PROPOS



**C**ette citation du philosophe Friedrich Nietzsche (1844-1900) nous renvoie, avec une acuité particulière, au paradoxe de notre monde contemporain.

D'un côté, la domination du court terme, l'individualisme érigé en modèle et l'opacité de l'horizon qui déstructurent notre économie et affolent notre société et ses citoyens, en perte de nombreux repères.

De l'autre, un monde effervescent, multiculturel et interconnecté qui affiche sa quête de sens et se tourne vers son identité, s'intéresse à ses racines et se fonde sur la richesse de ses civilisations.

Il semblerait en être de même pour notre mouvement coopératif, construit sur des paradigmes communs... parfois perdus de vue.

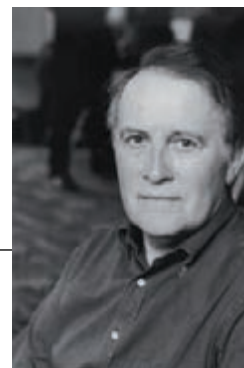
C'est toute la force de cet ouvrage sur l'histoire des Hommes qui ont organisé et développé la coopération agricole française depuis 1945. Ils se sont fédérés jusqu'à créer InVivo. Ils ont mené des batailles cruciales pour le devenir de notre agriculture, en France et à l'international. Ils ont démontré leurs qualités de bâtisseurs et d'entrepreneurs. Ils ont su faire partager leur ambition collective et rassembler autour de valeurs communes... par-delà le choc des personnalités, les difficultés structurelles, les intérêts territoriaux et économiques parfois opposés.

Faire le lien entre les générations de coopérateurs est une des missions de nos entreprises. Car regarder dans le rétroviseur, ce n'est pas simplement faire preuve de nostalgie ou de curiosité historique : c'est mettre le présent en perspective et prendre le temps de la réflexion avant celui de la décision... pour renforcer le sens de l'action et le goût d'entreprendre.

**Philippe Mangin**  
Président d'InVivo

## PRÉFACE

---



**“ Ainsi le passé commande le présent. Car il n’est presque pas un trait de la physionomie rurale de la France d’aujourd’hui dont l’explication ne doive être cherchée dans une évolution dont les racines plongent dans la nuit des temps. ”**

Marc Bloch – *“Les caractères originaux de l’histoire rurale française”*.

**I**l faut souhaiter au livre de Sylvie Gousset et d’Arnaud Berthonnet de nombreux lecteurs dans le monde agricole, et, surtout, au-delà, car ce qu’ils nous apprennent de ce que peuvent faire les hommes vaut pour tous. De ce travail considérable et si richement illustré sur l’histoire mouvementée et, pour les non-initiés, assez compliquée, des grandes unions de coopératives agricoles, j’aimerais retenir quelques enseignements qui pourraient être utiles pour le temps présent.

D’abord, l’efficacité de la fidélité. Car l’ouvrage le montre bien : depuis Fourier et Owen, les principes fondateurs n’ont pas varié : une coopérative, c’est d’abord l’auto-organisation de producteurs qui se soumettent librement à la règle démocratique la plus exigeante. Cette forme d’association a permis de maintenir, là où elles existaient, des structures de productions familiales et a assuré la promotion d’un type très original de “gouvernance” dans lequel les producteurs eux-mêmes deviennent par l’élection les dirigeants, le plus souvent sages et clairvoyants comme le montrent bien les portraits des plus connus des “Présidents”, secondés par des collaborateurs aux fortes qualités, attirés par ces entreprises originales et humanistes.

Ce respect des individus et de la délibération collective n’a pas empêché les coopératives de participer très activement à la modernisation de l’agriculture française au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Elles ont diffusé du conseil technique, mis à la disposition des agriculteurs des semences, des engrais, des machines qui ont permis le grand bond en avant de notre secteur agricole. En tirant, là encore, leur efficacité de leur spécificité : ce sont les producteurs eux-mêmes qui, par le biais de leurs structures coopératives, ont décidé de leur propre modernisation et l’ont mise en œuvre collectivement.



Avec des résultats brillants : en moins de trente ans, la France, importatrice de produits agricoles, devient une régulière et puissante exportatrice. Les auteurs montrent bien comment cette orientation vers le marché et le grand large fut un souci constant des dirigeants des grandes unions qui ont su investir dans les équipements nécessaires à cette nouvelle et aventureuse étape de la présence des producteurs sur le marché mondial. Jusqu'à la naissance d'InVivo qui résume et affirme les rapprochements, les fusions que les uns et les autres ont su conduire jusqu'à constituer un groupe de taille mondiale. Le chemin parcouru est impressionnant.

Cette belle histoire a été accompagnée et soutenue par les pouvoirs publics depuis les grandes lois agricoles de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'à aujourd'hui, quelle que soit la couleur de la combinaison politique au pouvoir. Parce que les uns et les autres considèrent, au fond, que les coopératives agricoles, qu'elles descendent de l'avenue Mac-Mahon ou de la rue La Fayette, font partie des "caractères originaux" de l'agriculture française et qu'elles ont, depuis longtemps, justifié l'attention dont elles font l'objet par la part décisive qu'elles ont prise à la sauvegarde et à la bonne santé de notre agriculture qui constitue, et pour longtemps encore, un de nos grands intérêts nationaux.

Certes, les temps changent, et annoncent de nouvelles contraintes, de nouvelles exigences imposées par l'évolution de nos sociétés dans le cadre de l'actuelle mondialisation, par le réchauffement climatique, par l'attention que nos contemporains portent désormais à leur environnement... Mais déjà nous voyons que les grandes Unions intègrent dans leurs objectifs et dans leurs relations avec les producteurs ces données qui vont les conduire à de nouvelles pratiques, de nouvelles techniques, des formes inédites d'accompagnement et d'organisation... Cette souplesse qu'illustrent les nombreux témoignages rapportés ici est, elle aussi, particulière à la coopération, parce qu'elle est plus ouverte aux vents venus de la société que les formes exclusivement capitalistiques qui n'entendent bien que les sommations de la Bourse ou des fonds d'investissements.

Rester fidèle à ses origines, à ses convictions, ce n'est pas chercher à les conserver intactes et immobiles au travers des âges, mais plutôt tenter sans cesse de les adapter aux mouvements du temps pour qu'elles continuent à inspirer l'action des hommes d'aujourd'hui. Telle me semble être la grande leçon de ce beau et utile livre à qui je souhaite le succès qu'il mérite.

**Henri Nallet**  
Ancien ministre de l'Agriculture

**A** la sortie de la guerre, l'agriculture française est à reconstruire, de nombreuses exploitations agricoles ont été détruites, les difficultés d'approvisionnement sont criantes. Le ministre de l'Agriculture François Tanguy-Prigent veut faire des coopératives les instruments privilégiés de sa politique agricole, favorisant la naissance d'une seule union à cadre national par branche d'activité. L'Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UNCAA) est fondée le 25 mai 1945, suivie le 8 août par l'Union nationale des coopératives agricoles de céréales (UNCAC). Les hommes qui animent ce groupe, dit "Mac Mahon", sont de sensibilités diverses, les plus en vue étant issus de la gauche "radicale" et laïque.

La loi Ramadier du 30 août 1947 "portant statut de la coopération" permet à nouveau de créer des unions agricoles dans les branches d'activité. Les coopératives de sensibilité plus conservatrice et de tradition chrétienne se regroupent pour créer l'Union générale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UGCAA) en 1947 et l'Union générale des coopératives agricoles de céréales (UGCAC) en 1948. Ces unions sont dénommées "Groupe La Fayette".

En 1951, l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail (UCAAB) est fondée en Champagne avec, parmi ses actionnaires, les unions rivales précédentes. Ces cinq unions constituent les racines historiques du groupe InVivo.

Les deux blocs coopératifs Mac Mahon et La Fayette, du nom de leurs adresses parisiennes, vont contribuer parallèlement et parfois ensemble à la grande modernisation de l'agriculture française des années 1950-1960, dans la dynamique du plan Marshall signé en 1948. Les unions céréalières investissent dans l'achat et la modernisation de silos de grande capacité : l'UNCAC à La Grande Paroisse en 1955 et l'UGCAC à Gennevilliers en 1958. Cette politique illustre leur confiance dans le développement de la production et de la capacité exportatrice de la France.

# Le temps des fondateurs

(1945-1961)

Première partie



## Chapitre I

# Coopération et coopératives

## L'émergence et le développement d'un modèle universel

Bien avant que les socialistes utopistes Owen et Fourier songent à créer des communautés qu'ils baptisent "phalanstères", de simples paysans auvergnats, les Quittard-Pinon, se sont réunis pour travailler et vivre ensemble près de Thiers ... et cela dès le IX<sup>e</sup> siècle ! Cette communauté comptera jusqu'à soixante membres et disparaîtra vers 1835. Il faudra attendre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour voir se développer en Europe un élan coopératif durable, d'où sont issues les premières grandes unions de coopératives agricoles avant-guerre et à la Libération.

### Charles Fourier et Robert Owen établissent les principes fondamentaux de la coopération

LE MOUVEMENT COOPÉRATIF est issu d'une longue réflexion. Ses racines remontent à l'Antiquité et puisent dans le courant de la pensée utopiste. De Platon à Thomas More, Saint-Simon ou Proudhon, de nombreux penseurs imaginent une société "idéale" et fraternelle. En 1825, le Gallois Robert Owen (1771-1858) fonde une communauté coopérative aux États-Unis, à New Harmony dans l'Indiana. C'est un échec cuisant, l'expérience tourne court en 1829 et Owen, ruiné, quitte le Nouveau Monde pour rentrer au Royaume-Uni. En 1829, le Français Charles Fourier (1772-1837) invente un type de communauté baptisé "phalanstère". Il fait des émules : Victor Considérant l'adopte en 1855 au Texas, Jean-Baptiste Godin crée son Familistère en 1859 à Guise. Pères fondateurs du socialisme européen, les penseurs Owen et Fourier établissent les principes fondamentaux de la coopération : l'association, le volontariat, la démocratie, le non-profit.



Les premières expériences "pré-coopératives" sont celles des socialistes utopistes Charles Fourier et Robert Owen.

Cependant, la tradition historique fixe le point de départ de la véritable histoire de la coopération à la fondation de la Société des équitables pionniers de Rochdale en 1844. Le 21 décembre, vingt-huit ouvriers tisserands anglais de Rochdale, près de Manchester, établissent **les six règles** permettant de concilier idéal coopératif et saine gestion. L'apparition des premières coopératives modernes en Angleterre au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle correspond à un contexte économique et social spécifique : il s'agit autant d'un réflexe de défense que d'un effort de reconquête des moyens de production et d'accès au marché. Il est tout aussi significatif que la plupart de ces coopératives soient fondées par des tisserands, travailleurs à domicile qui sont les premiers à être frappés par l'évolution de l'économie et les premières conséquences de la révolution industrielle.

Après Rochdale, les idées socialistes se diffusent en Europe tandis que le mouvement coopératif prend un essor inattendu en Allemagne. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), ému par la grande disette de 1847-1848, crée des boulangeries coopératives pour faire baisser le prix du pain. Il est aussi l'initiateur de la première coopérative rurale de crédit en 1864. Conforme aux principes de Rochdale, ce mouvement englobant coopératives d'achat, de vente, de production, de consommation et de crédit prend racine outre-Rhin puis se répand en Belgique et en France.

■ 1844, en Angleterre. Les équitables pionniers de Rochdale énoncent les grands principes de la coopération

Leur modèle est basé sur six grandes règles :

- libre adhésion ;
- contrôle démocratique : un homme, une voix ;
- distribution des excédents au prorata des opérations ;
- intérêt limité au capital ;
- inaliénabilité des réserves ;
- formation des hommes.





L'histoire plus que séculaire de la coopération agricole  
– libre adhésion, a-capitalisme et gestion démocratique –  
puise ses RACINES dans le grand mouvement coopératif  
de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle.



# équité

Une des valeurs fondamentales de l'esprit coopératif.

**SOUS LA III<sup>e</sup> RÉPUBLIQUE FRANÇAISE, LES COOPÉRATIVES ÉCLOSENT EN GRAND NOMBRE** : des coopératives de production mais surtout des coopératives de consommation qui comptent 800 000 sociétaires avant 1914. En 1884, 29 associations ouvrières de production créent la Chambre consultative des associations ouvrières de production qui deviendra en 1937 la Confédération générale des sociétés coopératives ouvrières de production (SCOP). Pour la première fois, le mouvement des coopératives s'organise en France avec le soutien des socialistes modérés et des républicains. En 1895, L'Alliance coopérative internationale est fondée, elle devient l'étendard du mouvement coopératif.

**Charles Gide, fils spirituel des socialistes utopistes et penseur de la solidarité**

Né le 29 juin 1847 à Uzès (Gard) dans une famille protestante, ce fils de magistrat soutient sa thèse sur "Le droit d'association en matière religieuse" devant la faculté de droit de Paris en 1872.

Professeur d'économie sociale à Bordeaux, il y fait un cours sur le droit des associations et le droit de réunion. Il rejoint le mouvement coopératif et lui inspire la doctrine qui donne naissance à l'École de Nîmes, baptisée ainsi en opposition à l'École de Manchester (libérale).

En 1924-1925, l'économiste présente au Collège de France un cours sur les associations coopératives agricoles.

C'est l'époque où **Charles Gide** (1847-1932), dirigeant historique du mouvement coopératif français et théoricien de l'économie sociale, réfléchit à une voie entre libéralisme et toute-puissance de l'État. Pour lui, la solidarité est le principe alors que la coopération et l'association sont les moyens.

À l'issue de la Grande Guerre, la coopération va connaître une extension géographique considérable. Dans la profusion des coopératives qui se développent alors, quatre grandes catégories ressortent :

- les coopératives de consommation ;
- les coopératives d'habitation ;
- les coopératives ouvrières de production ;
- les coopératives agricoles, de crédit, d'approvisionnement, d'écoulement et autres services.

### À partir de 1880, les syndicats et les coopératives agricoles se développent en France, sur fond de dépression économique

Hormis la communauté auvergnate des Quittard-Pinon, l'un des premiers exemples de groupement coopératif agricole d'ampleur connu en France est celui des "fruitières" à comté, au XIII<sup>e</sup> siècle. Des paysans jurassiens et francs-comtois s'associent et mettent en commun leur lait pour fabriquer des meules de fromage au sein de ces fruitières. Ces éleveurs de montagne, qui ont besoin d'un fromage se conservant longtemps, décident

d'élaborer de très grandes meules, nécessitant jusqu'à 500 litres de lait. Comme leurs fermes sont trop petites, ils s'associent sur le mode coopératif pour produire. Les meules de fromage leur sont ensuite attribuées au prorata de leur contribution laitière. Il faudra attendre le tout début du XIX<sup>e</sup> siècle pour que d'autres fruitières à fromage calquant ce modèle apparaissent en Savoie.

C'est le moment où les institutions communautaires tendent à disparaître sous la double influence de la loi Le Chapelier (14 juin 1791) – qui supprime les corporations, ces corps intermédiaires économiques – et du Code civil (1804) qui établit la propriété individuelle. Dans ce nouveau cadre marqué par la primauté de la liberté individuelle, les paysans vont vivre en presque totale autarcie jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

### L'idée de Jules Tanviray : un syndicat d'achat en commun pour lutter contre les fraudes et les intermédiaires

1883. Pour faire face à la fraude grandissante dans le commerce des engrais, les paysans n'ont ni les compétences ni les moyens. En groupant leurs commandes, ils peuvent d'une part négocier les meilleurs prix et, d'autre part, soumettre pour une somme modique des échantillons à l'analyse de laboratoires indépendants et ainsi choisir les meilleurs engrais. Si ce syndicat d'achat reste un intermédiaire qui ne se substitue aucunement à l'agriculteur, en revanche il contrôle la qualité des produits.

Six mois après sa création, le syndicat des agriculteurs du Loir-et-Cher compte 315 adhérents dans 80 communes. Il donnera naissance à la coopérative La Franciade (membre fondateur de l'UNCAA et de l'UNCAC), une des composantes de l'actuel groupe coopératif Axérial, sociétaire d'InVivo.



En 1937, les statistiques du Bureau international du travail (BIT) recensent **810 000** coopératives réparties dans **103** pays et groupant **143** millions de membres ! Parmi elles, **83%** sont des coopératives agricoles, implantées principalement en Inde et en URSS.

### IL FAUT ATTENDRE LES ANNÉES 1880 POUR VOIR RENAÎTRE DANS L'AGRICULTURE FRANÇAISE LE MOUVEMENT ASSOCIATIF.

Les raisons de ce renouveau sont à la fois d'ordre technique, économique et social. La loi Waldeck-Rousseau du 21 mars 1884 autorisant les syndicats professionnels en constitue la cellule de base. Déjà, l'année précédente, le 7 juillet 1883, le premier syndicat agricole a été créé par le professeur départemental d'agriculture du Loir-et-Cher Jules Tanviray : il s'agit du premier "syndicat d'achat en commun" de certains intrants, précurseur de la coopérative d'approvisionnement qui se développera quarante ans plus tard. Dans son sillage, d'autres syndicats d'achats en commun voient le jour. En 1890, il existe déjà 648 syndicats agricoles regroupant 234 000 membres. En 1900, ils sont 2 069 comprenant 512 000 membres.

Pendant ce temps, Jules Méline (1838-1925) inaugure une politique protectionniste visant à préserver le pays de la concurrence internationale. La loi du 11 janvier 1892 imaginée par ce défenseur de la cause agricole, futur président du Conseil et ministre de l'Agriculture de son propre gouvernement (1896-1898), va faire de l'agriculture française une activité dépendante, voire assistée, pour longtemps. Cette politique de protection, poursuivie par tous les gouvernements de la III<sup>e</sup> République, retardera la modernisation de l'agriculture française. Les thèses "mélinistes" préconisent aussi le "retour à la terre", titre de l'un de ses livres publié en 1905.

Face à des évolutions socio-économiques importantes, le monde vit alors une première mondialisation des échanges. La masse des agriculteurs constitue une sorte de "clientèle" qui remet son sort entre les mains des notables, eux-mêmes sollicités par les partis politiques. Deux grandes tendances politiques – droite d'inspiration chrétienne et conservatrice (blancs) et gauche républicaine et radicale-socialiste (rouges) – se disputent alors les voix et l'influence d'une paysannerie dominante en nombre dans la société, mais vivant encore très traditionnellement. Ce bipolarisme politique, social et confessionnel va marquer profondément l'histoire des associations syndicales et des coopératives agricoles.



La création des coopératives répond souvent aux crises agricoles graves et permet la reconversion, comme en Charente, lorsque le phylloxéra détruit le vignoble en 1890.

# 1892,

## Jules Méline opte pour le protectionnisme douanier

La loi du 11 janvier 1892, restée dans l'histoire sous le nom de "tarifs Méline", vise à protéger la France de la concurrence internationale, notamment de l'importation des céréales nord-américaines à meilleur marché. Elle soumet les produits étrangers à un tarif général maximal, en l'absence de convention particulière, et à un tarif minimal réservé aux pays signataires d'une convention. Cette loi a pour effet de protéger à l'excès l'agriculture française qui devient dépendante, moins dynamique, voire assistée. L'Allemagne réagit de la même manière. Les Britanniques maintiennent leur politique de libre-échange tandis que les Danois et les Néerlandais s'adaptent à la situation en modernisant leur agriculture.

Ce républicain de la droite modérée institue l'ordre du Mérite agricole en 1883.



### À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la représentation agricole française s'organise

En 1867, Édouard Lecouteux (1819-1893), agriculteur, professeur à l'Institut national agronomique et rédacteur en chef du journal *Agriculture Pratique*, fonde la Société des agriculteurs de France (SAF) au 8, rue d'Athènes à Paris. Cette Société, conservatrice et même antirépublicaine à ses débuts, regroupe les représentants de la noblesse et de la haute bourgeoisie terrienne, chrétiens et recrutés par cooptation. Elle rassemble 3 500 grands propriétaires fonciers en 1878. Baptisée par ses opposants la "Société des Ducs et Marquis", elle crée en 1886 l'Union centrale des syndicats des agriculteurs de France (UCSAF), à l'origine du syndicalisme et du mutualisme agricoles.

Se voulant totalement indépendante de l'État et des pouvoirs publics, l'UCSAF affirme la prééminence syndicale et les organismes qu'elle crée – coopératives, mutuelles et caisses de crédit mutuel – lui sont totalement subordonnés. En 1934, l'UCSAF qui devient l'Union nationale des syndicats agricoles (UNSA) s'installera au 18, rue des Pyramides, siège de l'Association générale des producteurs de blé (AGPB), créée en 1924.

**LA RÉPONSE DU CAMP RÉPUBLICAIN ARRIVE EN 1880.** Pour s'opposer à la SAF, puis à l'UCSAF, la Société nationale d'encouragement à l'agriculture est constituée, à l'initiative du républicain

Léon Gambetta (1838-1882). Son siège est situé au 5, avenue de l'Opéra. Laïque, républicaine, proche des pouvoirs publics et du ministère de l'Agriculture – créé le 14 novembre 1881 par le même Gambetta qui sépare l'Agriculture du Commerce –, cette Société rassemble des grands notables de la République, sénateurs et députés, et s'appuie sur les services centraux et départementaux de l'agriculture, notamment les professeurs départementaux d'agriculture. Elle rassemble des diplômés de l'enseignement secondaire et même de l'enseignement supérieur, parfois des ingénieurs agronomes ou agricoles, partisans d'une recherche agronomique moderne. Elle est marquée par l'esprit des "physiocrates", fils des encyclopédistes et de la pensée du siècle des Lumières.

■ 8, rue d'Athènes (Paris 9<sup>e</sup>)

Cette adresse mythique du syndicalisme agricole depuis 1867 est toujours le siège de la Société des agriculteurs de France en 2013. L'immeuble a été reconstruit en 1967.



# blocs

Au lendemain de la guerre de 1914-1918, un agriculteur sur deux est concerné par l'activité d'une des organisations agricoles concurrentes.

## La Société des agriculteurs de France (SAF), conservatrice et proche de l'église rurale

À la création, les membres de la SAF, notamment issus de la noblesse et de la magistrature, cherchent à propager une doctrine d'action sociale libérale au travers de cette société. Puis, dans l'entre-deux-guerres, l'UCSAF réunit des responsables souvent de droite, indépendants-paysans, libéraux, quelquefois de l'Action française et des hommes d'Église dans certaines régions très catholiques.

Parmi les leaders successifs de ce mouvement, on peut citer à partir des années 1930 :

- **Henri d'Halluin** (1897-1985) dit Henry Dorgères, homme de plume, très bon orateur, leader charismatique de l'action paysanne, de sensibilité Action française, député d'Ille-et-Vilaine de 1956 à 1958.
- **René Blondelle** (1907-1971), agriculteur dans l'Aisne, qui sera, malgré son passage à la Corporation paysanne pendant la période de Vichy, élu en 1946 secrétaire puis en 1949 président de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA), puis de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA).
- **Robert Mangeard** (1900-1996) et **Jacques de Bohan** (1934-2005), présidents successifs de la coopérative agricole La Providence Agricole à Reims, devenue Champagne Céréales.





Plus de 100 ans de continuité topographique et syndicale...

La FNMCA, propriétaire et occupante du lieu en 1910, a changé de nom, a évolué mais n'a pas déménagé ! Elle devient en 1953 la Fédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (FNMCCA), puis en 1955 la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA), dont le siège est toujours à cette adresse en 2013.



En 1908, cette Société d'encouragement donne naissance à la Fédération nationale des coopératives agricoles de production et de vente et à une Fédération des caisses régionales de crédit agricole mutuel ; puis, en 1909, à une Fédération des syndicats agricoles. En 1910, cet ensemble se regroupe en une Fédération nationale de la mutualité et de la coopération agricoles (FNMCA) qui s'installe 129, boulevard Saint-Germain à Paris en achetant l'immeuble. Cette adresse devient historique...

**DÉSORMAIS, LES DEUX INSTANCES REPRÉSENTATIVES DE L'AGRICULTURE FRANÇAISE** – la Société des agriculteurs de France, marquée à droite, et la Société nationale d'encouragement à l'agriculture, étiquetée à gauche – seront traditionnellement désignées par leurs adresses respectives. Albert Viger (1843-1926) est le premier président de la FNMCA entre 1910 et 1926. Ce médecin est une personnalité de la gauche radicale-socialiste, ancien ministre de l'Agriculture, député et

sénateur du Loiret. L'installation boulevard Saint-Germain n'est pas le fruit du hasard : l'immeuble est situé entre le Sénat et la Chambre des députés où siègent les représentants des départements ruraux, dont un certain nombre soutiennent fidèlement les activités du "boulevard Saint-Germain".

Dès leur origine, les coopératives agricoles qui se forment pour permettre aux agriculteurs de s'adapter aux nouvelles conditions économiques et techniques vont se grouper en fonction de ces deux tendances opposées : rue d'Athènes contre boulevard Saint-Germain (rive droite contre rive gauche !). Elles s'affronteront longtemps dans les esprits et sur le terrain...

## La FNMCA, un pôle républicain et radical-socialiste aux multiples sensibilités

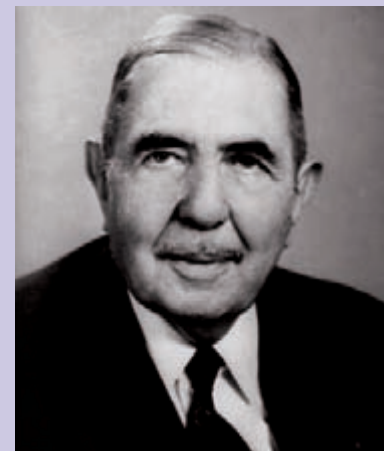
Les responsables de ce pôle Crédit-Mutualité-Coopération sont en général issus de la mouvance "républicaine" des années 1890, laïcs, voire anticléricaux, radicaux, radicaux-socialistes, socialistes, certains même communistes.

Les grands personnages de ce pôle marqué à gauche sont à partir des années 1930 :

- **Jacques Benoist** (1881-1967), agriculteur, sénateur radical-socialiste d'Eure-et-Loir, initiateur de la création de l'Office national interprofessionnel du blé en 1936.
- **Henri Queuille** (1884-1970), radical-socialiste, plusieurs fois ministre entre 1920 et 1952 et président du Conseil à trois reprises. De 1935 à l'instauration du régime de Vichy, puis entre 1945 et 1960, il est président de la FNMCA, qui est devenue en 1953 la Fédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles puis, en 1955, CNMCCA.
- Le marquis **Gaston Le Vaillant du Douet de Graville**, surnommé le "Marquis Rouge", est agriculteur en Seine-Maritime et maire de Bernières (1929-1970). Descendant de l'amiral Louis de Graville (1438-1516), ce fils d'un député de droite de la III<sup>e</sup> République est secrétaire général (1953-1960) puis président (1960-1968) de la FNMCCA. Membre du Conseil économique et social, il est l'un des signataires du traité de Rome (1957).



Henry Queuille est nommé onze fois ministre de l'Agriculture sous la Troisième République.



Personnage de premier plan de l'agriculture française, le "Marquis Rouge" est l'homme-clé de l'après-guerre au "129 boulevard Saint-Germain".

## Pour un financement coopératif de l'agriculture

**Jules Méline** (1838-1925) et **Albert Viger** (1843-1926) marquent profondément l'agriculture lors de leur passage au ministère.

Le 5 novembre 1894, la loi Méline autorise la constitution de caisses locales de crédit agricole ayant pour mission de faciliter l'attribution de crédits pour financer la production agricole.

Le 31 mars 1899, la loi Viger incite les caisses locales à se grouper en caisses régionales de crédit agricole.

À LA VEILLE DE LA GRANDE GUERRE, LA GÉOGRAPHIE POLITICO-SYNDICALE AGRICOLE PRÉSENTE DEUX BLOCS : d'un côté, rue d'Athènes, une tendance confessionnelle traditionaliste, conservatrice politiquement, indépendante par rapport aux pouvoirs publics, décentralisée dans son organisation et présentant les syndicats agricoles comme les chefs de file de l'organisation professionnelle ; de l'autre, boulevard Saint-Germain, une tendance laïque, républicaine et jacobine dans son fonctionnement, considérant la coopération comme un moyen d'action et d'émancipation économique indépendant de toute tutelle syndicale. Cependant des fédérations nationales spécialisées de coopératives verront le jour, laitière en 1930, viticole en 1932, qui n'auront aucun attachement avec l'une des deux tendances présentées ci-dessus.

L'essor irrégulier du mouvement coopératif agricole français s'inscrit dans un contexte de crises agricoles et de difficultés économiques. La grave crise du phylloxéra (1863-1900) qui détruit en partie le vignoble français favorise l'apparition des premières caves coopératives viticoles. De même, la surproduction de céréales pendant la campagne de 1932-1933 accélère la constitution de coopératives de stockage de céréales. La guerre de 1914-1918 comme la crise des années 1930 remettent en question le libéralisme traditionnel et conduisent à une intervention croissante de l'État, notamment dans la gestion des affaires agricoles.

C'est ainsi que le marché du blé s'organise lentement, avec de nombreux tâtonnements. Une première tentative a lieu en 1933 avec la loi fixant un prix minimal du blé, qui n'obtient pas les effets escomptés en l'absence d'un organisme coordinateur. Toutefois, cette réglementation impulse la création de nombreuses coopératives de stockage. La France importe du blé depuis le règne de Louis XIV. À partir des années 1870, les États-Unis sont le principal fournisseur. La productivité nationale est faible et les rendements en blé n'augmentent que très lentement : de 8 quintaux à l'hectare en 1830, ils passent à 13 quintaux en 1913.

**“ Les coopératives sont l'unique organisme de tout le régime capitaliste qui est bon et qu'il faut conserver absolument à tout prix. ”**

Lénine, après la prise de pouvoir des bolcheviks.

# 1918,

## L'hécatombe des paysans

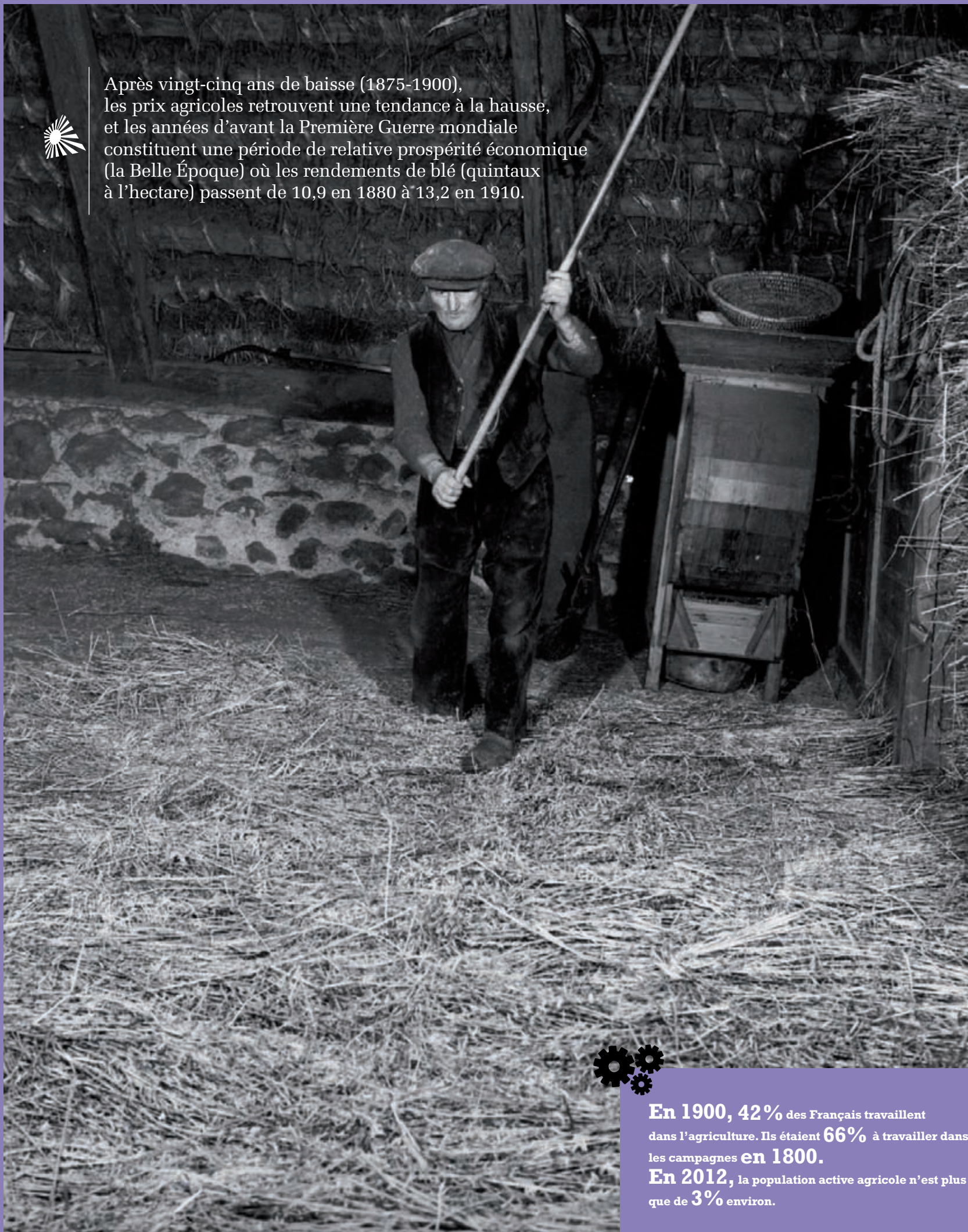
Sur les 3,7 millions d'agriculteurs mobilisés pendant la Grande Guerre, 673 000 sont tués et 550 000 restent invalides à vie. La population paysanne chute de plus de 1,2 million d'actifs. De nombreux agriculteurs changent de métier et, en quatre ans, l'exode rural atteint des proportions jamais égalées dans le passé.

La paysannerie française sortira affaiblie et bouleversée de la Première Guerre mondiale.





Après vingt-cinq ans de baisse (1875-1900), les prix agricoles retrouvent une tendance à la hausse, et les années d'avant la Première Guerre mondiale constituent une période de relative prospérité économique (la Belle Époque) où les rendements de blé (quintaux à l'hectare) passent de 10,9 en 1880 à 13,2 en 1910.



**En 1900, 42%** des Français travaillent dans l'agriculture. Ils étaient **66%** à travailler dans les campagnes **en 1800.**

**En 2012,** la population active agricole n'est plus que de **3%** environ.

Tout change en 1936, à la création de l'Office national interprofessionnel du blé (ONIB), qui agit comme un formidable accélérateur de l'essor des coopératives de céréales. La régulation du marché s'en trouve profondément transformée. En 1939, le nombre de coopératives agricoles se situe entre 6 000 et 7 000, dont plus de 1 200 sont des coopératives de céréales. Elles n'étaient "que" 800 environ fin 1936. Si se dessinent les contours des premiers groupes régionaux polyvalents agricoles, les aspects politiques, idéologiques et économiques coexistent presque uniquement au niveau microéconomique, relevant de ce que l'on appelle alors le "patriotisme de canton".

**LA PREMIÈRE STRUCTURATION DU SECTEUR COOPÉRATIF AGRICOLE A LIEU DANS L'ENTRE-DEUX-GUERRES.** En 1939, il existe deux unions groupant à l'échelon national les coopératives agricoles d'approvisionnement et de céréales : l'Union syndicale des groupements agricoles et l'Union nationale des coopératives de vente et de transformation du blé. Elles sont dissoutes pendant la guerre.

# organi sation



## L'ONIB : le plus ancien des offices d'intervention dans le secteur agricole

L'Office national interprofessionnel du blé (ONIB), institué par la loi du 15 août 1936, reçoit à sa création le monopole des exportations et importations ainsi que le contrôle des opérations d'intervention par l'intermédiaire des collecteurs agréés. Il est financé par des taxes obligatoires. Ces dispositions, qui renforcent le rôle des coopératives céréalières, permettent de rattraper le niveau de développement des autres secteurs comme le vin et le lait. Son premier président, de 1936 à 1940, est Henri Patizel (1871-1960), président de la coopérative agricole de stockage et de meunerie de l'arrondissement de Vitry-le-François. En 1939, l'ONIB recense 1 238 coopératives de céréales qui ont une capacité de stockage de vingt millions de quintaux.

Le 17 novembre 1940, ayant élargi son champ d'intervention, l'ONIB est rebaptisé Office national interprofessionnel des céréales (ONIC).

## De la Charte paysanne à la genèse des premières grandes unions coopératives agricoles (1940-1945)

LA DÉFAITE ET L'ARMISTICE SIGNÉ LE 22 JUIN 1940 AMÈNENT AU POUVOIR LE HÉROS DE VERDUN. Philippe Pétain incarne la droite française. Pétri d' **agrarisme**, ce "maréchal paysan" prône le retour à la terre et la renaissance paysanne. Une des premières décisions du régime de Vichy est de dissoudre tous les syndicats par la loi du 2 décembre 1940. Cette législation, dite aussi "Charte paysanne", instaure la Corporation nationale paysanne qui met en pratique les idées développées "rue d'Athènes" par l'Union nationale des syndicats agricoles (UNSA, ex-UCSAF).

Cette politique est animée par des hommes jeunes comme Jacques Le Roy Ladurie (1902-1988) et Louis Salleron (1905-1989), qui est l'inspirateur de ce modèle. En 1941, la Fédération corporative des coopératives de céréales voit le jour, fusion forcée de l'Union des coopératives de blé (UCB) – créée le 27 janvier 1929 par la rue d'Athènes – et de la Fédération nationale des coopératives de stockage du boulevard Saint-Germain. Présidée par Jean Viaux-Cambuzat, cette fédération unique sera dissoute à la Libération. D'autres fédérations corporatives de coopératives sont créées dans les domaines de l'approvisionnement, du lait, des fruits et légumes, de l'achat et de l'utilisation en commun du matériel agricole.

La loi du 4 septembre 1943 définit précisément la coopération agricole. Si elle est abrogée à la Libération comme tous les textes d'inspiration corporatiste, cette loi vichyste apporte des dispositions nouvelles qui seront reprises par les textes successifs de 1945 et 1947 portant statut de la coopération agricole. Le régime corporatif de Vichy restera dans l'histoire comme l'artisan du premier grand effort systématique d'orga-

nisation de l'agriculture, provoquant un mouvement associatif sans précédent qui confie des responsabilités à quelque 30 000 exploitants promus syndics. Son organisation professionnelle préfigure celle de la Fédération nationale de la coopération agricole (FNCA) qui sera créée en 1945.



La Seconde Guerre mondiale est une période charnière dans la structuration de l'agriculture française.

À la fin de l'année 1943, la future Confédération générale de l'agriculture (CGA) se constitue dans la clandestinité. En janvier 1944, elle fait paraître son journal clandestin, *Résistance paysanne*. À la Libération, la CGA prend ses quartiers au 11 bis, rue Scribe, dans l'ancien hôtel de l'Assemblée permanente des présidents de chambre d'agriculture. Le 4 septembre 1944, le général de Gaulle nomme ministre de l'Agriculture un jeune résistant de 35 ans, un des fondateurs du mouvement "Résistance paysanne" et de la CGA clandestine : François Tanguy-Prigent (1909-1970), dénommé Jacques Le Ru dans la clandestinité ("ru" : "rouge" en breton).

■ **L'agrarisme**, à la fois idéologie politique et mouvement social corporatiste sous la III<sup>e</sup> République, défend les intérêts économiques et sociaux des populations agricoles et du monde rural. Ce terme est apparu dans l'historiographie avec l'ouvrage de Pierre Barral, *Les agrariens français de Méline à Pisani* (1968).



Proche des communistes, ce syndicaliste socialiste va diriger son ministère pendant trois ans dans un contexte difficile de rationnement, de pénuries, de reconstruction et d'inflation des prix. Une des premières mesures du Gouvernement à la Libération est d'annuler la loi du 2 décembre 1940 par l'ordonnance du 12 octobre 1944. Il s'agit non seulement d'écarter l'une et l'autre des deux tendances d'avant-guerre (rue des Pyramides et boulevard Saint-Germain) mais aussi, avant tout, de permettre à la petite paysannerie de faire entendre sa voix.

Le ministre de l'Agriculture institue un organisme transitoire, le Comité national d'action agricole (CNAA), chargé de remettre en route et de réorganiser l'agriculture, qui se décline en comités départementaux. Présidé par Sylvain Blanchet (1892-1947), un militant du mouvement coopératif et ancien député socialiste de la Creuse, le CNAA a pour objet de faciliter l'installation effective de la CGA, à qui les biens de la Corporation paysanne sont attribués par dévolution. À la sortie de la guerre, le bilan général est très lourd : outre les pénuries diverses et le manque dramatique de matières premières, 32 000 exploitations agricoles ont été détruites sur le territoire.

Après le coup d'arrêt de la guerre et de l'Occupation, François Tanguy-Prigent doit prendre des mesures urgentes pour relancer et moderniser une agriculture française mal en

point. Promue par la Confédération générale paysanne de tendance socialiste, la CGA doit s'entendre néanmoins avec les comités d'action paysanne inspirés par le parti communiste. La mission n'est pas facile ! Tanguy-Prigent nomme directeur général de la CGA un de ses proches, l'ingénieur agronome Henri Canonge (1914-1981), un fils de pasteur cévenol, ancien militant de la Confédération nationale paysanne depuis 1936. Les deux hommes choisissent leur équipe qui est composée d'authentiques militants parmi lesquels : Philippe Lamour, Anthelme Lyonnet, Robert Robin et Édouard Klepping. Ce dernier est un ingénieur des Arts et Métiers qui a consacré toute sa vie à la coopération. Le directeur général s'entoure de praticiens comme Jack Lequertier et Sylvain Blanchet. Édouard Klepping et Jack Lequertier, qui vont jouer tous deux un rôle primordial dans la création des futures unions de coopératives agricoles, ont participé activement à la Résistance dans le maquis de l'Ain.

**SI LES THÈSES CORPORATISTES SONT RÉFUTÉES, LES NOUVEAUX DIRIGEANTS POLITIQUES ET PROFESSIONNELS** sont convaincus qu'il faut d'abord préserver l'organisation unitaire de l'agriculture. Ils prônent haut et fort une démocratisation de l'accès au savoir, à la technique, au crédit et au contrôle des outils économiques. À la corporation, qui s'est inspirée des régimes autoritaires avec direction par le haut, il faut selon eux substituer "la coopération, organisée par en bas et reposant sur l'initiative et l'action de tous".





À la Libération, l'épuration judiciaire et économique dans le milieu rural est très modérée, ce qui a minimisé les haines et rancunes durables. Néanmoins, l'épuration sauvage a frappé plus durement les ouvriers agricoles et les petits cultivateurs que les ouvriers d'industrie et les cadres.



## Chapitre 2

# L'union fait la force

Les unions de coopératives naissent, grandissent et étayent leur légitimité dans une France agricole en reconstruction (1945-1961)

À la création des unions UNCAA et UNCAC en 1945, le clivage de sensibilité à leur tête est manifeste : du côté de l'UNCAC des dirigeants venus notamment de la gauche laïque, issus de la Résistance, "les hommes à la mitraille" comme certains détracteurs les appellent alors ; du côté de l'UNCAA, des personnalités issues de la gauche chrétienne, représentant une culture de la diversité englobant aussi bien les radicaux-cléricaux que les protestants et les radicaux-socialistes. Sur le terrain de la coopérative, il règne un véritable foisonnement d'idées et de sensibilités post-guerre, et l'émulation entre les structures n'est pas uniquement économique...

### Les coopératives, vecteurs de la reconstruction économique et du renouveau agricole

AVANT TOUT, LE MINISTRE FRANÇOIS TANGUY-PRIGENT veut faire des coopératives l'instrument de sa politique agricole.



Il encourage tout particulièrement le développement des coopératives d'approvisionnement et des Cuma (Coopératives d'utilisation de matériel agricole). Cette organisation doit permettre de promouvoir l'agriculture française tout en l'insérant dans la société industrielle et le monde économique en reconstruction.

LA CGA EST ALORS L'ÉLÉMENT-CLÉ du nouveau système d'organisation professionnelle de l'agriculture. Elle crée plusieurs fédérations nationales entre 1945 et 1946. Le 15 mars 1945, à la veille de son premier congrès à l'Hôtel de Ville de Paris (16-18 mars), la CGA constitue la Fédération nationale de la coopération agricole (FNCA) dont le siège social est au... 129, boulevard Saint-Germain. C'est un retour aux origines. La FNCA, par définition unitaire, est présidée par Pierre Martin, un viticulteur girondin également président de la Confédération nationale des coopératives viticoles ; cette personnalité libérale s'est ralliée dès l'origine à la CGA.

■ À la CGA, un seul mot d'ordre : l'unité

En 1945, toutes les organisations agricoles (syndicats, coopératives, crédit, mutualité) sont regroupées sous le chapeau unique de la CGA en unions nationales :

- **l'UNCAA** (Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement) ;
- **l'UNCAC** (Union nationale des coopératives agricoles de céréales) ;
- **l'UNCAMTC** (Union nationale des coopératives agricoles de meunerie et de transformation de céréales) ;
- **l'UNCL** (Union nationale des coopératives agricoles laitières) ;
- **l'UNCBV** (Union nationale des coopératives bétail et viande) ;
- **l'UNCFL** (Union nationale des coopératives fruits et légumes), etc.

### Les Cuma, outils de réorganisation de l'économie et de modernisation du pays

Créées par la loi du 12 octobre 1945, les coopératives d'utilisation de matériel agricole vont se développer très rapidement avec les aides du plan Marshall. Elles sont nées afin de mutualiser l'achat et l'utilisation de matériels agricoles nouveaux et coûteux tels que les tracteurs et les moissonneuses-batteuses. En 1949, on recense 8 000 Cuma et coopératives de battage et services. Diffusées dans les campagnes par les comités départementaux d'action agricole et la Confédération générale de l'agriculture, les Cuma vont faciliter l'essor technique et permettre, notamment, de généraliser l'usage des tracteurs puis des moissonneuses-batteuses dans les campagnes. Aujourd'hui, elles sont au nombre de 13 400 (chiffres 2009).



## Le credo de l'unité paysanne en 1945



“C'est pour votre salut sur le plan matériel, sur le plan social, mais aussi sur le plan moral et intellectuel, que vous devez former cette grande unité paysanne. „

François Tanguy-Prigent, le 16 mars 1945,  
au Congrès de l'Union paysanne qui entérine la création de la CGA.



# renouveau

LES VICE-PRÉSIDENTS DE LA FNCA SONT :

- **Guy Benoist**, agriculteur d'Eure-et-Loir ;
- **Maurice Gibert**, agriculteur de la Brie ;
- **Albert Barré**, agriculteur de la Marne.

**Albert Barré (1894-1959) :**  
l'un des pères fondateurs  
de l'UNCAC ■

Ce descendant d'une famille d'agriculteurs, républicain et syndicaliste d'inspiration laïque, préside la coopérative agricole Les Producteurs réunis à Châlons-sur-Marne. Président de l'ONIC de 1949 à 1959, il assurera de nombreuses responsabilités professionnelles tant au plan départemental (Marne) que national, au sein de la Fédération nationale des coopératives betteravières notamment. Il est le secrétaire du conseil d'administration de l'UNCAC de 1945 à 1959.



ILS DEVIENDRONT LES DIRIGEANTS DES UNIONS DE COOPÉRATIVES qu'ils vont bientôt créer. Ces hommes de consensus, qui sont pour la majorité des agriculteurs dans la mouvance des idées du boulevard Saint-Germain, comprennent qu'on ne peut pas bâtir une structure coopérative efficace sans la création de solides unions nationales.

C'est ainsi que sont fondées :

- **l'UNCAA**, Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement, le 25 mai 1945 ;
- **l'UNCAC**, Union nationale des coopératives agricoles de céréales, le 8 août 1945.

Malgré ce bel élan initial, les dirigeants de la CGA ne seront pas suivis dans leur souci de sauvegarder et d'assurer l'unité de la profession. De décembre 1945 à février 1946, les élections professionnelles écartent la plupart des candidats trop politisés des cadres départementaux du syndicalisme agricole.

La loi sur le rétablissement de la liberté syndicale est publiée le 12 mars 1946 (article 6). Le même jour, la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA),

composante de la CGA, tient son premier congrès. Dès lors, la FNSEA va rechercher son indépendance et la lutte fratricide avec la CGA va durer huit ans. Début 1954, la CGA, marginalisée, a perdu son rôle représentatif au détriment de la FNSEA.

La loi du 30 août 1947 qui abroge le principe de l'unicité des unions coopératives à cadre national par branche d'activité va porter le coup de grâce au projet unitaire. L'action coopérative va revenir à la division professionnelle et syndicale, ranimant l'opposition traditionnelle d'avant-guerre entre le "boulevard Saint-Germain" et la "rue d'Athènes".

### Georges Pagnier, premier directeur de l'UNCAA

Il dirige l'UNCAA de sa création au 30 septembre 1947. Sa double mission de départ est de constituer une organisation économique solide à l'échelon national, représentative des coopératives agricoles d'approvisionnement, et d'accompagner l'essor de ce mouvement technique.

### L'UNCAA et l'UNCAC : "filles" de la CGA et unions sœurs

LE 25 MAI 1945, L'UNION NATIONALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES D'APPROVISIONNEMENT (UNCAA) est créée la première. Dès l'origine, son objet est la coordination à l'échelon national des actions coopératives dans le secteur de l'approvisionnement agricole. L'UNCAA tient un double rôle : la représentation générale des coopératives adhérentes et l'intervention économique sur tous les marchés qui intéressent les moyens techniques de production agricole.

À sa tête, Guy Benoist, président pendant près de 30 ans, de la création à mars 1974. À la direction opérationnelle, Georges Pagnier, de la création au 30 septembre 1947, puis Édouard Klepping du 1<sup>er</sup> octobre 1947 à son décès le 16 novembre 1953, et Marcel Gerbaud, du 1<sup>er</sup> octobre 1954 au 31 janvier 1967. D'abord domiciliée au 17, rue d'Anjou, l'UNCAA rejoint en 1947 le 6, rue Halévy avant de s'installer au 29, avenue Mac-Mahon en 1961.

L'UNCAA a été créée avant l'UNCAC pour répondre à l'urgence de l'approvisionnement dans un contexte économique de pénurie de matières premières. À cette date, l'approvisionnement est consensuel et même essentiel pour relancer l'activité, une telle union est beaucoup plus facile à constituer car elle est au cœur des besoins des agriculteurs.



Guy Benoist, président de l'UNCAA, prend la parole à l'assemblée générale du 1<sup>er</sup> février 1960.

## Les Benoist, fidèles coopérateurs de père en fils

**Jacques Benoist** (30 novembre 1881-25 septembre 1967) est né à Boutigny en Eure-et-Loir, dans la ferme de son père. Après le lycée Hoche à Versailles, il intègre l'École nationale d'agriculture de Grignon, d'où il sort en 1903 avec son diplôme d'ingénieur agricole en poche. Cet homme sera toute sa vie un défenseur opiniâtre de la cause agricole et du monde rural en général.

Nommé président des coopératives d'achat et de vente du Syndicat agricole d'Eure-et-Loir, il préside également le Comité des céréales d'Eure-et-Loir, la Fédération départementale des coopératives de vente d'Eure-et-Loir et l'Union des coopératives de céréales d'Eure-et-Loir. Conseiller général et maire de Boutigny, il est élu vice-président de la Caisse régionale de crédit agricole mutuel de la Beauce et du Perche. Vice-président et fondateur de l'Association générale des producteurs de blé (AGPB), sénateur radical-socialiste d'Eure-et-Loir de 1933 à 1938, Jacques Benoist participe activement à la création de l'ONIB en 1936 et sera membre du conseil central de l'ONIC. Il est parmi les plus fidèles de la FNMCA dont il sera l'un des vice-présidents. Il transmettra sa foi profonde en la coopération agricole à son fils Guy.



**Guy Benoist** (22 décembre 1906-17 janvier 1977) suit les traces de son père au lycée Hoche et à l'École nationale d'agriculture de Grignon. Vice-président de la Fédération nationale de la coopération agricole à sa création en mars 1945, il préside l'UNCAA de sa constitution en 1945 à mars 1974. Il préside l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail (UCAAB) de 1967 à janvier 1977.

Conseiller économique et social, représentant les organismes agricoles, il est membre du conseil d'administration de l'Office national industriel de l'azote (ONIA) et du Conseil supérieur de la coopération agricole, mais aussi maire de Maulette dans les Yvelines et agriculteur. Sa fille Micheline épousera un jeune ingénieur agronome du nom de Claude Besnault, futur directeur général de l'UNCAA de 1981 à 1992.

Baignant dans l'esprit coopératif dès sa prime jeunesse et suivant les traces de son père (à gauche), Guy Benoist (à droite) préside l'UNCAA trente ans durant, de sa constitution en 1945 à mars 1974. Il joue également un rôle central dans le développement et l'organisation de l'UCAAB.



L'ASSEMBLÉE CONSTITUTIVE DE L'UNION NATIONALE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE CÉRÉALES (UNCAC) se tient le 8 août 1945, au 11 bis, rue Scribe, salle Olivier-de-Serres, sur convocation du président de la Confédération générale de l'agriculture (CGA). Cette création s'inscrit dans un vaste mouvement de rassemblement unitaire des organisations agricoles instaurées au lendemain de la Libération et regroupées au sein de la CGA, dont la vocation est de représenter l'intégralité des intérêts agricoles. À peine la guerre achevée, les initiateurs de ce projet fondent de grandes ambitions pour l'organisation professionnelle et l'entreprise économique qu'ils constituent. Leurs noms sont Maurice Gibert, Francis Bouchard, Jack Lequertier.



À l'assemblée générale de l'UNCAC en 1954, Maurice Gibert, Francis Bouchard et Jack Lequertier (de gauche à droite).

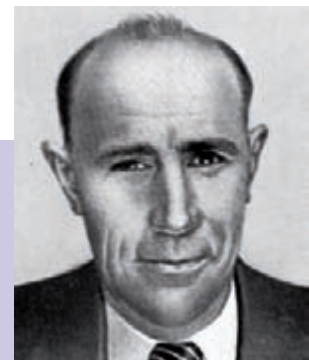
Si ces hommes de progrès ont une idée claire des missions qu'ils tiennent à confier à l'UNCAC, ils n'imaginent aucunement, à cette date et dans un tel contexte socio-économique de redémarrage général, qu'ils posent les fondations d'une entreprise qui va devenir l'axe d'un des plus puissants groupes coopératifs européens au service notamment des producteurs de céréales et du milieu rural. Pour eux, cette création répond à trois grands enjeux :

- un enjeu fédéral : la défense et la protection des intérêts des coopératives ;
- un enjeu technique : insuffler le progrès dans les techniques de production ;
- un enjeu économique : peser sur les marchés tant à l'échelle nationale qu'à l'exportation et à l'importation.

De formations et de parcours différents, alliant des convictions politiques et confessionnelles proches, ces "pères fondateurs" tendent vers un idéal : permettre à tout agriculteur d'accéder au pouvoir économique et au progrès technique. Dans une économie exsangue, un pays dévasté par les conséquences de plus de cinq années d'occupation et de guerre qui ont abouti à une crise d'approvisionnement aiguë en tous produits agricoles et matières premières, ils ont conscience que tout est à reconstruire et à moderniser. Et leurs seules forces, pour participer au relèvement de l'agriculture française à l'été 1945, sont l'action militante et l'union nationale. Il y a là une très grande ambition. Dès ses débuts, l'Union met l'accent sur la recherche du pouvoir économique et l'organisation des marchés.

Le premier président de l'UNCAC est Maurice Gibert, agriculteur et président de la coopérative agricole La Brie à Melun. En mars 1948, il désigne son successeur en la personne de Francis Bouchard, un agriculteur beauceron de Tremblay-le-Vicomte en Eure-et-Loir. Le président du conseil de direction est Lucien Chaserant, un ingénieur agronome, directeur général de la coopérative départementale de la Sarthe. Édouard Klepping, ingénieur des Arts et Métiers et coopérateur convaincu, est secrétaire général.

Dès 1947, Jack Lequertier succède à Édouard Klepping, qui prend la direction de l'UNCAA. À 29 ans, le jeune ingénieur agricole Lequertier a été professeur d'agriculture à la direction des services agricoles de l'Ain (1941-1943) et dirige la coopérative de l'Ain à Bourg-en-Bresse ; il est membre du bureau du conseil de direction de l'UNCAC. Son ascension va être rapide. Le duo Bouchard et Lequertier conduira les destinées de l'UNCAC durant toutes les "Trente Glorieuses" de l'agriculture française, respectivement jusqu'en 1974 pour le premier et 1980 pour le second.



### Édouard Klepping, de l'UNCAC à l'UNCAA

Cet ingénieur des Arts et Métiers dirige pendant près de sept ans l'UNCAA dans une période de difficultés économiques. Il est proche de Jack Lequertier, qu'il a côtoyé dans le maquis, et a été le directeur de la coopérative de céréales de Château-Landon (Seine-et-Marne). Il assure d'abord le secrétariat général de l'UNCAC à sa création, puis devient le directeur de l'UNCAA en 1947. Ce coopérateur positionne l'UNCAA dans l'approvisionnement des coopératives en plants de pommes de terre de sélection, soit par des achats à l'importation, soit par des transactions avec les vendeurs français de plants sélectionnés. Il développe aussi une activité de distribution d'articles de quincaillerie agricole, de tôles et tréfilés et surtout de ficelle-lieuse. Il décède brusquement le 16 novembre 1953.



En février 1948, l'UNCAA dénombre 416 coopératives membres : 94 communales, 190 cantonales, 49 d'arrondissement et 83 à grand rayon.





## Francis Bouchard, un fédérateur convaincu

Né le 21 mars 1904, à Tremblay-le-Vicomte en Eure-et-Loir, cet agriculteur beauceron est élu président de l'UNCAC en mars 1948. Il le restera jusqu'en 1974, tout comme Guy Benoist à l'UNCAA. Il est aussi président puis président d'honneur de la Confédération générale de l'agriculture (CGA), membre du Conseil supérieur de la coopération agricole et du conseil central de l'Office national interprofessionnel des céréales, administrateur des Mines domaniales des potasses d'Alsace. Il représente dans les années 1960 les organismes agricoles au Conseil économique et social, dont il est membre à partir de 1951.

Dès sa nomination à la présidence, ce fédérateur convaincu nourrit de grandes ambitions pour l'organisation professionnelle et l'entreprise qu'il préside pendant vingt-sept ans. Son objectif : faire de l'UNCAC l'un des plus puissants vecteurs de développement du pouvoir économique des producteurs de céréales. Avec son prédécesseur Maurice Gibert, il a jeté les bases de l'action technique future, en préconisant une politique de production de semences de qualité orchestrée par les coopératives membres.



Assemblée générale de l'UNCAC (1950). De gauche à droite, le président Francis Bouchard, le directeur général Jack Lequertier et deux personnages historiques de la coopération agricole : Jacques Benoist et P. Gontier. Ce dernier est vice-président fondateur de l'UNCAC.



Francis Bouchard prenant la parole à la Journée nationale du maïs à Senlis, le 25 octobre 1951.

### Les premières actions de l'UNCAA : les engrais azotés et la ficelle-lieuse

DÈS SON LANCEMENT, L'UNCAA DOIT FAIRE FACE AUX CONSÉQUENCES DRAMATIQUES des années d'occupation en prenant position dans tous les domaines de l'approvisionnement agricole. Il lui faut apporter rapidement à ses adhérents les moyens de prospérer, à un moment où les agriculteurs français ont d'immenses besoins en matière d'engrais, de pesticides, de semences et plants, de matériels mécaniques et d'aliments du bétail. L'Union nationale d'approvisionnement intervient en priorité dans les importations d'engrais azotés : elle reçoit et répartit les premiers chargements d'ammonitrates à haut dosage en provenance des États-Unis et du Canada. Pour la

fourniture des engrais métropolitains, les débuts sont plus difficiles, et ce n'est que lentement et par étapes successives que l'UNCAA va devenir dans les années 1960 le premier acheteur européen de cet intrant.

**“Notre Union nationale qui ne s'occupe que des problèmes économiques et commerciaux ne fait pas de politique. , ,**

Guy Benoist, assemblée générale de l'UNCAA du 6 octobre 1946.

Dans un autre secteur-clé, le marché de la ficelle-lieuse, l'UNCAA importe d'abord des produits en provenance du Mexique avant de passer des accords avec les fabricants européens, hollandais et belges, et parvenir à se hisser assez vite à la première place de ce secteur dans les années 1950. Dans le même temps, l'Union se positionne comme le plus important acheteur de tréfilés, de tôles et de films plastiques pour emploi agricole direct. Elle participe également à la répartition des aides du plan Marshall (1948), notamment en matière de machinisme agricole.



### La ficelle-lieuse, plus qu'un produit essentiel pour les agriculteurs : un symbole

La majeure partie de la ficelle-lieuse utilisée en France après 1945 est fabriquée avec les fibres d'une plante originaire du Mexique, l'agave – du grec "agavos" qui signifie "magnifique" –, plus connue sous le nom de "sisal". Pendant l'Occupation, le sisal a été remplacé par une sorte de papier tressé, très fragile, qui cassait souvent. Indispensable aux récoltes de céréales, la consommation de ficelle-lieuse va évoluer avec l'utilisation plus ou moins large des moissonneuses-batteuses modernes.

Cependant, les débuts de l'UNCAA sont très laborieux dans une période (1945-1953) où la France en mutation économique et sociale s'attarde dans la crise générale. Les prix agricoles et les cours mondiaux ralentissent entre 1947 et 1949. Puis la guerre de Corée (1950-1953) provoque une véritable envolée, suivie d'un effondrement des cours mondiaux dès l'armistice signé. La baisse des prix sera sensible jusqu'en 1959. À la tête de l'UNCAA, Édouard Klepping se révèle plus organisateur que gestionnaire. Après son décès le 16 novembre 1953, l'UNCAA va éviter de peu le dépôt de bilan et il faudra un changement de directeur général pour voir la situation se redresser.

C'est dans ce contexte difficile que Marcel Gerbaud prend les commandes de l'UNCAA. Tout en redressant la situation économique de l'Union, le nouveau directeur général compose et forme une nouvelle équipe, redonne confiance à tous les acteurs, dirigeants de coopératives de base et fournisseurs. Avec patience et persévérance, ce coopérateur convaincu, autant gestionnaire que visionnaire, rétablit la situation financière de l'UNCAA, encore très précaire en 1954. En 1955, il met en place un service fédéral interne pour représenter les coopératives adhérentes.

# 1948,

## Du plan Marshall à l'OECE, une première libéralisation des échanges agricoles

Les modalités du plan Marshall (signé le 3 avril 1948) sont accueillies favorablement par les autorités françaises, contre toute attente. Ce "programme de reconstruction européenne" mis au point par le général George C. Marshall, secrétaire d'État dans le gouvernement Truman et ancien conseiller militaire de Roosevelt, est destiné à favoriser le redémarrage économique de l'Europe pour éviter qu'elle ne redevienne la proie des dictatures. En quatre ans, les pays européens qui ont accepté cette aide reçoivent 13 milliards de dollars d'assistance économique et technique (soit l'équivalent de plus de 100 milliards de dollars d'aujourd'hui).

Dans le cadre général de l'Organisation européenne de coopération économique (OECE) – l'ancêtre de l'OCDE créée le 16 avril 1948 pour répartir les crédits accordés par le plan Marshall entre les pays de l'Europe occidentale –, la France consent pour la première fois en matière agricole à promouvoir la coopération avec les autres États d'Europe pour abaisser ses barrières douanières. Le mélinisme n'a plus cours...



En 1957, il décide de créer le Syndicat national d'études, de révision et de vulgarisation des coopératives agricoles (SYNERVA). Son objectif prioritaire est d'aider les coopératives d'approvisionnement à contribuer à la vulgarisation du progrès agricole auprès des agriculteurs. Son second but est de réaliser des études économiques sur des questions de fond intéressant une profession en rapide évolution, afin que la branche "approvisionnement" soit informée de possibles répercussions et prête à réagir. Le 26 janvier 1965, le SYNERVA modifie sa raison sociale en "Fédération syndicale nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement".

En 1957 encore, l'UNCAA dépose la marque nationale "Coopaliment", qui permet aux coopératives fabriquant des aliments pour bétail de disposer d'un label coopératif unique. Il s'agit aussi de rationaliser les fabrications, de coordonner les moyens techniques et d'accroître ainsi les débouchés par entente avec les coopératives distributrices. En 1958, l'UNCAA crée la marque d'allaitement pour veaux "Univor" (lait reconstitué), en étroite liaison avec l'Union nationale des coopératives laitières (UNCL). L'objectif est d'en faire la première marque nationale dans sa spécialité et d'exporter vers l'Italie, la Grèce, l'Espagne, la Turquie, etc. L'UNCAA, relancée sur une base solide, amorce à partir de la fin des années 1950 une expansion régulière qui ne se démentira plus jusqu'à sa fusion en 2001 avec Sigma et la naissance d'InVivo.

Le chiffre d'affaires de l'UNCAA en 1960-1961 est de 104 millions de francs (nouveaux) ; il atteint les 141 millions de francs l'année suivante. La montée en puissance de l'approvisionnement dans ces années est très rapide, corollaire de l'essor de l'agriculture française.

# UNIONS

Ces unions apportent aux coopératives, en même temps que des services économiques, un service fédéral.



## Marcel Gerbaud

**"L'homme qui a forgé l'esprit de l'UNCAA",**

Marcel Gerbaud est né le 27 janvier 1906 à Niort. Formé à l'École régionale d'agriculture, il entre à dix-huit ans au Syndicat agricole des Deux-Sèvres et gravit tous les échelons de la coopération agricole de son département. Sous-directeur en 1929, directeur adjoint en 1939, il est nommé directeur des Coopératives agricoles fruits et légumes des Deux-Sèvres en 1942. Il devient en 1946 le président-fondateur des Coopératives jardins et élevages familiaux des Deux-Sèvres. Sur cette terre cléricale, il est un ardent défenseur de l'esprit du boulevard Saint-Germain.

Ce radical-socialiste est nommé directeur général de l'UNCAA le 1<sup>er</sup> octobre 1954, poste qu'il occupe jusqu'au 31 janvier 1967. Proche de ses équipes, cet homme de petite taille, tout aussi dévoué à sa tâche de gestionnaire qu'à sa mission d'entrepreneur, constitue autour de lui une équipe de jeunes ingénieurs agronomes, parmi lesquels Bernard Moulinet et Claude Besnault, embauchés respectivement en 1961 et 1963, qui dirigeront l'UNCAA jusqu'aux années 1990. Il forge ce fameux esprit "UNCAA" et donne une âme à la jeune Union. Membre de nombreux organismes professionnels agricoles nationaux et internationaux, il préside notamment le groupe "Engrais et Pesticides" de la Communauté économique européenne. Il décède le 10 avril 1978.

\* Claude Besnault, directeur général de l'UNCAA (1981-1992).



### **L'UNCAC (1945-1948) : primauté de l'action fédérale, économique et technique**

DÈS SA CRÉATION EN AOÛT 1945, L'UNCAC JETTE LES BASES DE SON ACTION FÉDÉRALE ET TECHNIQUE. Elle ne dérogera jamais à cette mission. Elle préconise une politique de production de semences de qualité par les coopératives elles-mêmes. Elles sont bientôt une centaine à assurer la reproduction contrôlée des variétés céréalières les plus utilisées. L'Union met en place dès 1948 un label de qualité qui transforme la commercialisation des semences de céréales en France. Dans le même temps, les responsables de l'Union sont convaincus que leur action trouvera vite ses limites si elle ne participe pas pleinement à l'activité économique internationale, en défendant les intérêts de ses coopératives adhérentes sur les marchés extérieurs.

Très vite, le succès est au rendez-vous de l'adhésion. Les 280 coopératives qui ont constitué l'UNCAC sont rejointes par un grand nombre des coopératives céréalières françaises. Elles sont déjà 617 au printemps 1946. Pour la plupart, ces coopératives ont été créées entre 1930 et 1937 pour lutter contre la spéculation dont sont victimes alors les producteurs de céréales. Elles s'étaient trouvées confortées dans leur essor par la naissance, le 15 août 1936, de l'Office national interprofessionnel du blé (ONIB). Portée par le courant d'adhésion des coopératives, l'UNCAC s'affirme comme un interlocuteur de premier ordre avec les pouvoirs publics pour la défense des intérêts des coopératives de céréales.

■ **L'ONIB (1936),** devenu l'ONIC en 1940, est un instrument décisif du développement de la coopération céréalière. Il constitue peu à peu l'assise même de l'organisation du marché des céréales en France.



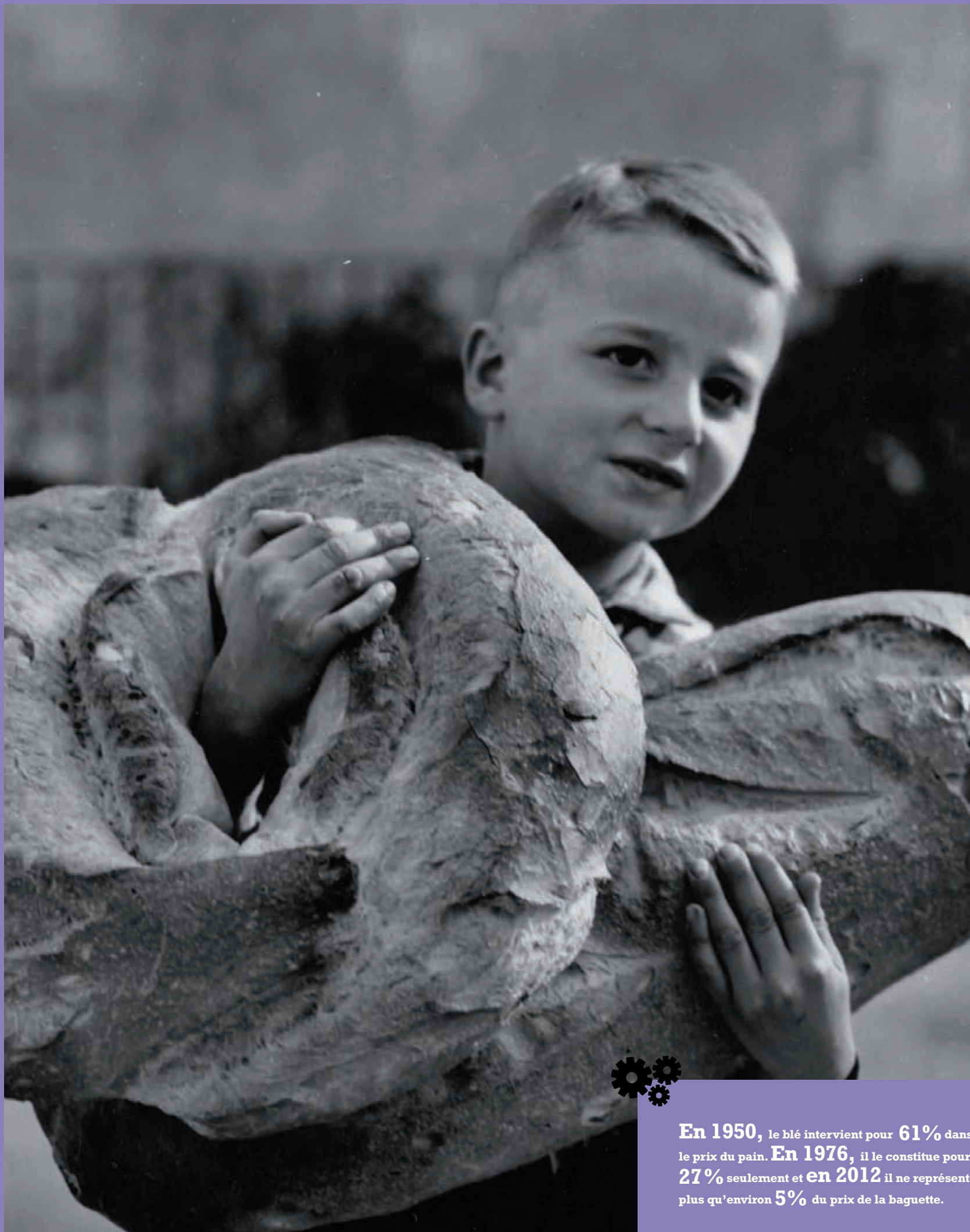
Dans la foulée, les dirigeants de l'UNCAC plaident auprès des pouvoirs publics pour la création de grands équipements permettant la gestion des stocks de report pour le compte des coopératives adhérentes. Cette course au volume de stockage est au cœur de leur action dès les premières années, même si elle se concrétise surtout entre 1951 et 1960. Le premier silo d'État est loué en 1949 à Mignères, dans le Loiret, avec une capacité de 80 000 quintaux.

Ainsi, juste après-guerre, les deux unions sœurs UNCAA et UNCAC ont réussi à jeter les bases d'une structure économique qui deviendra puissante pour la coopération agricole. Mais les grands principes voulus par les fondateurs des unions, notamment l'unicité des branches au sein de la FNCA, ne vont pas s'appliquer très longtemps. Les deux lois de 1946 et 1947 qui abrogent le principe de l'unicité des unions coopératives à cadre national par branche d'activité vont porter le coup de grâce au projet unitaire. Elles ont pour conséquence immédiate de faire renaître la dualité que les dirigeants de la CGA ont tout fait pour éviter de voir ressusciter à la Libération.

# FÉDÉ RALE

Dans un premier temps, l'action fédérale a joué un rôle moteur dans la construction de l'unité, jetant les bases du développement des activités économiques et techniques.





**En 1950**, le blé intervient pour **61%** dans le prix du pain. **En 1976**, il le constitue pour **27%** seulement et **en 2012** il ne représente plus qu'environ **5%** du prix de la baguette.

**L'UNCAA et l'UNCAC créent trois filiales communes entre 1952 et 1960**

**LES DEUX UNIONS SŒURS, PARTAGEANT LE MÊME SIÈGE SOCIAL** au 6, rue Halévy, vont bientôt s'associer pour créer des filiales communes. La première est le Centre national coopératif agricole de traitements antiparasitaires (CNCATA) en 1952, suivi par le Syndicat national pour l'expansion de la coopération agricole (SYNCOPEX) en 1957 et l'Union des coopératives agricoles de semences fourragères (UCASEF) en 1960. Ensemble, toutes ces entités constituent par un raccourci topographique d'usage le groupe "de la rue Halévy".

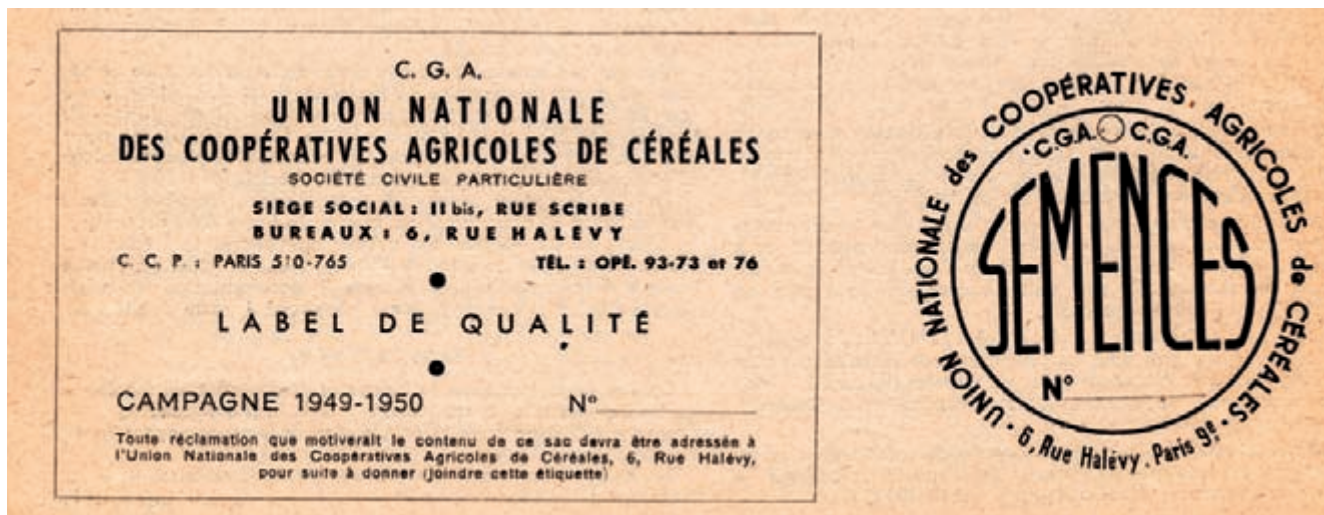
Le CNCATA se spécialise d'abord dans la lutte contre les rongeurs en proposant aux coopératives agricoles un produit efficace et une méthode rationnelle de désinfestation. Puis cette filiale va vulgariser tous les procédés qui permettent de lutter efficacement contre les parasites causant des dégâts aux cultures en terre et aux récoltes entreposées. Ce Centre va être à l'avant-garde de la dératisation, pour limiter les dégâts que ce rongeur cause aux récoltes mais aussi parce qu'il est le plus dangereux colporteur de maladies contagieuses pour l'homme et les animaux domestiques. En ce sens, l'action du CNCATA ne sera pas limitée à l'agriculture. Il sera ultérieurement intégré à l'UNCAA.

L'activité du SYNCOPEX, qui regroupe des entreprises et des fédérations de coopératives dans diverses branches (céréales, lait, viande, fruits et légumes, etc.), consiste à prospecter de nouveaux débouchés pour l'exportation des produits de ses coopératives agricoles adhérentes. Ce syndicat, créé le 4 juin 1957, ouvre son premier bureau en Allemagne (novembre 1957) puis un autre en Suisse (1<sup>er</sup> décembre 1959). Le SYNCOPEX participe en 1958 à la création de trois sociétés en Grande-Bretagne - French Cereal Farmers, French Dairy Farmers et French F. & V.

Farmers -, puis se lance lui-même dans la création de deux sociétés : Wine French Farmers (septembre 1960) et Union-Export (décembre 1961). Le SYNCOPEX est membre fondateur de la SOPEXA, dont il transférera les actions à Coop de France. Pionnier de la promotion des exportations agricoles, il sera un acteur important de la représentation des intérêts agricoles à Bruxelles où il ouvre un bureau dès 1965. Ce bureau cessera son activité en 2003 peu après l'ouverture de son propre bureau par Coop de France.



L'UCASEF est une union nationale créée en 1960 par l'UNCAC, l'UNCAA et diverses coopératives productrices de semences fourragères, notamment de graminées sélectionnées. À sa création, l'UCASEF dispose d'un atelier moderne de transformation des semences fourragères, répondant aux normes exigées par le Groupement national interprofessionnel des semences. Regroupant très vite 36 coopératives spécialisées dans la production de semences, elle organise des services en commun dans le domaine de l'achat, de la production, de la sélection, de la multiplication et de la distribution des semences fourragères.



L'UCASEF donnera naissance à Semences Vertes, aujourd'hui intégrée dans Semences de France, le département commercial Semences du groupe InVivo.



Partie prenante du Plan de modernisation et d'équipement de l'économie française, conçu par le commissaire au Plan Jean Monnet (1888-1979), l'agriculture est classée par les pouvoirs publics dans le premier Plan (1946-1953) parmi les six secteurs économiques prioritaires.

Exemple de grande culture céréalière américaine de l'après-guerre : un chemin à suivre pour l'agriculture française...

## Chapitre 3

# Retour à la bipolarité

Des unions de coopératives de tendance catholique libérale renaissent à la faveur des lois sur les coopératives agricoles (1946-1961)

Deux ans après la création de la CGA qui prône l'unicité, les clivages politiques et sociologiques de l'avant-guerre reprennent le dessus. Deux autres unions à vocation nationale, prolongements de l'Union des Coopératives de Blé créée en 1929, voient le jour en 1947 et 1948 : l'UGCAA et l'UGCAC. Très vite, ces catholiques libéraux seront identifiés sous le nom de groupe La Fayette en opposition aux "non confessionnels" du groupe Mac Mahon. Comme celui-ci, le groupe La Fayette évolue très vite d'une activité purement syndicale et fédérale vers une activité technique et économique avec deux objectifs prioritaires : la mise en valeur du progrès technique et l'expression d'un pouvoir accru de négociation sur les marchés approvisionnement et céréales amont et aval.

## Retour à la bipolarité historique

LA QUESTION DE L'UNITÉ SE TROUVE POSÉE dès le congrès de la CGA du 12 mars 1946, qui remet en cause la loi du 12 octobre 1945 portant statut de la coopération agricole. Cette loi précisait deux points fondamentaux : d'une part l'obligation d'un agrément ministériel pour la création des coopératives agricoles et de leurs unions et, d'autre part, l'unicité n'autorisant qu'une seule union à cadre national par branche d'activité. Ces deux points particuliers qui cimentaient l'union professionnelle sont supprimés respectivement par la loi du 14 mai 1946 et la loi du 30 août 1947. Dès lors, la porte est ouverte à la division professionnelle et syndicale, perpétuant l'opposition traditionnelle entre le "boulevard Saint-Germain" et la "rue d'Athènes".

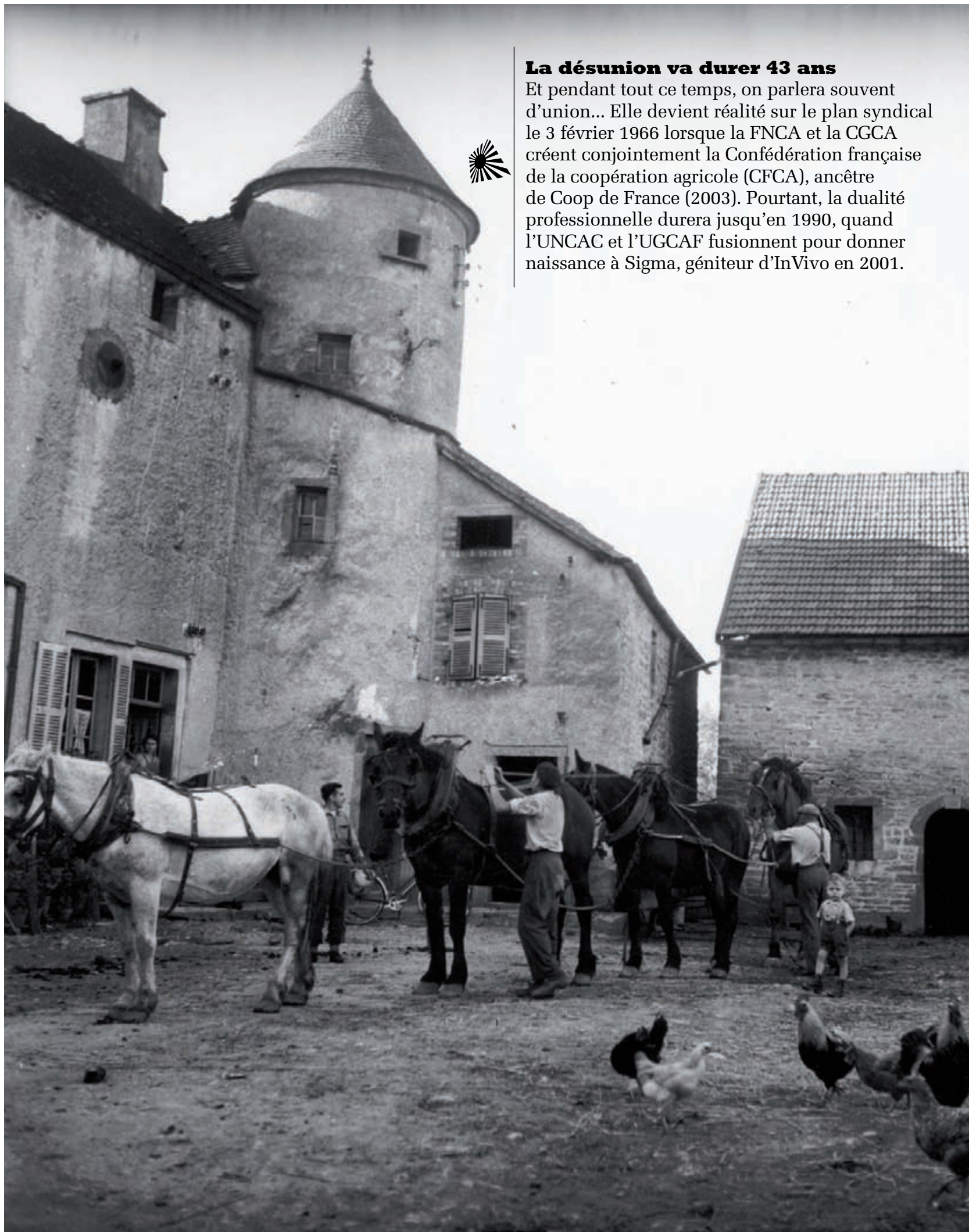
En fait, les coopératives de céréales d'obédience "UCB" (rue d'Athènes/rue des Pyramides) avaient non seulement refusé de se rallier à l'UNCAC ou l'UNCAA mais avaient aussi constitué entre elles, dès le 13 mars 1946, une organisation nationale : la Fédération nationale des coopératives de céréales (FNCC), présidée par Alain du Fou. Tête pensante de l'ancienne Corporation paysanne, ce châtelain monarchiste, très proche des syndicats agricoles de la rue d'Athènes, a assumé dans les années 1930 des responsabilités nationales comme la vice-présidence de l'AGPB. Homme de foi et de devoir, il est alors une des grandes personnalités de la profession agricole.

LES DIRIGEANTS DE L'UNCAC, partisans de l'unité fédérale, ne baissent pas les bras et prennent l'initiative de créer un comité de coordination UNCAC-FNCC dans le but de réfléchir à instituer une seule et puissante fédération de toutes les coopératives de céréales. Ce comité idoïne est présidé par une personnalité agricole, le sénateur de la Somme Omer Capelle (1891-1966), ancien président de l'Union des coopératives de céréales et d'approvisionnement de la Somme. Les négociations entre les présidents Pierre Martin pour la Fédération nationale de la coopération agricole (FNCA), Maurice Gibert pour l'UNCAC et Alain du Fou pour la FNCC ne donneront aucun résultat. La vaine recherche de l'unité tant voulue par la FNCA et son bras économique l'UNCAC devient caduque du fait également de l'œuvre du législateur qui remet en question la loi d'octobre 1945.

Seconde étape de cet éclatement, la loi Ramadier laisse le champ libre à la bipolarité qui animait le monde agricole sous la III<sup>e</sup> République. C'est ainsi que voit le jour en 1947 l'Union générale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UGCAA). Elle prend la suite de l'Union syndicale des groupements agricoles créée en 1931 par un certain nombre de coopératives ou syndicats d'approvisionnement.

### 1947, l'unicité abrogée par la loi du 30 août

La loi Ramadier du 30 août 1947 qui "porte statut de la coopération" sert de cadre à l'ensemble des coopératives. Dès son adoption, un grand nombre de coopératives agricoles se constituent dans les années 1947-1950. En parallèle, les coopératives de consommation disparaissent face à la constitution des premiers groupes importants de la grande distribution.



### **La désunion va durer 43 ans**

Et pendant tout ce temps, on parlera souvent d'union... Elle devient réalité sur le plan syndical le 3 février 1966 lorsque la FNCA et la CGCA créent conjointement la Confédération française de la coopération agricole (CFCA), ancêtre de Coop de France (2003). Pourtant, la dualité professionnelle durera jusqu'en 1990, quand l'UNCAC et l'UGCAF fusionnent pour donner naissance à Sigma, géniteur d'InVivo en 2001.



L'UGCAA se consacre d'abord à la répartition des denrées avant de s'intéresser à la création de marques coopératives et de fonder ses propres services techniques. Le 17 mars 1948 est créée l'Union générale des coopératives agricoles de céréales (UGCAC) qui est l'héritière directe de l'UCB et de l'Union nationale des coopératives de vente et de transformation du blé, une première tentative d'union fondée en 1929. Moins de trois ans après leur naissance, les deux unions du "boulevard Saint-Germain", UNCAA et UNCAC, ont face à elles deux unions symétriques représentant la "rue d'Athènes", l'UGCAA et l'UGCAC.

**CES DEUX UNIONS INSTALLENT LEUR SIÈGE SOCIAL AU 20 BIS, RUE LA FAYETTE À PARIS.** Leurs représentants sont l'émanation pour la plupart de la droite catholique. Certaines coopératives sont issues des "paroisses" comme La Providence rurale et L'Avenir rural à Arras ou du catholicisme social à l'instar de La Providence à Reims. Cette dernière a pour devise *Cruce et aratro*, "Par la croix et par la charrue", et pour ligne de conduite "Faisons nos affaires nous-mêmes, ne nous laissons pas administrer". Elles inscrivent leur action dans la mouvance du catholicisme social, représentée par le vicomte Alain du Fou, le fondateur du groupe La Fayette.

**L'encyclique fondatrice**

L'encyclique *Rerum novarum*, promulguée le 15 mai 1891 par le pape Léon XIII (1810-1903), est le texte fondateur de la doctrine sociale de l'Église catholique. Il incite notamment les croyants à se grouper en association dans le cadre professionnel.

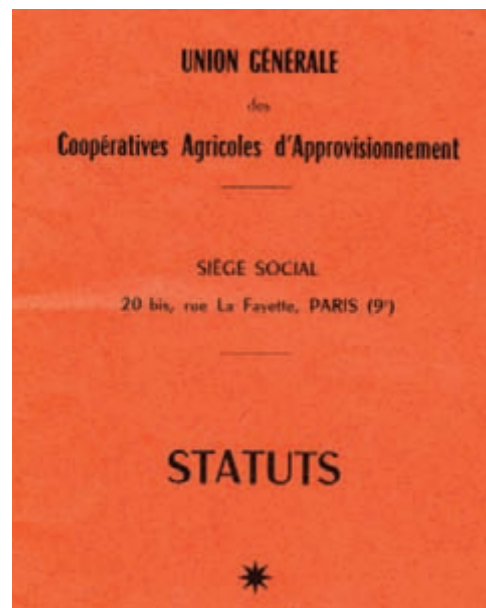
Propriétaire terrien angevin né en 1891, Alain du Fou est depuis les années 1920 l'un des dirigeants historiques du Syndicat agricole

d'Anjou et de la Caisse syndicale de crédit mutuel agricole d'Anjou, dont son père, Georges, a été l'un des fondateurs en 1902. En janvier 1929, Alain du Fou crée avec Pierre Hallé et préside l'Union des coopératives de blé (UCB) qui regroupe environ 150 organismes. Il s'agit de tirer le meilleur parti de la très bonne récolte de 1929-1930, qu'il est alors difficile de stocker, et de l'écouler en vendant à l'étranger si possible.



"Par la croix et par la charrue", devise historique de La Providence agricole (aujourd'hui Vivescia), qui annonce clairement l'identité et l'origine de l'entreprise.

Alain du Fou assume d'autres responsabilités importantes comme celle de président de l'Union des coopératives de vente et de transformation de blé et vice-président de l'AGPB. En 1936, il participe à la création de l'ONIB en tant que membre du conseil central. Pendant l'Occupation, ce défenseur du mouvement de la Corporation paysanne et spécialiste des questions de financement assume des responsabilités importantes à la tête du conseil central de l'ONIC. Il est nommé président de la Caisse nationale du crédit agricole (CNCA), le 18 décembre 1940.



En 1945, il fait renaître l'AGPB de ses cendres et la préside les premières années. Celle-ci rassemble tous ses dirigeants d'avant-guerre mais aussi ceux de la Corporation nationale paysanne. Pourfendeur du principe de l'unicité des branches au sein de la FNCA, il fonde en mars 1946 la Fédération nationale des coopératives de céréales (FNCC), dont il établit le siège social 18, rue des Pyramides à Paris, où loge déjà depuis longtemps le siège de la puissante AGPB. Après avoir été le rénovateur du "groupe de la rue des Pyramides", héritier spirituel de la "rue d'Athènes", il va être l'architecte du groupe La Fayette.

Sur le plan national, après 1945, Alain du Fou a de nombreuses autres responsabilités. Cofondateur de la Banque française de l'agriculture et du Crédit mutuel dont il est administrateur de 1950 à sa mort – et a été, un temps, l'un des vice-présidents –, il sera aussi vice-président de la Fédération centrale de crédit agricole mutuel et membre en 1959 de la chambre d'agriculture du Maine-et-Loire dont il est le doyen. Il décède le 15 octobre 1968.



## Arras, Reims et Landerneau, bastions coopératifs catholiques



À Arras, la première coopérative de céréales, celle de la Grand'Place, située face au Marché aux grains, est fondée en 1903. Puis sont créées en 1910 la Capsem (semences) et en 1933 la Capcra, dirigée par Gabriel Ducroquet. Elles sont issues du syndicalisme agricole. À la fin des années 1950, la Capcra dispose de douze centres de stockage pouvant entreposer 200 000 quintaux de céréales.

Face à ces coopératives républicaines, la contre-offensive vient des "paroisses" qui, sous l'égide de l'abbé Arthur Leroy (1884-1957), fondent La Providence rurale (approvisionnement) le 12 juin 1920 et L'Avenir agricole (céréales) le 21 juillet 1928. Appuyée après 1945 par le Crédit mutuel, L'Avenir agricole collecte plus de 130 000 quintaux en 1960, dépassant La Providence rurale. Le 1<sup>er</sup> juillet 1966, les deux coopératives catholiques fusionnent pour donner naissance à L'Avenir rural.

**En Champagne, Gustave de Bohan** (1849-1928), agriculteur à Fresne-lès-Reims, fonde en 1894 le Syndicat agricole



de la Champagne, dans la mouvance du catholicisme social. Ce syndicat fournit à ses adhérents essentiellement des semences et des outils, mais ne peut effectuer d'activités de commercialisation. C'est pourquoi Gustave de Bohan prend la décision de créer à Reims en 1927 La Providence agricole, qui se transforme en coopérative en 1934, ajoutant à ses statuts la possibilité de collecter, stocker, vendre et transformer les céréales de ses adhérents. Après 1945, sous l'impulsion de ses présidents successifs Robert Mangeard (de 1947 à 1975) – également président de l'UGCAF de 1968 à 1970 – et Jacques de Bohan (de 1974 à 2004), ingénieur agronome et arrière-petit-fils du créateur, cette coopérative marnaise monte en puissance pour devenir notamment le premier malteur d'Europe. En 1991, en fusionnant neuf coopératives, Jacques de Bohan crée Champagne

Céréales bientôt érigée au premier rang des coopératives céréalières d'Europe, aujourd'hui un des piliers d'InVivo.

**En Bretagne, la plus ancienne coopérative, Coopagri, a été fondée en 1911 par Augustin de Boisanger** (1874-1914), dont l'engagement pour la cause paysanne s'inscrit dans le courant du catholicisme social. Cet agriculteur crée à Landerneau l'Office central des œuvres mutuelles agricoles du Finistère (OC), qui fédère dans l'entre-deux-guerres en Bretagne des coopératives d'approvisionnement et de collecte de céréales, de légumes et de pommes de terre. En 1960, chaque activité de l'OC prend son indépendance : le crédit donne naissance au Crédit mutuel de Bretagne, l'assurance à Groupama Bretagne et les activités économiques à Coopagri qui fusionne toutes les coopératives de l'OC en 1963.

C'est le début de l'expansion. Coopagri Bretagne met en place des filières agroalimentaires et ouvre ses premières usines : produits surgelés (1962) et laiterie à Landerneau (1965). L'union coopérative bretonne rachète en 1968 à Socopa une usine de transformation de la viande. Les productions animales (porcs, bovins, œufs) et la collecte de lait prennent leur essor de façon spectaculaire alors que les usines d'aliments du bétail de Brest et Rennes tournent à plein régime. En 1972, elle ouvre à Châteaulin (29) le premier libre-service à destination des agriculteurs et du grand public. Lorsque l'enseigne Magasin Vert est créée en 1975, elle compte déjà 65 magasins. L'Union consolide ses structures. Les années 1980 sont celles de la diversification et de la restructuration. En 1989, Coopagri et ses 40 filiales réalisent un chiffre d'affaires de 7 milliards de francs. La stratégie engagée est poursuivie et le Groupe renforce ses positions sur l'ensemble du territoire breton. Aujourd'hui Coopagri, devenue Triskalia, en 2010, est l'un des premiers groupes coopératifs de l'agroalimentaire français.

### Gustave de Bohan : un précurseur

Descendant des comtes de Bohan, des nobles ardennais dont les origines remonteraient à 1187, ce catholique fervent porte le cilice et collabore à *La Croix*. Proche des chrétiens sociaux, il met l'action au service des idées chrétiennes, mutualise la vente de la laine des moutons de la Champagne pouilleuse, crée les Caisses rurales de crédit, les assurances mutuelles, puis la première coopérative régionale, La Providence Agricole de Champagne.



Augustin de Boisanger

**LES HÉRITIERS SPIRITUELS** de la "rue d'Athènes" et de la "rue des Pyramides" poursuivent leur entrée en dissidence en créant, le 16 mai 1950, la Confédération générale des coopératives agricoles (CGCA) qui regroupe la FNCC, la Fédération nationale des groupements agricoles d'approvisionnement (FNCAA), les deux unions UGCAA et UGCAC et un certain nombre de coopératives importantes. Présidée par un dirigeant agricole du Pas-de-Calais, Michel Dalle, cette confédération s'installe au 20 bis, rue La Fayette.



Dans un cadre bipolaire de "guerre froide", certaines fédérations adhéreront à la fois à la CGCA et à la FNCA, notamment celles du lin, de la betterave, de l'insémination artificielle, et la Fédération algérienne. La CGCA essaiera d'obtenir l'adhésion de l'importante Fédération nationale des coopératives laitières mais n'y parviendra pas. Son président, Raymond de Laulanié (1890-1960), reste fidèle à la FNCA.

Contre cette division, de nombreuses coopératives arbitrent en faveur de l'unité en étant sociétaires des deux unions rivales. Sur le terrain, un climat de concurrence assez agressive ressuscite dans un certain nombre de départements.

# clivage



## Un siècle de filiation syndicale et économique (1867-1966)

<p style="text-align: center;"><b>Bloc de droite</b> <b>“Blanc”</b> groupe La Fayette</p>	<p style="text-align: center;"><b>Bloc de gauche</b> <b>“Rouge”</b> groupe Halévy puis Mac Mahon</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Société des agriculteurs de France (SAF) au 8, rue d'Athènes à Paris - <b>1867</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Société nationale d'encouragement à l'agriculture, avenue de l'Opéra puis transférée au 129, boulevard Saint-Germain à Paris - <b>1880</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union centrale des syndicats des agriculteurs de France (UCSAF) - <b>1886</b> Devient Union nationale des syndicats agricoles (UNSA) en <b>1934</b> - 18, rue des Pyramides</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fédération nationale de la mutualité et de la coopération agricoles (FNMCA) - 129, boulevard Saint-Germain - <b>1910</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Association générale des producteurs de blé (AGPB) - <b>1924</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union des coopératives de blé (UCB) - <b>1929</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Office national interprofessionnel du blé (ONIB) - <b>1936</b> Devient Office national interprofessionnel des céréales (ONIC) en <b>1940</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fédération nationale des coopératives de céréales (FNCC) 18, rue des Pyramides - <b>1946</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fédération nationale de la coopération agricole (FNCA) - <b>1945</b> - 129, boulevard Saint-Germain</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union générale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UGCAA) - <b>1947</b> 20 bis, rue La Fayette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement (UNCAA) - <b>1945</b> - 11 bis, rue Scribe puis 6, rue Halévy, puis 29, avenue Mac-Mahon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union générale des coopératives agricoles de céréales (UGCAC) - <b>1948</b> - 20 bis, rue La Fayette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union nationale des coopératives agricoles de céréales (UNCAC) - <b>1945</b> - 11 bis, rue Scribe puis 6, rue Halévy, puis 29, avenue Mac-Mahon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Confédération générale des coopératives agricoles (CGCA) - <b>1950</b> - qui regroupe la FNCC et la Fédération nationale des groupements agricoles d'approvisionnement (FNGAA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Union nationale des coopératives agricoles de meunerie et de transformation des céréales (UNCAMTC) - <b>1945</b> 11 bis, rue Scribe puis 6, rue Halévy, puis 29, avenue Mac-Mahon</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En <b>1962</b>, une union mixte est constituée, regroupant l'UGCAC et l'UGCAA : l'Union générale des coopératives agricoles françaises (UGCAF).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La FNMCCA devient la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA) - <b>1955</b></li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le <b>3 février 1966</b>, constitution de la Confédération française de la coopération agricole (CFCA), formée par les fédérations nationales spécialisées. Cet organisme unitaire, présidé par Jean Raffarin, remplace la FNCA et la CGCA, ancêtre de Coop de France (2003).</li> <li>■ Le <b>23 mars 1966</b>, l'UGCAC et l'UNCAC créent la FFCAC (Fédération française des coopératives agricoles de céréales) qui vient consolider l'unité confédérale réalisée dans le cadre de la CFCA. Son premier président est Gabriel Ducroquet, président d'une coopérative à Arras, la Capcra, et administrateur de l'UNCAC. La FNCC est mise en sommeil.</li> </ul>	

## Le groupe La Fayette se structure et prend son essor

C'EST CET ENSEMBLE, COMPRENANT LA CGCA, LES FÉDÉRATIONS (FNCC, FNGAA) et les unions "céréales" et "approvisionnement", qui donne naissance au "groupe La Fayette" : une fois encore, **l'adresse a forgé le nom !**

Cette scission en deux grandes unions céréalières et d'approvisionnement rivales n'empêchera nullement la coopération agricole de poursuivre son essor, mis à mal pendant la guerre. Ces unions évoluent vite d'une activité purement syndicale, qui est maintenue sous le nom d'activité fédérale, vers une activité technique et économique.

Sous l'impulsion de leur président Jean Viaux-Cambuzat et de leur directeur général Marcel Chabeuf, les premières années de vie de l'UGCAA et de l'UGCAC sont difficiles dans le contexte économique et social particulier de l'après-guerre. Il faut attendre le début des années 1950 pour que les deux unions prennent leur vitesse de croisière dans un marché agricole en nette reprise. En 1953 et 1954, l'UGCAC organise les journées de moissonnage-battage qui seront déterminantes pour l'essor de cette activité en France et la productivité de la

récolte des céréales. En 1956, le groupe La Fayette crée le Syndicat national d'études et de recherches pour les coopératives agricoles et leurs unions (SYNERCAU) qui connaîtra un brillant développement. Un an après, l'UNCAA fondera son symétrique, le SYNERVA.

EN 1957, L'UGCAC DÉCIDE DE LOUER LE SILO DE GENNEVILLIERS qu'elle acquiert en 1960. Il est agrandi et modernisé, afin de porter la capacité de stockage de 290 000 quintaux à 475 000 quintaux, puis à 770 000 quintaux en 1961 et 1,2 million en 1965 à la fin des travaux. Outre le service rendu à ses adhérents, l'UGCAC se positionne face à l'UNCAC, qui inaugure en 1958 son silo de La Grande Paroisse en Seine-et-Marne (voir chapitre 4). Cette opération est menée par Louis de Rochebouët, secrétaire général de l'UGCAC. Recruté par Jean Viaux-Cambuzat, ce dirigeant formé à HEC va se révéler un entrepreneur audacieux qui entend développer l'activité des unions "comme un secteur industriel". Il est directeur général de l'UGCAF en 1960, jusqu'à avril 1972.

Installé sur une darse du port de Paris, le silo de Gennevilliers est approvisionné aussi bien par route que par chemin de fer ou voie navigable, au cœur d'une région céréalière. De surcroît, il est accessible aux bateaux de mer de petit cabotage qui circulent sur la Seine. Il présente par sa situation et ses facilités d'accès un très grand intérêt pour l'approvisionnement de Paris mais aussi pour l'exportation des céréales vers l'Angleterre, les pays nordiques et l'Afrique. Véritable plaque tournante de départ, son trafic en transit est évalué dès 1960 à un million de quintaux. Cet achat marque le point de départ d'un rapide accroissement des activités exportation et stockage des coopératives UGCAC dans l'optique de l'ouverture du marché commun agricole.

■ **L'immeuble du 20, rue La Fayette**, siège historique du groupe du même nom. Il déménagera par la suite au 21, boulevard Malesherbes, qu'il quittera en 1973 pour revenir au 61, rue La Fayette jusqu'à la création de Sigma en 1990.



Créé en 1956 comme centre de formation pour les responsables de coopératives agricoles notamment, le SYNERCAU se développera entre 1968 et 1975 sous la présidence de Jean-Claude Sabin.



Une plaquette des années 1960 présente le SYNERCAU, un service de conseils en organisation, d'études et de recherches pour les coopératives agricoles et leurs organisations nationales créé par le groupe La Fayette.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/1-synercau1960.pdf>

## Jean Viaux-Cambuzat : vingt ans de présidence de l'UGCAC

Né le 27 avril 1897, à Cherbourg, fils d'un capitaine de vaisseau, cet ingénieur agricole, diplômé de l'École nationale d'agriculture de Grignon, décide de prendre l'habit d'agriculteur. Membre de la chambre d'agriculture de l'Yonne, ancien secrétaire de l'AGPB dans l'entre-deux-guerres, il est proche d'Alain du Fou qui en fait son fils spirituel. Il présidera la Fédération départementale des coopératives de céréales de l'Yonne, le Comité des céréales et la chambre d'agriculture de l'Yonne ainsi que la Fédération nationale des coopératives de céréales (FNCC).

Membre du Conseil supérieur de la coopération, du conseil central de l'Office des céréales et de l'Académie d'agriculture de France, il préside l'Union générale des coopératives de céréales (UGCAC) de sa création à 1968. Il est l'homme du développement de l'UGCAC puis de l'UGCAF dans les silos et à l'international. Officier de la Légion d'honneur, Croix de guerre (1914-1918) et officier du Mérite agricole, ce libéral épris de techniques nouvelles a été de nombreuses années membre du Conseil économique et social où il a représenté les organismes agricoles.



**EN PARALLÈLE, L'UGCAC ENTREPREND LA CONSTRUCTION D'UN SILO** à grande capacité à Givet dans les Ardennes (300 000 quintaux). Il est placé à l'aboutissement des canaux belges au gabarit des chalands de 1 500 tonnes. Approvisionné en amont par les coopératives de la Marne, de l'Aisne, des Ardennes, par chemin de fer ou péniches de 280 tonnes, ce silo permet en aval l'accès stratégique aux ports d'Anvers, Rotterdam et Duisbourg. Dans ce silo transitent jusqu'à deux millions de quintaux par an. Le troisième silo UGCAC ouvre ses portes au Havre en 1962. L'UGCAC commence à se positionner également dans les ports, aux côtés de l'UNCAC, en prenant des participations dans les **Sica** de Saint-Malo et de Bayonne.

Pour accompagner cette politique d'investissement et de développement dans le stockage, les dirigeants du Groupe ont créé en 1960 la Société d'études et de commercialisation La Fayette (SECLAF), qui a servi de pivot à l'achat et à la modernisation de Gennevilliers. C'est la SECLAF qui monte la Sica du Nord-Est avec 21 coopératives de la Marne, de l'Aisne et des Ardennes et qui crée la société du Port de Givet. Cet ensemble de silos modernes et sociétés *ad hoc* permet aux coopératives du bloc La Fayette de développer leur volume de stockage, donc leurs exportations. En 1961, l'UGCAC crée le Syndicat amélioration qualité-laboratoire (SYNAQ).

En 1962, une union mixte est constituée, regroupant l'UGCAC et l'UGCAA : l'Union générale des coopératives agricoles françaises (UGCAF). Le but des dirigeants des deux unions est de passer d'une structure par branche d'activité à une structure polyvalente, cohérente et puissante, capable de répondre aux défis posés par la modernisation de l'agriculture et la

naissance de l'Europe agricole. Il s'agit aussi de préparer le développement de la production en coordonnant l'action des coopératives et en l'adaptant aux besoins des marchés de consommation. C'est pour le groupe La Fayette le début d'une courte mais belle décennie de croissance ininterrompue en France et sur les marchés à l'exportation.

En 1961-1962, les groupes La Fayette et Mac Mahon sont au coude à coude sur les marchés céréaliers tant en France qu'à l'exportation, loin toutefois des grands groupes internationaux de négoce comme Continental, Cargill, André, Louis Dreyfus, Bunge & Born, Toepfer, qu'ils veulent challenger. Cependant, les responsables de ces deux forces vives opposées se connaissent bien et se retrouvent, tant sur le terrain des coopératives où ils partagent des affinités, qu'à la tête des unions où ils approfondissent les mêmes problématiques. Ils sont réunis pour promouvoir la coopération auprès des pouvoirs publics et permettre son accès aux grands marchés internationaux. De fait, leurs intérêts économiques supérieurs sont communs.

C'est ainsi que les dirigeants de l'UNCAA et de l'UGCAA constituent dès 1951 une filiale commune : l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail ou UCAAB. Dès ces premières années, des prémices de discussion en vue d'un rapprochement ont lieu entre les unions rivales mais la mise en œuvre de la PAC, l'essor rapide de l'agriculture française et des rivalités d'hommes étouffent dans l'œuf ces premières velléités...

■ **Un statut complémentaire**  
Créées par la loi du 5 août 1920, les Sociétés d'intérêt collectif agricole ou Sica ont été conçues à l'origine comme complémentaires des coopératives agricoles pour réaliser des opérations avec des personnes autres que leurs associés agricoles.

# 1951,

## L'UCAAB, première union autour de l'alimentation du bétail

Créée en 1951, l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail (UCAAB) à Chierry, près de Château-Thierry dans l'Aisne, développe à son lancement deux activités :

- préparer des compléments minéraux, azotés, vitaminés, qui sont incorporés aux aliments simples et composés du bétail ;
- fournir aux coopératives productrices d'aliments composés des conseils techniques utiles concernant l'installation des ateliers de fabrication et la formulation des aliments.

Il s'agit d'abord de couvrir les besoins des éleveurs de l'Aisne et des départements limitrophes. L'UCAAB a été fondée par quatre organismes coopératifs nationaux : l'UNCAA et sa rivale l'UGCAA, Unilait et le Laboratoire coopératif des éleveurs. L'UCAAB, devenue Inzo° en 2002 suite à la création d'InVivo, constituera le pilier fondateur d'InVivo NSA, après le rachat d'Evialis en octobre 2007.



## Gennevilliers, le premier silo de grande capacité de l'UGCAC

Construit sur un terrain de 80 000 m<sup>2</sup>, ce silo a été mis en service en 1957. Il peut alimenter la région parisienne en blé pendant un mois et sa capacité ravit la première place en France au silo de La Grande Paroisse, propriété de l'UNCAC (voir chapitre 4). Ainsi en quelques années, cette unité agrandie et modernisée est devenue, avec une capacité de stockage de 1,2 million de quintaux, un des plus grands silos d'Europe. Avec un débit de 1 200 quintaux à l'heure, il est équipé d'un dispositif de ventilation, d'un système de manutention mécanique pour le remplissage et d'un système semi-pneumatique et mécanique pour le vidage.

Après la fusion de 1990, Sigma vendra en 1996 ce silo aux Grands Moulins de Paris, un groupe meunier aux origines très anciennes. Il est devenu depuis le site-phare du groupe NutriXo, créé en 2001, un des leaders européens de la meunerie et de la boulangerie, détenu majoritairement par les coopératives et les producteurs.



Le groupe La Fayette présente son silo de Gennevilliers, le "plus grand d'Europe": une authentique offensive de communication.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/2-silogenevilliers1965.pdf>

### Capacités de stockage : course aux investissements... et à la communication

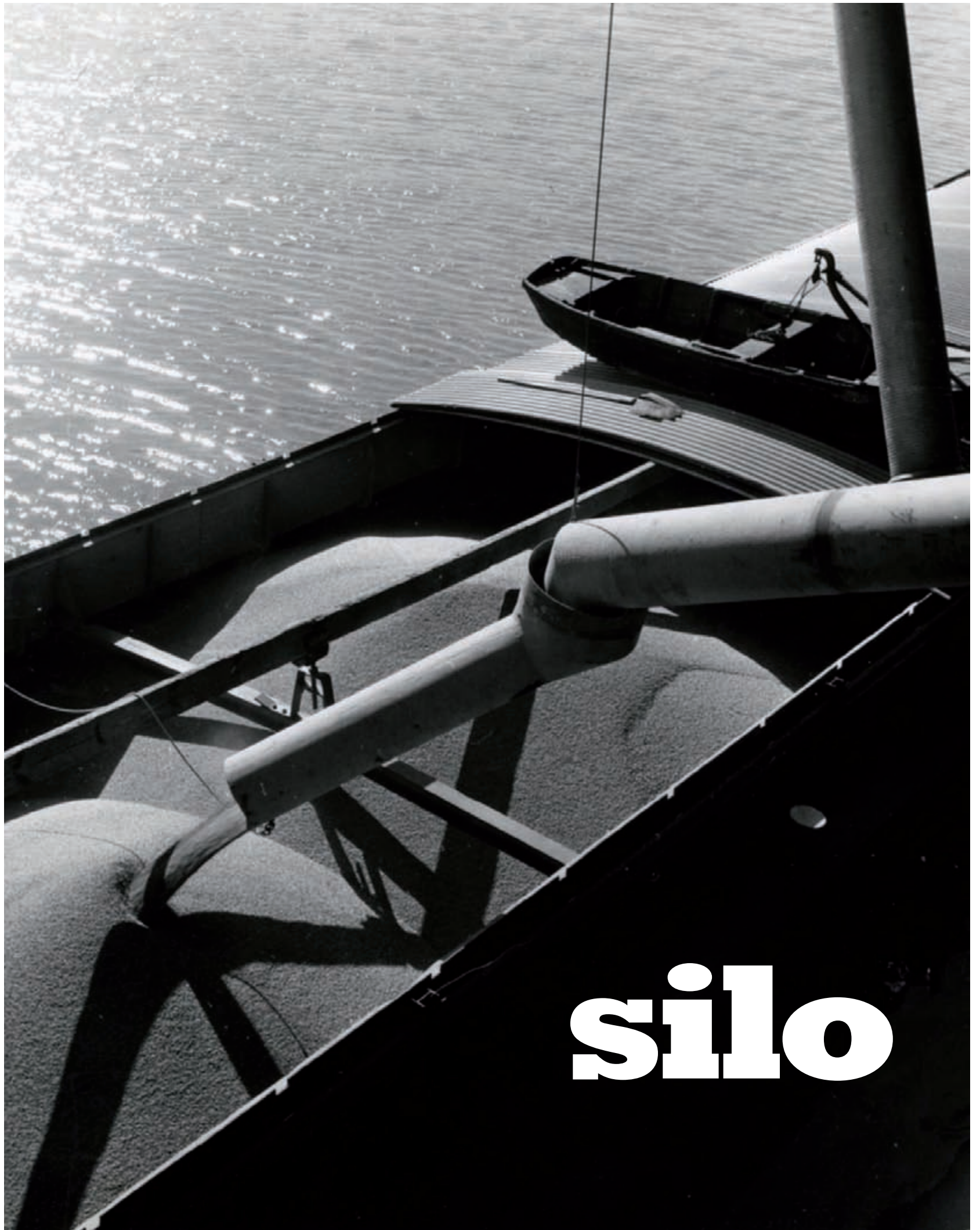
Entre 1957 et 1965, les deux unions concurrentes UNCAC et UGCAC vont agrandir leurs grands silos franciliens et rivaliser d'effets d'annonce valorisant l'augmentation de leurs capacités de stockage respectives. Dans les faits, les deux unions céréalières sont au coude à coude. Mais en communication, elles se disent toujours les plus puissantes !

#### Silo UNCAC de La Grande Paroisse

- 1955 Achat pour transformation
- 1958 700 000 quintaux
- 1961 800 000 quintaux
- 1965 1 250 000 quintaux

#### Silo UGCAC de Gennevilliers

- 1957 290 000 quintaux (location)
- 1958 475 000 quintaux
- 1961 770 000 quintaux
- 1965 1 200 000 quintaux



# silos

## Chapitre 4

# La montée en puissance de l'UNCAC

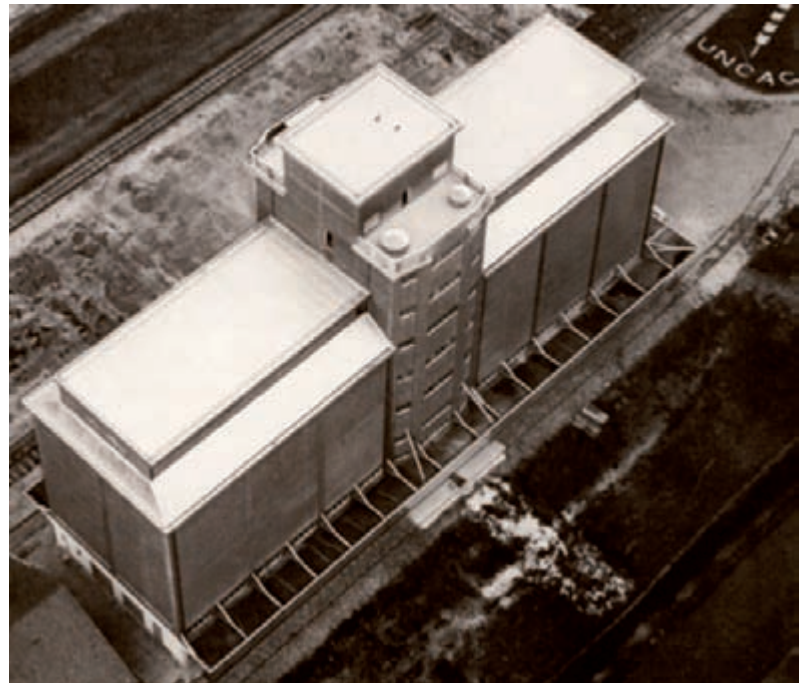
L'Union céréalière acquiert une stature d'entreprise et jette les fondations d'un grand opérateur européen (1949-1961)

Lors de l'assemblée générale de l'UNCAC de 1947, les dirigeants choisissent de construire une structure socio-économique qui soit "l'expression de la volonté du plus grand nombre au service de l'intérêt général et non des particularismes à courte vue". Il est décidé à l'unanimité que la base de souscription du capital social sera la collecte de la coopérative adhérente et non le volume des affaires traitées avec l'Union comme c'est la règle. Par cette décision capitale et symbolique, qui est un véritable acte de foi, l'UNCAC se donne les moyens de son ambition économique. Cet acte, fondateur de toute une politique d'avenir, va permettre à l'UNCAC de se développer et de devenir dans les années 1960 le premier stockeur de céréales en France et sans doute en Europe.

## Les grands principes de l'action économique et technique (1949-1955)

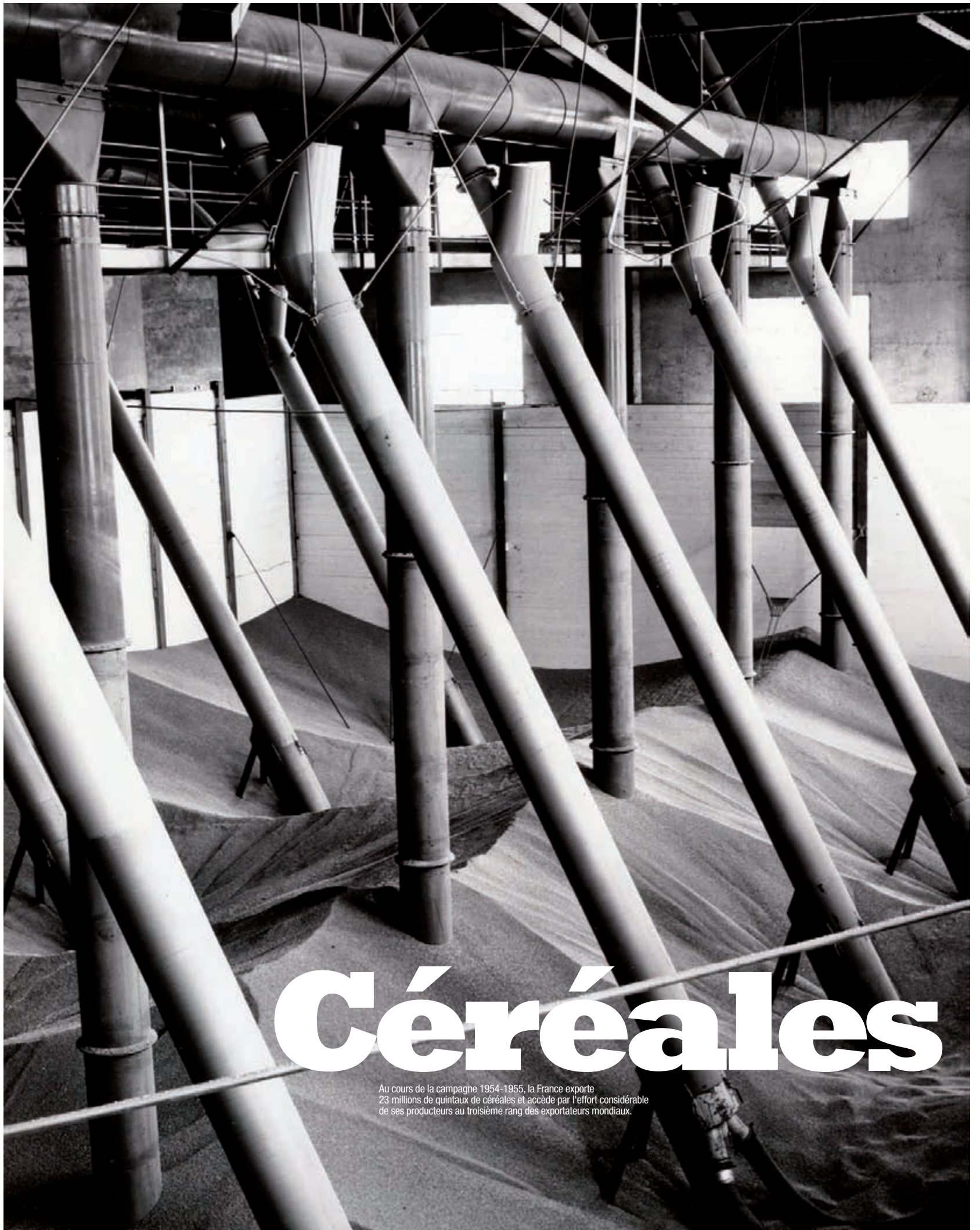
DANS UN CADRE NATIONAL PUIS MONDIAL DE PLUS EN PLUS CONCURRENTIEL, notamment en Europe, l'UNCAC pose entre 1949 et 1955 les bases de son essor futur. L'Union préconise, dans un rapport de 1950, une politique de réalisation d'unités de stockage "lourd" pour assurer rapidement un stockage de report et le déploiement d'installations de transit portuaire maritimes et fluviales. À cette époque, un silo de 200 000 quintaux est encore considéré comme un monstre de béton !

L'UNCAC est soutenue dans cette démarche par le ministre de l'Agriculture Pierre Pflimlin (1907-2000), ministre de l'Agriculture de novembre 1947 à août 1951 sous huit gouvernements successifs de la IV<sup>e</sup> République. Elle obtient la création d'une Commission nationale d'équipements auprès du ministre de l'Agriculture, qui présente plusieurs rapports faisant ressortir la nécessité de réaliser un "équipement lourd" de stockage ayant pour objectif la création de stocks homogènes de sécurité et de report, destinés à la fois au marché intérieur et à l'exportation. Il s'agit là d'un moyen essentiel pour l'organisation et la régulation du marché des céréales.



Avec la location en 1949 du silo de Mignères dans le Loiret d'une capacité de 80 000 quintaux, l'UNCAC fait ses premiers pas dans le domaine du stockage de report pour le compte des coopératives.





# Céréales

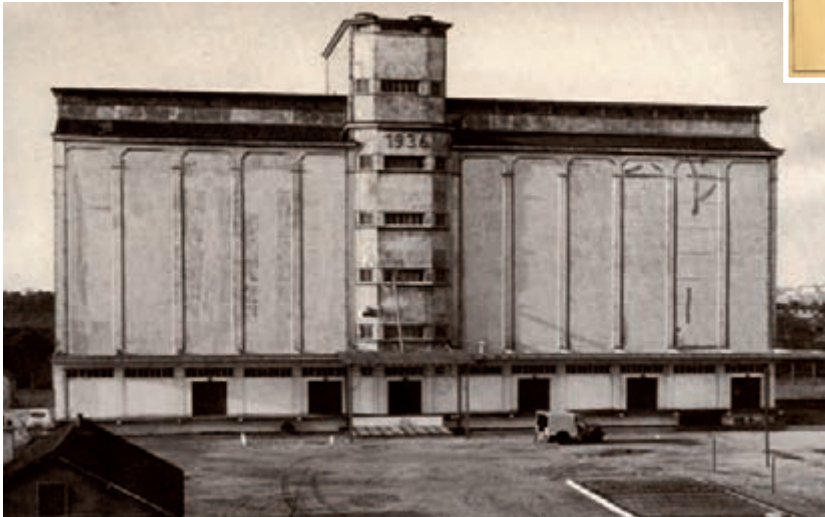
Au cours de la campagne 1954-1955, la France exporte 23 millions de quintaux de céréales et accède par l'effort considérable de ses producteurs au troisième rang des exportateurs mondiaux.

La première initiative de l'UNCAC dans ce domaine est la location pour le compte de ses coopératives de trois silos d'État : Mignéres dans le Loiret en 1949 (80 000 quintaux), Mantes en Seine-et-Oise en 1951 (100 000 quintaux) et Le Mans en 1952 (90 000 quintaux).

C'est à cette époque que l'UNCAC met en place les premiers services dits "économiques". Il s'agit d'apporter aux coopératives sociétaires des moyens de commercialisation aussi bien en France qu'à l'exportation. L'Union s'investit dans le domaine des semences. Par ailleurs, le volume d'activité reste très limité dans une France encore sinistrée. En décembre 1949, l'Union organise à Pau, avec l'Association générale des producteurs de maïs (AGPM), le deuxième congrès international du maïs, le premier s'étant tenu en 1930. Il s'agit d'introduire les maïs hybrides.

À la suite de cette manifestation qui connaît un très grand retentissement, l'Union va être temporairement le principal importateur de semences de maïs et ainsi rendre moins spéculatif ce marché qui était auparavant contrôlé par les seules sociétés de commerce.

Étude du directeur général Jack Lequertier (1955).



Le silo du Mans dans la Sarthe, construit en 1936, d'une capacité de 90 000 quintaux.



Le silo de Mantes en Seine-et-Oise (Yvelines aujourd'hui) d'une capacité de 100 000 quintaux.

L'UNCAC marque ses dix ans (1945-1955) en publiant un numéro spécial de la revue *Union Agriculture*, le 15 janvier 1956.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/3-uncac10ans1955.pdf>

### Évolution des ressources propres et du capital social de l'UNCAC en francs (1955-1966)

	1955-1956	1958-1959	1959-1960	1960-1961	1961-1962	1962-1963	1965-1966
<b>Ressources propres</b>	1 950 000	4 000 000	5 000 000	5 600 000	7 000 000	18 000 000	29 800 000*
<b>Capital social</b>	310 000	500 000	1 300 000	1 700 000	2 800 000	11 400 000	13 500 000**

\* Soit 4 542 981 euros. \*\* Soit 2 058 062 euros.

L'UNCAC a pratiqué une politique lui permettant de disposer de ressources propres importantes, ce qui lui ouvre de larges possibilités de crédit, tant pour développer ses exportations que pour réaliser son programme d'investissements, notamment en silos de stockage. L'illustration de cette politique est l'augmentation de capital décidée en 1962, qui a fait passer le capital social de 2,8 millions de francs à 13,5 millions en 1966.

## Le congrès du maïs de 1949 : une date essentielle dans l'histoire de l'agriculture moderne en France

Le second congrès international du maïs se déroule à Pau en décembre 1949, sous la présidence de Louis Bidau, administrateur et futur vice-président de l'UNCAC. Cette manifestation qui forme le point de départ de l'essor d'une production moderne de maïs en France met l'accent sur les possibilités offertes par la plantation de maïs hybrides, pratiquement inconnus dans notre pays. Un livre sur les travaux du congrès est diffusé à cette occasion.

Dans son discours d'ouverture, le président de l'UNCAC Francis Bouchard rappelle "que les nécessités impérieuses de l'économie nationale exigent des maïsiculteurs un effort très important pour pourvoir, dans une large mesure, aux besoins du marché intérieur". Il pointe du doigt le rôle crucial que peut jouer à l'avenir la production de céréales dans l'équilibre de la balance commerciale française. En 1950, Jack Lequertier va dans le même sens et déclare devant l'assemblée générale : "L'agriculture française a fait la preuve qu'elle peut et doit apporter une contribution importante à l'équilibre de notre balance des comptes en permettant la réalisation d'exportations permanentes massives".

Après le deuxième congrès international du maïs de Pau qui a eu un retentissement considérable et a été l'une des bases de l'essor d'une production moderne de maïs en France, l'UNCAC organise de nombreuses journées d'étude et de pratique comme la journée du maïs à Senlis, le 25 octobre 1951, qui porte sur les maïs hybrides américains.



EN FÉVRIER 1954, LE GROUPE "DE LA RUE HALÉVY" sort le premier numéro d'*Union Agriculture*. L'éditorial de ce journal mensuel titre non sans provocation "La CGA et son fantôme" et déplore la fin de l'unité fédérale construite à la Libération, ajoutant : "La CGA n'est plus que l'ombre d'elle-même. Certains se rappelleront, avec nostalgie, les espoirs déçus nés du Congrès de l'Unité". Ce constat n'empêche en aucun cas l'UNCAC de poursuivre son chemin et de voir beaucoup plus grand économiquement et plus large géographiquement !

# fond ation



C'est dans ces années que les coopératives de base prennent davantage conscience du rôle que peut et doit remplir l'UNCAC dans le domaine économique et technique. Outre l'activité technique qui est intense dans le domaine des semences (labellisation, organisation de journées techniques, négociation des droits de licence, etc.), l'action principale demeure l'activité fédérale, animée par l'ingénieur agricole **Jean Gautard** (École nationale d'agriculture de Grignon), directeur du département fédéral jusqu'en 1965, puis secrétaire général adjoint de l'UNCAC jusqu'à son décès en 1971, à l'âge de 60 ans.

Au milieu des années 1950, deux autres sujets focalisent l'action des dirigeants de l'UNCAC et provoquent de très dures discussions avec les pouvoirs publics :

- la bataille pour la rémunération des organismes stockeurs, afin d'obtenir de meilleures marges, qui s'achève par un vrai succès ; cette bataille profite à toute la coopération ;
- la demande d'une plus importante représentation de la coopération, et notamment des directeurs de coopératives, dans le conseil central de l'ONIC, et la restauration des prérogatives de l'Office des céréales à leur niveau de 1936, notamment en matière de fixation de prix. L'Union nationale n'obtiendra pas satisfaction en raison des positions divergentes des organisations agricoles.

### Le silo de La Grande Paroisse, un investissement emblématique à l'échelle de l'Europe

**LE 10 FÉVRIER 1955, L'UNCAC ACQUIERT À LA GRANDE PAROISSE UNE USINE À CHAUX ET À CIMENT DÉSAFFECTÉE,** anciennement propriété de Poliet et Chausson. Les avantages logistiques de cette implantation sont évidents. D'une part, elle se situe sur la rive droite de la Seine à 75 kilomètres en amont de Paris et à 7 kilomètres en aval de Montereau, confluent de la Seine et de l'Yonne, en pleine région de grosse production céréalière (la collecte totale des céréales y dépasse alors 45 millions de quintaux). D'autre part, cet ensemble est raccordé au réseau de la SNCF par un embranchement particulier sur la ligne Paris-Lyon-Méditerranée et à la voie fluviale par un port privé assez profond et d'une belle superficie communiquant avec la Seine.



La cimenterie désaffectée Poliet et Chausson en 1954 à La Grande Paroisse (77), avant son achat par l'UNCAC.

C'est évidemment une position géographique exceptionnelle pour installer des entrepôts-silos qui peuvent, indistinctement, être utilisés pour stocker et entreposer soit des céréales destinées à la meunerie, soit des céréales destinées au report ou à l'exportation – notamment via Rouen –, et cela dans les conditions les plus économiques de transport pour l'époque.



Les premiers grands travaux de modernisation et d'agrandissement du silo de La Grande Paroisse, le 29 avril 1956.

À son acquisition par l'UNCAC, cette usine à chaux et à ciment ne fonctionne plus depuis plusieurs décennies et la carrière adjacente est désaffectée. Le lieu a déjà servi au stockage mais l'ensemble est en très mauvais état. Il faut entreprendre des travaux importants d'agrandissement pour en faire un silo moderne. La première tranche des travaux est réalisée entre 1956 et 1958 : elle a pour but de transformer la cimenterie en vrais entrepôts-silos modernes.

Cette opération de rachat et de modernisation n'aurait pas pu être menée dans les mêmes conditions sans Jean Sourbet (1900-1962), alors ministre de l'Agriculture, qui donne son agrément et apporte son appui total. Il entretient des relations amicales avec Jack Lequertier, l'homme fort et directeur général de l'UNCAC, auquel il apporte fréquemment son appui. C'est grâce à lui que l'UNCAC bénéficie de prêts à long terme et de différents financements pour la réalisation de la première tranche de travaux. À l'inauguration de La Grande Paroisse le 6 juillet 1958 par Émile Roche (1893-1990), président du Conseil économique, la capacité de stockage du nouveau silo est de 700 000 quintaux (silo 1). Elle atteindra 800 000 quintaux en 1961 et 1 250 000 quintaux en 1965.



Cet investissement de la plus grande importance, pour l'orientation et le développement des activités économiques de l'Union en matière de logistique céréalière, est un premier jalon pour le futur premier stockeur européen de céréales. Le directeur d'exploitation de La Grande Paroisse est Georges Pradel, un proche de Jack Lequertier, promoteur de toute cette politique d'investissement.



Vue aérienne des installations de La Grande Paroisse (1958).

## Jean Sourbet donne son nom au silo de La Grande Paroisse

Le 26 juillet 1963, le silo de La Grande Paroisse est baptisé du nom de Jean Sourbet qui vient de succomber à une congestion cérébrale le 21 décembre 1962 à l'âge de 62 ans. Ancien président de la coopérative du Réolais en Gironde, conseiller général de La Réole (1945-1962), député de la Gironde (1946-1962), cet homme politique girondin a été secrétaire d'État à l'Agriculture du 5 décembre 1951 au 8 mars 1952 et ministre de l'Agriculture du 23 février 1955 au 24 janvier 1956. Il est administrateur de l'UNCAC du 27 novembre 1958 au 21 décembre 1962.

À l'Assemblée nationale, ce fidèle du Centre national des indépendants et paysans (CNIP) depuis 1951 a participé activement aux débats agricoles et s'est imposé comme un spécialiste de ces questions. Son fils aîné, Yvon Sourbet, lui succède à la mairie de Morizès et devient un des hommes du développement de l'UNCAC dans les silos.

**Plaque commémorative  
de La Grande Paroisse.  
Hommage de l'UNCAC  
à Jean Sourbet.**

**“ Sa volonté de servir l'Agriculture Française  
Sa foi en la Coopération Agricole  
Sa confiance totale en l'UNCAC  
Permirent la réalisation du plus grand silo d'Europe. ,,**

Francis Bouchard, président de l'UNCAC, le 23 décembre 1962.

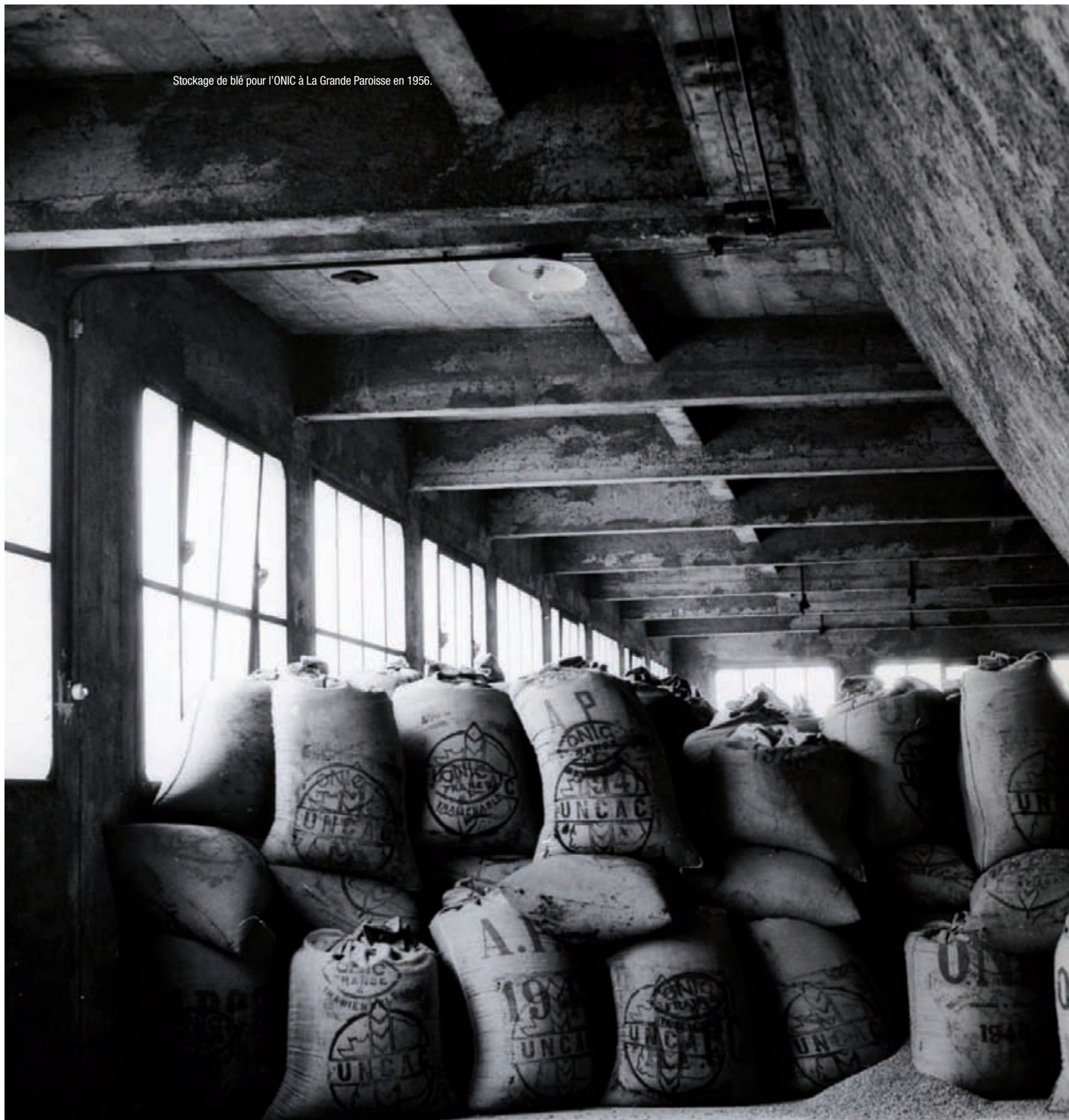


Travaux d'agrandissement et de rénovation du silo de Bassens  
au début des années 1970.



L'achat du silo de Bordeaux-Bassens en 1960 résulte de la concurrence farouche que commencent à se livrer l'UNCAC et l'UGCAC sur les marchés à l'export. En 1961, la capacité de stockage de l'Union atteint un million de quintaux.

Stockage de blé pour l'ONIC à La Grande Paroisse en 1956.



# Stockage

Dans les années 1950, le développement des unités de stockage est au cœur de l'action économique de l'UNCAC, qui veut se donner les moyens de constituer des stocks homogènes de sécurité et de report.

**SUR LE SITE MÊME DE LA GRANDE PAROISSE, L'UNCAC CRÉE LABORAGRO**, un laboratoire national d'analyses. Agréé officiellement par le ministère de l'Agriculture le 14 novembre 1958, il réalise des analyses ayant valeur de référence contractuelle dans le domaine des céréales, oléagineux et fourrages. Il participe à des études dans le cadre de programmes nationaux aux côtés de l'INRA, créé en 1946. Les grosses coopératives commencent à mettre en place en interne des petits laboratoires pour les analyses les plus courantes.



Inauguration de Laboragro à La Grande Paroisse le 6 juillet 1958 par Émile Roche, président du Conseil économique (6<sup>e</sup> à partir de la gauche). À sa droite de dos Lucien Chaserant, à sa gauche Francis Bouchard et Jack Lequertier.

## Laboragro en lien étroit avec l'INRA

À sa création, l'équipe de Laboragro collabore étroitement avec l'INRA, les instituts techniques et l'enseignement supérieur agronomique, notamment dans le but de résoudre les problèmes particuliers à la conservation, à la protection et au contrôle des grains.



À cette époque, l'INRA joue un rôle essentiel en matière de génétique du maïs et du colza.

L'Institut national de la recherche agronomique (INRA) a été fondé en mai 1946 pour répondre à une demande sociale impérieuse : "nourrir la France". Ses chercheurs mettent aussi au point le blé "Étoile de Choisy", une variété à hauts rendements inscrite au catalogue officiel français en 1950. Ce blé connaît une très large diffusion, particulièrement en zone méridionale, et contribue au renouveau agricole français en donnant naissance par croisement à d'autres variétés nouvelles performantes.

Après ce premier investissement fondateur à La Grande Paroisse, l'UNCAC procède à une nouvelle acquisition en 1960 : les magasins-silos de Bassens, près de Bordeaux. Dès 1961, la capacité de stockage dont dispose l'Union dépasse le million de quintaux. C'est le point de départ de toute une politique d'investissements pour l'UNCAC, qui va se lancer dans un programme de réalisations régionales de silos de report et de silos portuaires : achats, locations de longue durée, disponibilités sous convention, participations dans des Sica notamment.

## Développement au plan national et international (1956-1961)

LA FIN DES ANNÉES 1950 EST CRUCIALE POUR L'UNCAC, QUI ENTRE DE PLAIN-PIED DANS SA PHASE DE "DÉCOLLAGE ÉCONOMIQUE". Tout en poursuivant son activité fédérale, elle acquiert une stature d'entreprise. Après 1955 et l'achat de La Grande Paroisse, l'année 1956 est tout aussi fondamentale dans l'histoire de l'Union. La rigueur exceptionnelle du mois de février 1956 fait geler la plus grande partie des emblavements d'hiver de céréales. L'UNCAC réalise une belle opération en étant le principal maître d'œuvre des importations et de la répartition des semences. Elle est aidée par la Caisse régionale de crédit agricole d'Île-de-France qui lui apporte en 1956 un important concours de 3,5 milliards de francs (anciens) pour l'importation de ces dites semences de printemps.

Parallèlement, elle poursuit son action en profondeur en faveur du développement de la production coopérative de semences et incite les producteurs à jouer la carte de la qualité. Entre 1946 et 1965, la production coopérative française de semences de céréales passe de 10 % à 55 % en moyenne, toutes céréales confondues : l'UNCAC est le principal moteur de cette remarquable progression.

À Bordeaux-Bassens, un silo de transit maritime et fluvial dédié à l'exportation de céréales

L'UNCAC achète en 1960 les installations de stockage et magasins de l'Union commerciale de Bordeaux Bassens (UCBB) et les modernise pour porter progressivement leur capacité de stockage de 100 000 quintaux à 500 000.

L'année suivante, une structure commerciale ad hoc est créée : la Sica du silo portuaire de Bordeaux-Bassens, dont le ministre Jean Sourbet est le président fondateur.



**Laboragro** met à disposition de tous les membres coopérateurs un équipement moderne qui sera sans cesse perfectionné et sera intégré en 2012 à **InVivo Labs**.



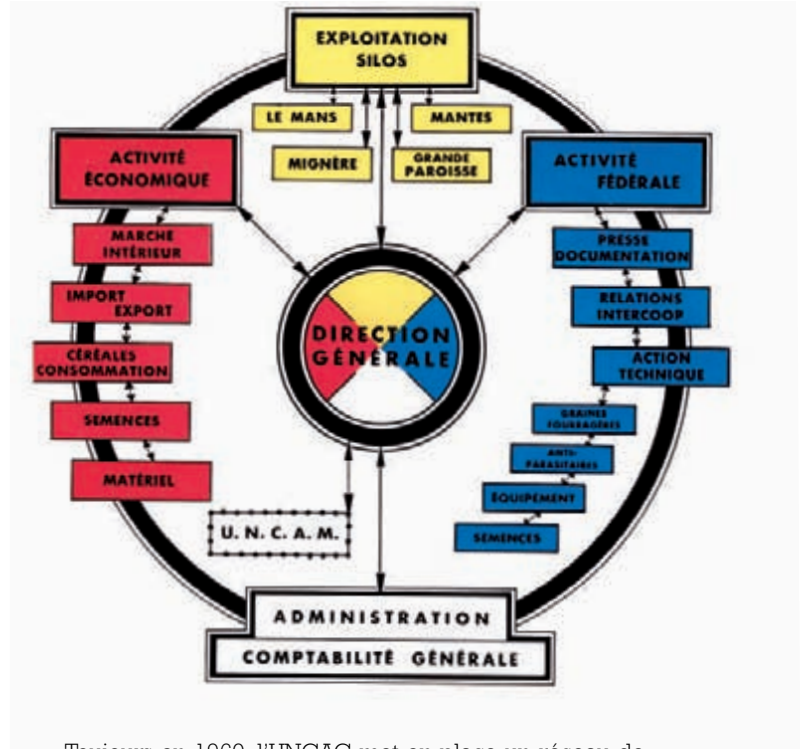
“(…) Les exportations agricoles en 1961 devront compenser nos importations de produits énergétiques et de matières premières, sinon il faudra les réduire. La coopération agricole doit jouer un rôle beaucoup plus important que par le passé dans l’exportation de nos produits agricoles (…). , ,

Étienne Hirsch, commissaire général au Plan, le 17 janvier 1957, lors d’une conférence sur “L’Agriculture dans l’économie française au cours du III<sup>e</sup> Plan (1958-1961)”.

Le 1<sup>er</sup> janvier 1958, l’UNCAC, qui a jusqu’alors participé à des opérations d’exportation en tant qu’intermédiaire, crée un service import-export. La conquête du pouvoir de négociation par les producteurs nécessite une présence permanente des coopératives sur les marchés d’exportation. Cette activité ne peut être assurée que par une organisation nationale. L’UNCAC, après avoir tâté le terrain du commerce international depuis 1950, décide de constituer une équipe pour développer cette activité promise à un bel avenir. À défaut de pouvoir lutter d’emblée à “armes égales” avec les grands groupes de négoce, l’UNCAC va apprendre d’abord les rudiments des marchés avant de monter en puissance et de tenir dans les années 1960 un rôle significatif dans les exportations françaises. Un des grands enjeux de la période est d’être reconnu comme un acteur de poids sur les marchés à l’exportation sans perdre son indépendance. L’UNCAC sera la seule union coopérative avec Harvest States aux États-Unis à atteindre dans le temps ce double objectif.

En 1960, l’UNCAC est le 85<sup>e</sup> exportateur français dans le classement du MOCI (*Moniteur du Commerce International*). Deux ans plus tard, elle atteint déjà le 39<sup>e</sup> rang, alors qu’un groupe de chargeurs internationaux aussi renommé et puissant que Louis Dreyfus & C<sup>ie</sup> se classe 30<sup>e</sup> : une réelle performance !

## L’organigramme de l’UNCAC en juillet 1956



Toujours en 1960, l’UNCAC met en place un réseau de délégations régionales qui assure, tant sur le plan fédéral que sur le plan économique, la liaison permanente entre les coopératives adhérentes et les services de l’UNCAC et représente l’Union à l’échelle régionale auprès des pouvoirs publics et des organisations professionnelles. L’UNCAC complète la gamme des services qu’elle apporte aux coopératives en créant un service d’organisation comptable.

# 1956,

## Le record de froid de l’hiver 56

Au cours du mois de février 1956, la France entière est touchée par une exceptionnelle vague de froid. Les ensemencements de céréales réalisés à l’automne sont anéantis par le gel. Ce phénomène climatique rarissime décime également les oliviers dans tout le Sud mais aussi un grand nombre de vergers et de vignes.



À la fin des années 1950, l'UNCAC change vraiment d'échelle. Elle acquiert en 1959 en copropriété (60,4 %) avec l'UNCAA (39,6 %) un immeuble au 29, avenue Mac-Mahon à Paris dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, près de l'Arc de Triomphe, où elle s'installe peu après avec ses principales filiales. Le groupe de la rue Halévy devient à cette occasion le groupe Mac Mahon.

LE 15 MARS 1961, LE GROUPE MAC MAHON CRÉE LE COMPTOIR AGRICOLE FRANÇAIS (CAF) avec l'Union laitière normande (ULN) et le groupe Doumeng au travers de la société Interagra. La constitution de cette société anonyme élargit l'activité du Groupe, hors du secteur coopératif, à l'ensemble des produits laitiers, aux fruits et légumes et au vin. Cette diversification aux résultats plutôt modestes permettra au groupe Mac Mahon de réaliser des opérations à destination de l'Union soviétique et des pays du bloc de l'Est, en collaboration avec le "Milliardaire rouge".



# 1960,



## L'UNCAC s'installe avenue Mac-Mahon : un nouveau siège, un nouveau nom !

En 1959, l'UNCAC achète un nouveau siège social au 29, avenue Mac-Mahon à Paris et s'y installe en 1960 avec l'UNCAA et les autres sociétés qui constituent le groupe de la rue Halévy qui est rebaptisé à cette occasion le groupe Mac Mahon.

Cet immeuble a été construit en 1903 par l'architecte Georges Massa pour le docteur Henriquez de Zubiria. De style éclectique avec quelques influences décoratives "art nouveau", il présente une façade très originale et assez atypique dans le Paris de l'époque, inspirée du style italien de la Renaissance caractérisé par un revêtement en bossage.



## Volonté de diversification : de la création du CAF (1961) à la construction de l'entrepôt de Rungis (1969)

À sa création, le Comptoir agricole français (CAF) fonde sa politique sur trois axes : polyvalence de manière à intégrer l'ensemble des produits agricoles et leurs dérivés ; recherche systématique de tout regroupement coopératif ; intervention en aval par une présence dans les différents circuits de commercialisation et par la recherche d'accords avec les transformateurs et les distributeurs de produits agricoles. Le président est Francis Bouchard, le vice-président est Gustave Grandin, président de l'Union laitière normande (ULN), entourés de Guy Benoist, président de l'UNCAA, Jean-Baptiste Doumeng, président de l'UCASO, J. Dulin, président de l'Association Charentes-Poitou et G. Leclercq, président de l'UB&V. En 1969, le CAF inaugurerà les installations "fruits et légumes" à Rungis, un entrepôt moderne de 5 000 m<sup>2</sup> dont l'étude et la direction de travaux ont été assurées notamment par SÉQUIPAG, filiale du groupe Mac Mahon.

## Le “Milliardaire rouge”

Jean-Baptiste Doumeng (1919-1987), dit le “Milliardaire rouge”, est le créateur du groupe qui porte son nom. Il est le fils d'un métayer de la Haute-Garonne devenu propriétaire. Il adhère au Parti communiste français à l'âge de seize ans. Résistant antifasciste, ce gascon autodidacte s'engage après 1945 dans le négoce international et devient l'une des grandes figures de l'agroalimentaire international, via sa société Interagra, créée en 1949. Sa fortune lui vient du commerce avec les démocraties populaires pendant la guerre froide. De 1973 à 1977, il siège au conseil d'administration de la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles.

- Sa première création : des coopératives d'approvisionnement paysannes.
- Son premier troc : des pommes de terre françaises contre des tracteurs tchèques.
- Son réseau : l'apparatchik Mikhaïl Gorbatchev, le politique Michel Poniatowski, le constructeur de tracteurs irlandais Harry Ferguson ou encore le baron Guy de Rothschild.



Jean-Baptiste Doumeng : paysan, autodidacte, communiste, résistant, coopérateur, entrepreneur, ami de l'URSS et grand personnage de l'agriculture française.

**LES CRÉATIONS DE L'UNCAC SE POURSUIVENT, D'INÉGALES IMPORTANCES...** ainsi la Société auxiliaire de fournitures d'imprimés modèles aux organismes stockeurs (SAFIMOS) est constituée en 1957 pour étudier et fournir aux coopératives des imprimés adaptés aux règles comptables des opérations commerciales qu'elles réalisent. En 1960, c'est la création avec l'UNCAA de l'Union des coopératives agricoles de semences fourragères (UCASEF, voir chapitre 2). Et l'UNCAC s'investit de plus en plus dans la réflexion sur l'organisation du marché européen des céréales, anticipant ainsi la mise en œuvre du marché commun. Elle crée dans cette optique le Comité spécialisé des coopératives agricoles des pays de la Communauté économique européenne.

À la fin des années 1950, la donne politique et économique est en train de profondément changer. La IV<sup>e</sup> République s'achève, le général de Gaulle est de retour au pouvoir, la politique “productiviste” agricole d'après-guerre produit ses premiers résultats. Le remembrement des terres cultivables démarre pour s'accroître dans les années 1960. Conjugué à la loi d'orientation agricole de 1960, il va favoriser l'évolution des rendements et de la production.

Après la signature du traité de Rome en 1957 et la mise en place progressive de la politique agricole commune (PAC) de la Communauté européenne à partir de 1962, certains assouplissements dans le fonctionnement des organismes stockeurs vont favoriser l'essor des coopératives et de leurs unions. Entre la campagne de 1957-1958 et celle de 1961-1962, les céréales traitées par l'UNCAC sont passées de 1,4 million à 6,5 millions de quintaux et les exportations de 0,25 million à 4,2 millions de quintaux.

En 1961, l'UNCAC dispose d'une capacité de stockage de plus d'un million de quintaux et recense 700 coopératives adhérentes. Les équipes, réunies sous la charismatique autorité de leur directeur général Jack Lequertier, sont prêtes pour affronter le marché européen des céréales.

**“ À la fin des années 1950, la France achète à l'étranger du vin, du lait et du blé (sur 5 tonnes de blé consommées sur le marché intérieur, une est achetée à l'étranger). ,,**

**Chiffres d'affaires de l'UNCAC (1945-1962)**

Chiffre d'affaires en francs courants*		Chiffre d'affaires en francs courants*	
<b>1945-1946</b>		<b>1954-1955</b>	17 123 210
<b>1946-1947</b>		<b>1955-1956</b>	57 710 000
<b>1947-1948</b>	6 592 422	<b>1956-1957</b>	37 015 578
<b>1948-1949</b>	4 062 832	<b>1957-1958</b>	56 637 975
<b>1949-1950</b>	10 195 478	<b>1958-1959</b>	85 415 592
<b>1950-1951</b>	12 297 513	<b>1959-1960</b>	138 493 671
<b>1951-1952</b>	11 917 447	<b>1960-1961</b>	257 409 406
<b>1952-1953</b>	19 908 172	<b>1961-1962</b>	346 415 556
<b>1953-1954</b>	19 247 666		

Source : Assemblées générales de l'UNCAC.  
\* Nouveaux francs (1958).

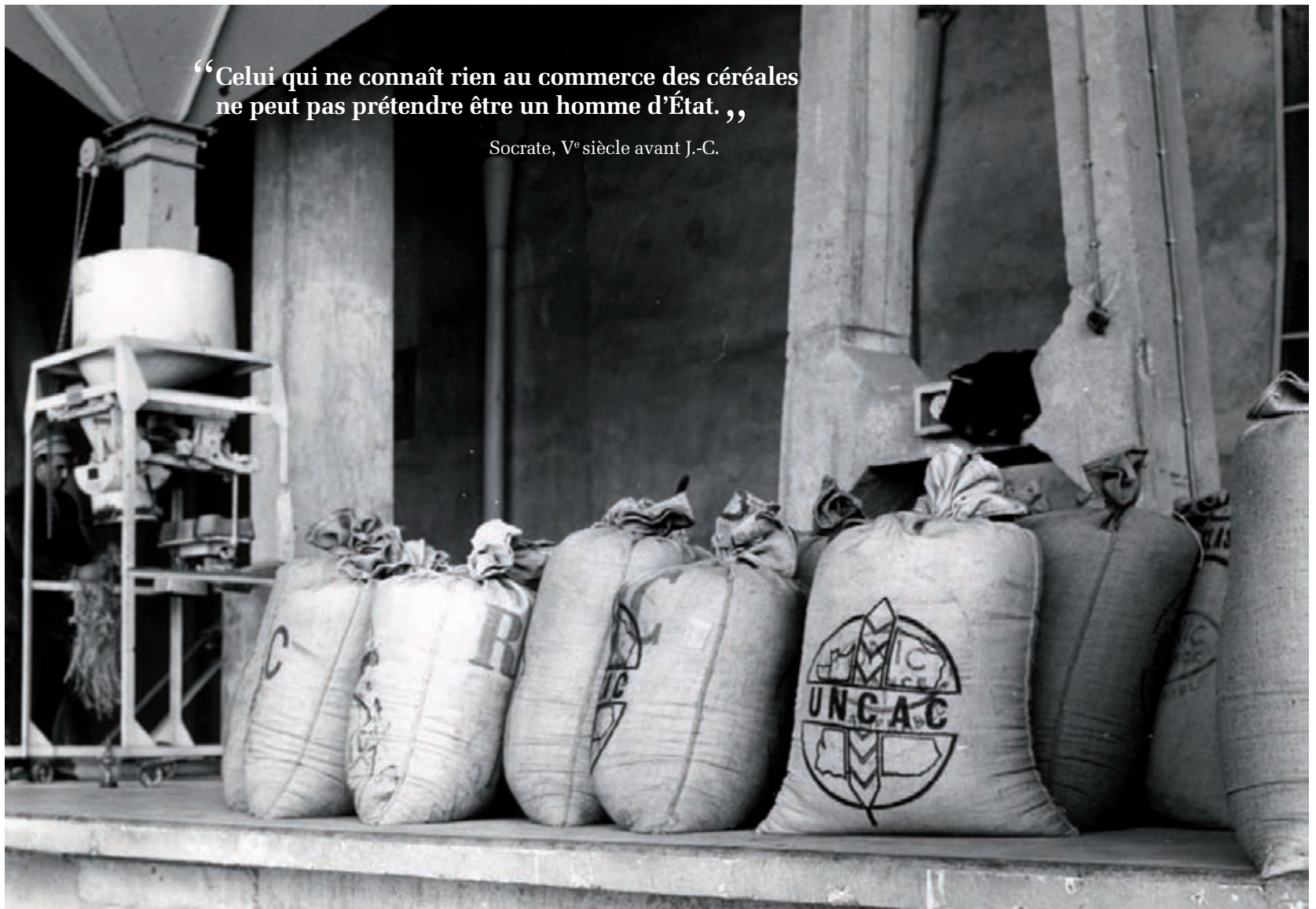
À la suite de l'achat du silo de La Grande Paroisse, l'UNCAC acquiert une vraie stature d'entreprise : son chiffre d'affaires est multiplié par six entre 1957 et 1962.

**Chiffres d'affaires de l'UNCAA (1945-1962)**

Chiffre d'affaires en francs courants*		Chiffre d'affaires en francs courants*	
<b>1945-1946</b>	2 185 555	<b>1954-1955</b>	36 708 080
<b>1946-1947</b>	6 845 370	<b>1955-1956</b>	43 520 480
<b>1947-1948</b>	27 389 860	<b>1956-1957</b>	49 496 910
<b>1948-1949</b>	45 755 780	<b>1957-1958</b>	66 391 180
<b>1949-1950</b>	31 221 600	<b>1958-1959</b>	79 344 680
<b>1950-1951</b>	44 529 510	<b>1959-1960</b>	89 283 360
<b>1951-1952</b>	44 722 810	<b>1960-1961</b>	104 027 590
<b>1952-1953</b>	33 285 770	<b>1961-1962</b>	141 343 240
<b>1953-1954</b>	32 457 760		

Source : Assemblées générales de l'UNCAA.  
\* Nouveaux francs (1958).

Depuis sa création, l'UNCAA monte en puissance régulièrement, nonobstant une crise sévère en 1952 et 1955 qui aurait pu lui être fatale.



“Celui qui ne connaît rien au commerce des céréales ne peut pas prétendre être un homme d’État. , ,

Socrate, V<sup>e</sup> siècle avant J.-C.

## L'UNCAC, acteur de la PAC et du marché européen des céréales

DU 3 AU 12 JUILLET 1958, À STRESA, AU NORD DE L'ITALIE, un peu plus d'un an après la signature le 25 mars 1957 du traité de Rome (entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier suivant), les délégations des six pays de la Communauté européenne se réunissent pour discuter de la mise en place d'une politique agricole commune (PAC), article 39 dudit traité. Les participants rappellent la nécessité d'une "politique des structures" dont l'objectif est d'améliorer la productivité des exploitations familiales. Dans cette première esquisse, les conférenciers de Stresa se fixent trois principes pour construire l'Europe agricole : un marché unique, la préférence communautaire et la solidarité financière. À cette date, l'Europe n'est toujours pas autosuffisante dans le domaine alimentaire. De 1958 à janvier 1962, l'Europe des Six va élaborer les grands principes de la politique agricole commune (PAC).

### L'UNCAC crée son premier organisme de lobbying européen

Ce groupement a été constitué au lendemain de la signature du traité de Rome sur une proposition de Jack Lequertier, directeur général de l'UNCAC. Son idée : il faut apprendre à mieux se connaître avant d'entreprendre une action économique commune. C'est un des premiers groupements professionnels de ce type. L'UGCAC fait partie du Groupement.



Jack Lequertier, un européen convaincu lors d'une réunion du Groupement (1964).

Pendant cette période, l'UNCAC et ses dirigeants vont se révéler des acteurs de premier ordre, jouant déjà un rôle précurseur depuis 1950 pour le développement de l'idée européenne. L'UNCAC est à l'initiative en 1958 de la création du **Groupement des coopératives agricoles de céréales de la CEE**, qui regroupe les principales Unions et Fédérations de céréales à vocation nationale des six pays de la CEE.

Il s'agit d'assurer à l'intérieur du Marché commun et des pays tiers la représentation et la défense des intérêts généraux des organisations coopératives nationales céréalières adhérentes. Réalisant tous types d'études, ce groupement assure également la liaison avec tous les organismes similaires tant dans le cadre de la profession que dans d'autres secteurs économiques ou sociaux.

Ce groupement de neuf membres est présidé à sa création par le hollandais Van Moerbeke, à qui Jack Lequertier succède en 1963. Sa priorité est de faire valoir auprès

de la Commission européenne l'importance du rôle joué par la coopération céréalière dans l'équilibre du marché. Il étudie les incidences du règlement communautaire sur ce marché spécifique. En juin 1962, l'UNCAC rédige à l'intention du Groupement un document fondamental : "Principes de base de l'organisation française du marché céréalier".

En 1963, le Groupement élabore un autre document de base sur les principes de l'organisation du marché communautaire – "Exposé des motifs pour un règlement organique relatif à l'organisation du marché céréalier de la CEE" – qui est adopté par la CEE le 19 décembre. Il souligne que les coopératives céréalières veulent contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures d'organisation du marché. L'UNCAC, par l'intermédiaire du Groupement, a un rôle déterminant dans le suivi des négociations. Jean-Claude Piel, ingénieur agronome, délégué de direction à l'UNCAC et membre titulaire du Comité consultatif des céréales de la CEE – créé à l'automne 1962 –, est le responsable de ce dossier avec Jack Lequertier.

## Jean-Claude Piel, l'homme de la PAC et des relations internationales

Né à Paris le 16 mai 1934, cet ingénieur agronome (Rennes 1954-1957) a fait toute sa carrière à l'UNCAC puis à Sigma, du 1<sup>er</sup> mars 1960 au 30 avril 1994. Jack Lequertier le recrute à l'Agro de Rennes par l'intermédiaire de son ami Louis Malassis, professeur d'économie rurale. Jean-Claude Piel est impliqué dans les relations du Groupe avec la Communauté économique européenne lorsque se met en place la PAC dans les années 1960. Tout en représentant le groupe UNCAC au Comité consultatif des céréales à Bruxelles (1962-1994) et dans les instances internationales, il dirige un temps les départements "semence" (1978-1983) et "stockage" (1978-1991) du Groupe. Il est également avec Jack Lequertier le concepteur de la marque nationale de semences coopératives "EXPANSEM" (1968), intégrée à Semences de France en 1991. Directeur de la Communication et des Relations extérieures de 1983 à 1994, il part à la retraite le 5 mai 1994.

### "Piel a été un européen de la première heure.,,

Bruno Catton, à l'occasion du départ à la retraite de Jean-Claude Piel, le 5 mai 1994.



Jean-Claude Piel (3<sup>e</sup> à partir de la gauche) et Jack Lequertier lors d'une réunion du Groupement des coopératives agricoles de céréales de la CEE en 1964.

En 1959, alors que les droits de douanes intra-communautaires sont réduits pour la première fois de 10 %, la Commission de Bruxelles publie, sous le nom de "rapport Mansholt", ses premières propositions en matière de politique agricole commune. Le principe fondamental est d'offrir au producteur des garanties effectives en matière d'écoulement et de prix. Le 30 juin 1960, le premier plan Mansholt propose de limiter la période transitoire (1958-1970) au 30 juin 1967. Un Fonds d'orientation et de garantie est créé, alimenté par les prélèvements à l'importation. Le 14 janvier 1962 et le 23 décembre 1963, les Six jettent les bases d'une organisation collective des marchés agricoles pour 85 % de la production en établissant des règles et des mécanismes communs. Les prix communs s'appliqueront à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1967.

### Sicco Mansholt (1908-1995), le père de la PAC

Issu d'une famille d'agriculteurs socialistes, le Néerlandais Sicco Mansholt, résistant à l'occupant allemand, est nommé à la Libération ministre de l'Agriculture de son pays. Il occupe ce poste pendant treize ans, avant de devenir en 1958 le premier commissaire à l'agriculture de la CEE. Fondateur de l'esprit européen, cet agronome de formation est considéré comme le père de la PAC. Le fait qu'il soit à la fois commissaire et vice-président de la Commission témoigne de l'importance accordée à la PAC dans le Marché commun des Six.



Dans ce cadre d'ouverture des marchés, les Six achoppent sur le problème du marché céréalier, qui a été qualifié de "secteur test". Si, dès novembre 1959, les premières propositions pour un rapprochement des prix nationaux des céréales sont discutées, les pays membres décident d'attendre 1967 pour unifier totalement le marché. Néanmoins, le second plan Mansholt du 5 novembre 1963 propose d'établir le marché unique des céréales dès le 1<sup>er</sup> juillet 1964. Les Allemands expriment leur total désaccord. Le 15 décembre 1964, après deux sessions marathon de négociations de 19 heures et 22 heures, le plan d'unification des prix des céréales est adopté : il fixe des prix communs à appliquer à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1967. La mise en place de la PAC se fait progressivement, comme l'UNCAC le souhaitait dès 1957, pour parvenir à la signature d'accords sur l'adoption d'un règlement financier définitif de la PAC le 21 avril 1970. Durant la mise en place de la PAC se déroulent les premières négociations du **Kennedy Round**, sixième session de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT) qui se tient à Genève, entre 1964 et 1967. Pour la première fois, le commerce des produits agricoles est concerné.

#### Le Kennedy Round (1964-1967) : pour de nouvelles règles douanières

Deux des quatre objectifs principaux du *Kennedy Round* sont de réduire les tarifs douaniers de moitié avec un minimum d'exceptions et de supprimer les restrictions du commerce agricole.

- 66 nations représentant 80 % du commerce international participent à cette négociation tarifaire multilatérale.

- Les Six vont tenter à Genève d'élaborer, face aux États-Unis notamment, une stratégie et des propositions communes en matière agricole.

À l'origine, la PAC est un compromis entre la France et l'Allemagne : la première accepte d'ouvrir son marché aux produits industriels allemands en échange d'une ouverture du marché allemand aux produits agricoles français.

# PAC

### Contributions financières versées par les États membres de la CEE au marché agricole européen en 1970 (en %)

Allemagne	31,7
France	28
Italie	21,5
Pays-Bas	10,35
Belgique	8,25
Luxembourg	0,20

L'UNCAC est favorable au grand marché européen des céréales mais prêche pour un marché organisé, combattant un bouleversement trop rapide des échanges. Sa crainte : une libéralisation outrancière pourrait recréer les conditions favorables à la spéculation. Pas question pour elle de revenir aux manœuvres d'avant 1936 qui avaient abouti à la création de l'ONIB, le plus ancien des offices d'intervention dans le secteur agricole ! Contre certains intérêts particuliers, l'UNCAC a défendu fermement depuis le début des négociations trois principes importants qui, pour ses dirigeants, conditionnent l'équilibre futur du marché français des céréales :

- son attachement à une collaboration de la profession et de la puissance publique ;
- l'importance du rôle des organismes stockeurs pour l'octroi aux producteurs des garanties fondamentales en matière d'écoulement, de prix et de financement ;
- la nécessité de contrôler l'offre par l'obligation de faire transiter les céréales collectées par ces organismes stockeurs.

Le premier combat de l'UNCAC et du Groupement des coopératives agricoles de céréales de la CEE est d'accroître les échanges intracommunautaires plutôt que ceux à destination des pays tiers, même si l'autarcie à six est rejetée. En effet, les résultats de la première vraie campagne du Marché commun des céréales en 1962 font ressortir la faiblesse des exportations françaises de céréales à destination des pays du Marché commun. En tant que membre initiateur de l'Europe des céréales, l'UNCAC va développer toute une politique économique avec ses partenaires européens, en collaboration avec la Commission de Bruxelles, désireuse d'associer la profession à l'élaboration de la politique céréalière commune.

Pour preuve de son esprit d'ouverture, l'UNCAC intègre le fait que la réglementation céréalière française doit progressivement faire place à une réglementation européenne. Le secteur céréalière en particulier entre dans la voie d'une harmonisation des politiques économiques nationales. En quelques années, l'UNCAC est devenue un interlocuteur de premier ordre sur le plan international.

### Une Union européenne des coopératives de céréales ?

L'UNCAC lance l'idée en 1962, au cours d'une réunion du Groupement des coopératives agricoles de céréales de la CEE. Pourquoi ne pas la créer dans un avenir proche ? Tout comme l'Office européen tant souhaité par l'UNCAC en 1950, cette union supranationale des céréales ne verra pas le jour. Néanmoins le marché européen des céréales est sur la bonne voie...

La PAC, qui entre en vigueur en janvier 1962 après d'ultimes négociations sur les prix, est l'un des fondements de la construction européenne et consomme les trois quarts de son budget. La France en sera longtemps la principale bénéficiaire, notamment en devenant un des greniers de l'Europe. La hausse de la productivité de l'agriculture est remarquable dans les années 1960 mais va conduire dans les années 1970 à d'importants excédents et déséquilibres. C'est dans ce cadre européen que les unions UNCAC, UGCAC et UNCAA vont développer rapidement leurs activités.



Assemblée générale de l'UNCAC, le 31 janvier 1961.

**À la sortie de la guerre,**  
le bilan général est très lourd  
pour l'agriculture française :  
outre les pénuries diverses  
et le manque dramatique  
de matières premières,  
32 000 exploitations agricoles  
ont été détruites

- **Loi Ramadier (1947)** "portant statut de la coopération"
- **Le plan Marshall est lancé en 1948 :**  
l'agriculture des temps modernes se met en marche

**Deuxième congrès international du maïs**

**1944**

**1947-1948**

**1949**

**1945**

**1947-1948**

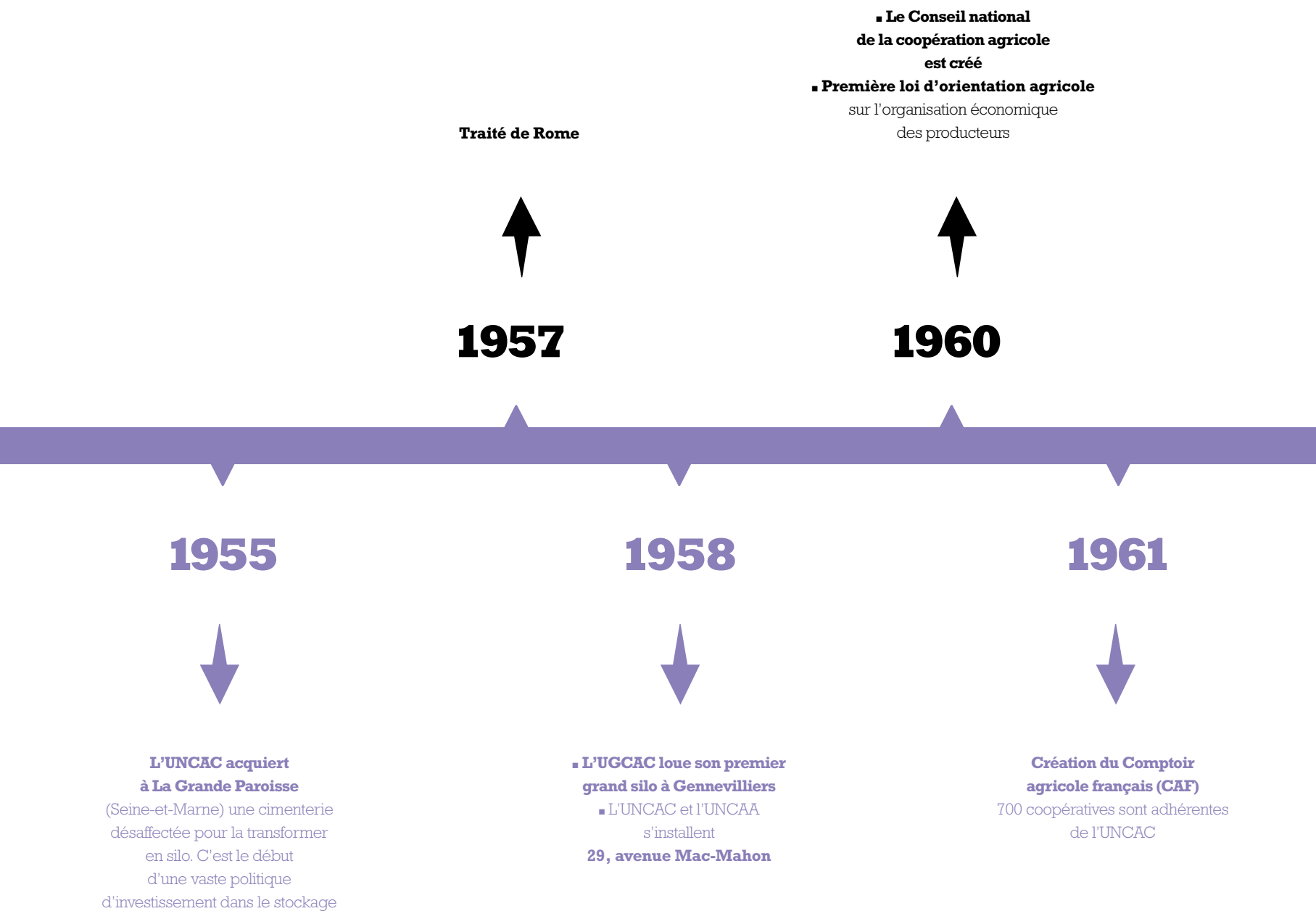
**1951**

**UNCAA et UNCAC**  
Les deux premières unions coopératives sont créées, sous l'impulsion du gouvernement socialiste : l'Union nationale des coopératives agricoles d'approvisionnement (25 mai) et l'Union nationale des coopératives agricoles de céréales (8 août)

**UGCAA et UGCAC**  
Les coopératives conservatrices de tradition chrétienne se rassemblent dans l'Union générale des coopératives agricoles d'approvisionnement (30 août 1947), et dans l'Union générale des coopératives agricoles de céréales (17 mars 1948)

**Création de l'UCAAB**  
(Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail) à Chierry, près de Château-Thierry en Champagne. L'UNCAA y adhère immédiatement





**L'**année 1962 marque une charnière dans l'histoire de l'agriculture française : la politique agricole commune (PAC) entre en vigueur, la nouvelle loi d'orientation de l'agriculture privilégie les unités familiales... la mécanisation des campagnes s'accélère. Les rendements explosent dans tous les secteurs : céréales, lait, viande, légumes et fruits. L'agriculture française devient exportatrice. La grande distribution, l'agrofourriture et tous les organismes para-agricoles sont en plein essor. Dans ce contexte très porteur, les unions de coopératives agricoles structurent leur métier et leur offre de services.

La France atteint l'autosuffisance alimentaire en 1970. Pour la première fois se pose la question tant débattue des excédents de blé, lait et beurre... Face aux "lacs de lait" et aux "montagnes de beurre", des quotas laitiers européens sont instaurés en 1984 pour limiter et stabiliser la production, déchaînant la contestation des agriculteurs français. Au rythme des deux chocs pétroliers et de l'inflation galopante des années 1970, les coopératives opèrent un premier mouvement de concentration qui se poursuit la décennie suivante. Des pôles régionaux coopératifs émergent, alors que les unions nationales de coopératives diversifient leurs activités pour peser sur les marchés français et mondiaux.

En 1976, l'UNCAA et l'UNCAC créent conjointement la marque GAMM et, l'année suivante, l'UNCAA lance l'enseigne Gamm vert. L'UGCAF se positionne dans les semences et l'UNCAC dans les céréales à l'international. Alors que l'évolution rapide des structures et des marchés appelle au rassemblement, l'UNCAC et l'UGCAF tentent en vain de se rapprocher. Si les antagonismes ont la vie dure, l'unité fédérale, elle, est scellée dès 1966.

# Le temps de l'expansion

(1962-1990)

Deuxième partie 

## Chapitre 5

# L'UNCAC change d'échelle

Stockage, export, recherche, semences, transport et équipements, un développement sur tous les fronts (1962-1974)

L'assemblée générale de l'UNCAC décide, en 1962, de décupler la base de souscription du capital social pour donner à l'Union nationale la surface financière nécessaire à son développement : il faut investir dans les silos et prendre position sur les marchés à l'exportation. Le succès de cette augmentation de capital auprès des coopératives adhérentes est la preuve de leur confiance dans les objectifs et l'efficacité de leur Union. Son directeur général Jack Lequertier bâtit, initiative après initiative, un groupe cohérent, à fort potentiel, capable de prendre part à la construction des "États-Unis d'Europe" et d'accéder à la compétition économique mondiale.

## L'UNCAC affirme son ambition à l'export, développe le stockage et devient équipementier

EN 1962, L'UNCAC DÉNOMBRE 619 COOPÉRATIVES ADHÉRENTES. Par ses premières prises de position sur le marché international, par ses interventions à l'échelon des institutions européennes et par ses réalisations et celles des coopératives adhérentes, l'UNCAC veut apporter la preuve concrète que la France peut devenir le premier producteur et exportateur de céréales d'Europe occidentale.

Son assemblée générale du 15 février 1962 a pour thème "La France, grenier de l'Europe" : c'est autant un acte de foi qu'un projet de développement ! Un film produit par l'UNCAC, également titré *La France, grenier de l'Europe*, est présenté aux coopérateurs. Il démontre l'importance qualitative et quantitative de la production céréalière française et souligne les opportunités de développer les exportations. Le 15 mai suivant, ce film est présenté officiellement au cinéma Marbeuf à Paris, en présence d'Edgard Pisani, ministre de l'Agriculture. Il est ensuite diffusé à l'étranger en langues allemande et anglaise. Cette audacieuse opération de communication a pour objectif de frapper les esprits, tant du grand public de l'Europe occidentale que des décideurs politiques, et d'appuyer le lobbying européen des responsables de l'Union. Il s'agit également de convaincre le ministre de l'Agriculture que l'équipement français en moyens de stockage doit être complété à tous

niveaux, puisqu'il conditionne l'expansion des exportations de céréales dans une économie communautaire en construction. En ce début d'année 1962, les céréales françaises sont exportées notamment vers la Communauté économique européenne (CEE), la Pologne, la Scandinavie, la Grande-Bretagne, l'Afrique noire, l'Afrique du Nord, la Chine.

Deux ans plus tard, en 1964, les invités d'honneur à l'assemblée générale de l'UNCAC sont Émile Roche (1893-1990), président du Conseil économique et social de 1954 à 1974, et Robert Marjolin (1911-1986), commissaire européen et vice-président de la CEE, chargé de l'économie et des finances de 1958 à 1967. Leur présence à cette assemblée montre que désormais l'UNCAC vit pleinement à l'heure européenne et joue à fond la carte de l'exportation des céréales. Ces années-là, les récoltes françaises de blé sont jugées "exceptionnelles" : 68 millions de quintaux pour la campagne 1961-1962 et près de 100 millions de quintaux pour la suivante. En 2012, la récolte de blé en France est de 356 millions de quintaux !

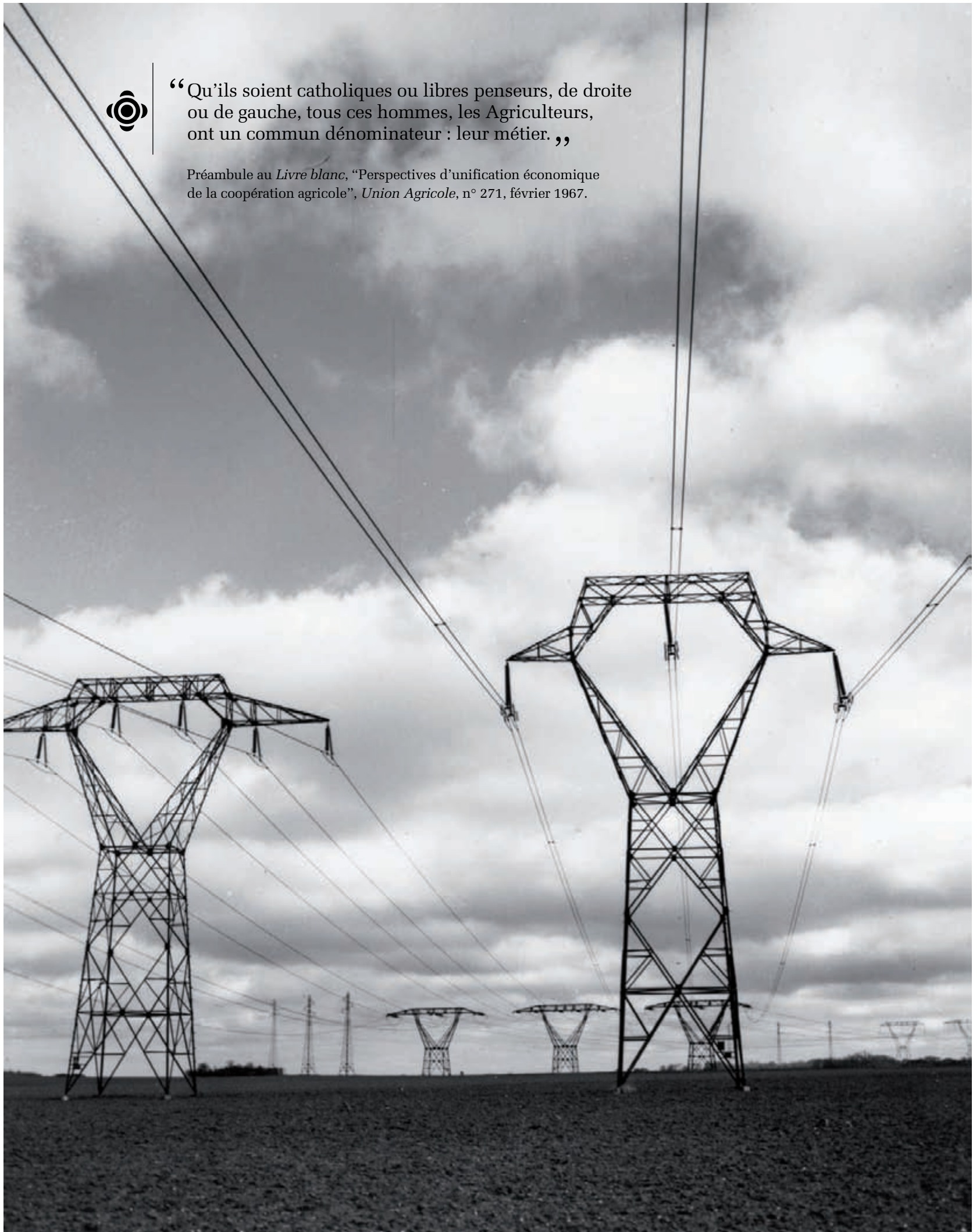


Dans le cadre des conférences organisées lors de ses assemblées générales, l'UNCAC invite des personnalités politiques et économiques. De gauche à droite (janvier 1964) : Robert Marjolin, commissaire européen et vice-président de la CEE, chargé de l'économie et des finances, Émile Roche, président du Conseil économique et social, et Francis Bouchard, président de l'UNCAC.



“Qu’ils soient catholiques ou libres penseurs, de droite ou de gauche, tous ces hommes, les Agriculteurs, ont un commun dénominateur : leur métier. ”

Préambule au *Livre blanc*, “Perspectives d’unification économique de la coopération agricole”, *Union Agricole*, n° 271, février 1967.



## L'UGCAC et l'UNCAC s'initient ensemble aux marchés du grand export

En 1962, l'UNCAC et l'UGCAC concluent avec la société coopérative Federazione Italiana dei Consorzi Agrari "un accord de collaboration durable ayant pour objet la distribution directe des céréales françaises aux consommateurs italiens". Le document souligne "qu'il apparaît opportun que ces accords entrent rapidement en vigueur au cours de la période transitoire qui précède l'institution du marché unique afin que les organismes nationaux puissent se trouver déjà prêts à affronter les nouvelles exigences de la production et de la consommation".

**Pourtant, hors du secteur coopératif, les unions ont encore du mal à se positionner.** Le 13 février 1962, un projet de contrat est établi entre l'UNCAC, l'UGCAC et Union-Export, un courtier-exportateur dont l'UNCAC est administratrice. Il s'agit d'exporter un million de tonnes de céréales françaises en République populaire de Chine. Quelque 250 000 tonnes d'orge sont livrées dès le mois de février (contrat dit "Chine I"). Le chef de file du pool bancaire constitué pour l'opération est la Banque Louis Dreyfus & C<sup>ie</sup>. Si les contrats "Chine II et III" sont livrés en partie, le dernier, "Chine IV" (octobre 1962 pour 250 000 tonnes) n'est pas validé par les ministères de l'Agriculture et des Finances, qui se retranchent derrière différents arguments techniques. Jack Lequertier doit engager des négociations de résiliation avec les autorités chinoises. Déçu et irrité, il écrit le 2 février 1963 au cabinet du ministre de l'Agriculture : "Voici déjà de nombreuses années, l'UNCAC a créé et développé un service "Exportations", avec la volonté de normaliser un marché où les intérêts non agricoles avaient, non seulement le leadership, mais aussi une position de monopole."

De son côté, le journaliste Joseph Courrier dénonce, dans le *Courrier du Commerce* du 5 février 1963, le refus du gouvernement d'accorder au groupe de coopératives le régime de contrat spécial consenti aux deux groupes de chargeurs Louis Dreyfus & C<sup>ie</sup> et Branbilla. Il conclut : "Le ministre de l'Agriculture a souvent encouragé le mouvement coopératif à multiplier ses efforts afin d'être, si l'on peut dire, un "interlocuteur valable" dans la grande bataille des compétitions internationales. Ça n'est pas à l'heure où les coopératives répondent présent qu'elles doivent être découragées et brimées."

**Cet épisode montre combien les unions doivent alors faire preuve de pugnacité pour se faire une place dans le club "fermé" des grands exportateurs mondiaux de céréales.**



En 1962-1963, l'UNCAC et l'UGCAC sont partenaires pour aborder le grand export de céréales en République populaire de Chine et à Hong Kong, avec leur concurrent Louis Dreyfus. Les risques pris par les deux unions sont très importants !



# EXPORT

SI LE TRAITÉ DE ROME, SIGNÉ LE 25 MARS 1957, A POSÉ LES GRANDS PRINCIPES-CADRES À LA BASE DE LA PAC, les agriculteurs et les coopératives agricoles mesurent vite les bouleversements que cette politique commune va engendrer pour leur activité. Conscientes de l'importance de leur participation à la prise de décision, les organisations syndicales agricoles ont pris les devants et créent dès le 6 septembre 1958 à Bruxelles la première organisation européenne représentative : le Comité des organisations professionnelles agricoles (COPA). Le 24 septembre 1959, les coopératives agricoles de la Communauté européenne fondent à leur tour leur propre organisation : le Comité général de la coopération agricole de la CEE (COGECA). Les secrétariats généraux des deux organismes fusionnent dès le 1<sup>er</sup> décembre 1962 pour devenir l'actuel COPA-COGECA.

## Le COGECA représente et défend les intérêts des coopératives agricoles à Bruxelles

Les 16 et 17 février 1968, le Comité général de la coopération agricole de la CEE (COGECA) rassemble à Bruxelles un millier de délégués responsables de coopératives des six pays de la CEE. C'est la première fois dans l'histoire de l'Union européenne qu'un organisme réunit autant de dirigeants agricoles.

En 2012, le COGECA est devenu la Confédération générale des coopératives agricoles de l'Union européenne. Après six élargissements, cette confédération compte 35 membres effectifs, 4 membres affiliés et 36 membres partenaires. Elle représente les intérêts spécifiques et généraux de quelque 40 000 coopératives agricoles, employant environ 660 000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 300 milliards d'euros dans l'ensemble de l'Union européenne.

C'est en liaison étroite avec des structures professionnelles comme le **COGECA**, la Confédération française de la coopération agricole (CFA) et la Fédération française des coopératives agricoles de céréales (FFCAC) – toutes deux créées en 1966 (voir chapitre 8) – et de nombreux organismes techniques, syndicaux, publics et interprofessionnels, français ou internationaux, dans lesquels l'UNCAC est bien représentée, que l'Union nationale va monter en puissance et faire valoir son point de vue sur les grandes orientations de la politique agricole, coopérative et céréalière.

Au sein du COGECA dans les années 1960-1975, l'UNCAC participe notamment à la définition d'une politique de stockage pour la CEE et appuie fortement le projet de création d'une forme juridique de société coopérative européenne.



Une manifestation des fédérations et syndicats agricoles à Bruxelles, organisée par le COPA-COGECA (1987).

La croissance soutenue du début des années 1960 est très bénéfique pour l'UNCAC, qui développe son activité sur les marchés internationaux. Elle reçoit sa première carte d'exportateur en 1960 : elle est classée alors au 82<sup>e</sup> rang. Mais sa progression est spectaculaire. En 1965, pour la première fois, l'UNCAC est premier exportateur français de céréales – selon le *Moniteur officiel du commerce international* (MOCI) – avec dix millions de quintaux contre cinq millions de quintaux exportés en 1962. Désormais elle fait partie des grands acteurs français de l'économie agricole et entre dans le cercle des principaux exportateurs français.

Le service "Export" de l'UNCAC, créé en 1957, se développe entre 1962 et 1975, sous l'impulsion de Jean Dauvergne et Gilbert Dupont. Ils travaillent dans un environnement bien différent de celui que nous connaissons aujourd'hui : prix taxés, listes d'exportation établies par l'ONIC, Marché commun balbutiant jusqu'au début des années 1970, stabilité des taux de change. Les opérations se font, au coup par coup, sans véritable stratégie. L'UNCAC réalise des opérations spéciales et remporte plusieurs adjudications d'organismes internationaux pour l'aide alimentaire : Éthiopie, Tchad, Bangladesh, etc.

## Jean Dauvergne et Gilbert Dupont, les pionniers de l'export

Jean Dauvergne, né le 23 décembre 1929 à Boulogne-Billancourt, est diplômé de l'École d'agriculture de Rennes en 1953. Il entre à l'UNCAC en mars 1955. Il fait ses classes à La Grande Paroisse avant d'être "bombardé" par Jack Lequertier chef du service "Export" en juillet 1957, lequel "est constitué d'un bureau, d'un téléphone... et d'une chaise"\*. Il est rejoint la même année par Gilbert Dupont, un commercial franco-danois que Jack Lequertier a connu au Danemark. En binôme pendant cinq ans, leur collaboration va durer plus de trente ans. Jusqu'à son départ de l'entreprise en 1995, Jean Dauvergne conduira de nombreuses opérations à l'exportation.



Jack Lequertier décore Jean Dauvergne en 1969.



Gilbert Dupont, en décembre 1982.

\*Entretien avec Jean Dauvergne, le 18 novembre 2011.

**S'APPUYANT SUR LA "STRATÉGIQUE" AUGMENTATION DE CAPITAL DE 1962 QUI OUVRE DE NOUVELLES PERSPECTIVES D'EXPANSION**, l'UNCAC programme une politique d'investissement dans de nouvelles capacités de stockage, acquérant ou faisant construire des silos. L'investissement dans la réalisation de nouvelles capacités de stockage, en complément des organismes stockeurs de base, est un débat récurrent à l'UNCAC depuis 1945. Or, pour développer les exportations de céréales et l'approvisionnement du marché intérieur (meuneries françaises et utilisateurs de céréales fourragères), des capacités supplémentaires sont indispensables. C'est à ce prix qu'il sera possible de répondre non seulement à l'expansion inéluctable de la production des céréales en France, mais aussi à l'ouverture du Marché commun des céréales (à partir de 1967) et aux caractéristiques nouvelles des marchés mondiaux.



Silo d'Ottmarsheim (ci-dessus) et silo de Châlons-sur-Marne (ci-dessous). Entre 1962 et 1966, l'UNCAC poursuit sa politique d'achat et de construction de silos sur l'ensemble du territoire français.



Après les acquisitions de La Grande Paroisse et de Bordeaux, l'UNCAC décide de passer à la vitesse supérieure. Entre 1962 et 1966, l'Union acquiert le silo d'Ottmarsheim dans le Haut-Rhin et un autre silo à Lyon qu'elle modernise. Elle fait aussi construire des silos à Saint-Jean-de-Losne en Côte-d'Or, à Châlons-sur-Marne et à Saint-Malo. Une station de conditionnement de graines fourragères certifiées est construite en 1963 sur le site de La Grande Paroisse.

En 1966, l'UNCAC contrôle une capacité de stockage de 4 millions de quintaux. Une partie de cette capacité est propriété de sa filiale MAGEFI (Magasins généraux des voies fluviales françaises et internationales). Cette Sica anonyme lui permet notamment de travailler avec des tiers lorsqu'elle est sur terrain concédé avec obligation de service public. MAGEFI acquiert ses propres wagons-citernes, mis en service à partir de 1965. L'ampleur des investissements réalisés encourage l'UNCAC à créer en 1963 son propre service d'ingénierie, baptisé SÉQUIPAG ou Société d'études et d'équipements agricoles et agroalimentaires. Il est également à la disposition des coopératives.

### SÉQUIPAG : la diversification dans l'ingénierie et les équipements

À peine l'UNCAC a-t-elle lancé son programme de construction de silos qu'elle décide de se doter d'un service technique intégré, rassemblant des techniciens capables de concevoir et de suivre les chantiers : SÉQUIPAG. L'importance des ouvrages à mettre en œuvre en fera bientôt le premier bureau d'études français en matière d'équipements céréaliers. La filiale intervient en France dans la construction d'unités de stockage, d'une malterie, d'usines d'aliments du bétail et de stations de semences.

En 1972, une nouvelle orientation se dessine : par sa filiale Sésame – Société d'exportation de silos, d'installations d'appareils mécaniques et électriques, créée en 1971 –, SÉQUIPAG se positionne à l'export. Son effectif passe alors de 22 personnes en 1972 à 50 en 1975. Après la réalisation d'études en Afrique noire, elle construit plusieurs silos en Algérie. SÉQUIPAG devient un équipementier important après la prise de contrôle de Cominor, Lorin et Schneider Jaquet dans le domaine de la maintenance, du séchage et de la meunerie, jusqu'à ce que cette aventure industrielle tourne court dans les années 1980 (voir chapitre 8).





**DU 5 MARS AU 4 MAI 1965, POUR SON VINGTIÈME ANNIVERSAIRE, L'UNCAC ORGANISE UN GRAND "TOUR DE FRANCE"**. Ses dirigeants partent à la rencontre des coopérateurs et du monde agricole dans une quinzaine de grandes villes. Dans ces réunions régionales conduites par Francis Bouchard et Jack Lequertier, la matinée est consacrée aux questions des dirigeants des coopératives adhérentes. L'après-midi,

l'auditoire est plus large, intégrant les représentants de l'administration préfectorale et agricole, les responsables des grandes associations agricoles départementales et régionales, les dirigeants de l'ONIC et de l'AGPB, etc. Les dirigeants de l'UNCAA sont invités à y participer. Toutes ces réunions techniques et d'informations remportent un beau succès.

## Edgard Pisani : ministre modernisateur de l'Agriculture et européen convaincu

Né le 9 octobre 1918 à Tunis, ce licencié ès lettres et diplômé du Centre de hautes études administratives et de l'Institut des hautes études de défense nationale rejoint la Résistance très tôt. Plus jeune sous-préfet à la Libération, puis chef de cabinet du préfet de police, il est, en 1946, directeur de cabinet du ministre de l'Intérieur André Le Troquer, son beau-père. La même année, nommé préfet de la Haute-Loire, il est encore le plus jeune de France. Après quelques mois comme directeur de cabinet du ministre de la Défense nationale, il devient en 1947 préfet de la Haute-Marne, dont il est sénateur de 1954 à 1961. Il s'inscrit au groupe du Rassemblement des gauches républicaines et de la gauche démocratique qui prend le nom de Gauche démocratique en 1956. Membre de plusieurs gouvernements, cet européen convaincu exerce les fonctions de ministre de l'Agriculture dans les cabinets de Michel Debré (1961-1962) et de Georges Pompidou (1962-1966).



Edgard Pisani, le ministre de l'Agriculture du général de Gaulle, sur le stand de l'UNCAC au Salon de l'agriculture de 1963. Il est entouré par Francis Bouchard (à gauche) et Jack Lequertier (à droite).

À ce poste, il met en place la loi d'orientation agricole de 1962\* qui modernise la profession et inaugure une forme de cogestion agricole associant l'État, le syndicalisme agricole et les organismes professionnels. En tant qu'interlocuteur privilégié du général de Gaulle et de Sicco Mansholt, ce gaulliste de gauche qui deviendra "rocardien" joue un rôle majeur dans l'élaboration et la mise en œuvre de la PAC (1962). Ministre de l'Équipement dans le 3<sup>e</sup> gouvernement Pompidou de 1966 à 1967, il fait un court passage au ministère de l'Équipement et du Logement dans le 4<sup>e</sup> cabinet Pompidou et démissionne du gouvernement en 1967. Maire de Montreuil-Bellay de 1965 à 1975, il siège à l'Assemblée nationale en 1967 en tant que député de Maine-et-Loire et au Sénat de 1974 à 1981 comme sénateur socialiste de la Haute-Marne. Haut-commissaire de la République en Nouvelle-Calédonie en 1984 et 1985, il est chargé de mission auprès du président de la République François Mitterrand de 1986 à 1992. Il préside l'Institut du monde arabe de 1988 à 1995 et entre au Conseil économique et social en 1992.

Le 22 juin 1965, le groupe Mac Mahon fête le vingtième anniversaire des unions nationales UNCAA et UNCAC, sous la présidence d'Edgard Pisani, ministre de l'Agriculture.

\* La loi de 1962 est fondamentale car elle favorise l'agrandissement des exploitations agricoles et promeut la création de groupement de producteurs. Bien que les coopératives puissent être agréées comme groupements, elles sont globalement hostiles à cette initiative qui les contourne.

“L'AMÉLIORATION DES PLANTES CONTRE LA FAIM DANS LE MONDE” tel est le thème de la manifestation internationale que l'UNCAC organise dans la salle de l'Unesco à Paris les 17 et 18 mai 1966. Ce grand colloque illustre parfaitement l'ambition de l'UNCAC et la capacité de Jack Lequertier à mobiliser sur les sujets de prospective économique auxquels il croit. La présidence est assurée par Josué de Castro (1908-1973), un médecin brésilien expert en nutrition, écrivain et homme politique, ancien président du conseil exécutif de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations), auteur d'un livre prémonitoire, *La Géopolitique de la faim* (édition française, 1951). Selon l'expert, la faim résulte d'une causalité politique : “Peu de phénomènes ont influé aussi intensément sur le comportement politique des peuples que le phénomène alimentaire et la tragique nécessité de manger”.



En invitant les plus grands spécialistes internationaux de la génétique appliquée aux blé, maïs, orge, riz, etc. à se rencontrer pour dresser un bilan général des connaissances acquises et des perspectives d'avenir dans ce domaine, l'UNCAC cherche à mettre en évidence tout ce que doivent apporter la science et la coopération technique entre pays traditionnellement gros producteurs de céréales et pays en voie de développement, là où la production reste encore très insuffisante. Preuve de son investissement dans ce domaine, l'UNCAC a été à l'initiative en 1965 de la création toute symbolique d'un Pool technique européen qui avait vocation à favoriser les échanges de matériel génétique.

## L'alimentation dans le monde en 1966 (Source : FAO)

- On estime alors que 20 % de la population des pays en voie de développement souffrent de sous-alimentation chronique et que 60 % souffrent de malnutrition due au déséquilibre trop marqué d'une ration alimentaire carencée en certains acides aminés et en vitamines.
- 30 % des humains disposent de 80 % du revenu mondial et consomment 60 % des produits alimentaires récoltés.
- La sous-alimentation affectait 26 % de la population mondiale en 1969-1971 (878 millions de personnes) et 13 % en 2006-2008 (850 millions de personnes). Entre ces deux dates, la population mondiale a doublé, passant de 3 à 6 milliards d'habitants.

En conclusion du colloque international de l'Unesco, Jack Lequertier propose un plan d'organisation mondiale du marché des céréales et de l'aide alimentaire dont il a confié la rédaction à un jeune ingénieur récemment embauché, Bruno Catton. Il imagine la création d'un organisme international qui disposera de fonds importants pour acquérir les excédents et les redistribuer, sous forme non de dons mais de paiements à long terme. Il préconise la création d'un Office mondial d'intervention et de stocks régulateurs et d'un Conseil international des céréales. Cette proposition audacieuse se heurte aux prémices de la mondialisation appliquée pour la première fois à l'agriculture lors du *Kennedy Round* de 1964-1967 dans le cadre du GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), qui deviendra le 1<sup>er</sup> janvier 1995 l'OMC (Organisation mondiale du commerce). Jamais réalisée mais toujours d'actualité, la création d'un Office mondial des céréales a encore été évoquée au G20 de novembre 2011 à Cannes !

Depuis 1953, l'UNCAC organise ses Journées nationales techniques, un rendez-vous annuel destiné aux coopératives adhérentes. L'édition de 1966 est exceptionnelle par son thème – le rôle joué par la recherche fondamentale dans l'amélioration des principales espèces de céréales et son rôle indirect pour lutter contre la faim – comme par son ouverture internationale. Elle remporte un grand succès et mobilise un grand nombre d'organismes nationaux et étrangers.

*Le Monde* dans un article de 1967 revient sur le rôle central que doivent jouer les coopératives de céréales dans la mise en place d'un plan global d'aide alimentaire aux pays du “tiers-monde”, expression lancée par l'économiste et démographe français Alfred Sauvy en 1952 pour définir les pays en voie de développement.



“L'amélioration des plantes contre la faim dans le monde”, un document de prospective économique réellement précurseur, publié lors des Journées internationales organisées par l'UNCAC à Paris en mai 1966.





**En 1966, 20 ans** avant la création du MATIF en France, *Union Agriculture*, la revue de l'UNCAC pose la question suivante : **“Peut-il y avoir un marché à terme des céréales en Europe ?”**



# POUR UN PLAN D'ORGANISATION MONDIALE DU MARCHÉ DES CEREALES ET DE L'AIDE ALIMENTAIRE

**PENDANT CETTE PÉRIODE CHARNIÈRE OÙ SE MET EN PLACE LA POLITIQUE AGRICOLE COMMUNE**, les problématiques européennes sont au centre des préoccupations des coopératives de céréales. Le Marché commun a dix ans, les sociétés multinationales se développent, les premières grandes fusions industrielles ont eu lieu... Jack Lequertier, européen convaincu, comprend qu'une collaboration entre les centrales coopératives nationales des différents pays d'Europe devient impérative pour mettre en place des structures internationales compétitives et solides. L'UNCAC prend donc l'initiative avec deux créations : un bureau de liaison à Bruxelles en 1965 dans le cadre du SYNCOPEX et la Société Inter-Coopérative Eurograin le 16 mars 1967.

Eurograin, dont le siège social est situé à Hambourg, est une société de statut commercial allemand (GmbH). Elle dispose d'un capital de 500 000 deutsche mark (750 000 francs de l'époque), réparti entre dix-neuf actionnaires qui sont les grandes unions nationales céréalières des pays européens (dont l'UGCAF). Présidée par Jack Lequertier, son fondateur, elle établit des bureaux à Rotterdam, Londres, puis Milan. Rapidement les activités de courtage d'Eurograin vont porter sur trois millions de tonnes annuelles, notamment de céréales. Cette société européenne ne se contente pas de faciliter les échanges en matière de céréales, elle permet d'établir les premiers contacts avec le mouvement coopératif d'outre-Atlantique : États-Unis, Canada et Brésil.



En 1970, la France est globalement autosuffisante pour son alimentation. Avant l'élargissement au Royaume-Uni, à l'Irlande et au Danemark en 1973, la CEE a atteint son objectif au travers de la PAC : elle est devenue le second exportateur mondial de produits agroalimentaires derrière les États-Unis.

**L'ambition du stockage et de l'export, la stratégie de la recherche**

**DÉVELOPPEMENT DANS LES SILOS, ESSOR SUR LES MARCHÉS INTERNATIONAUX**, création de filiales *ad hoc* comme SÉQUIPAG, Sésame, Eurograin, organisation de colloques et journées d'études techniques, les initiatives de l'UNCAC sont plurielles et servent un plan de développement stratégique à moyen et long terme. La recherche coopérative, la valorisation de l'ossature technique et la promotion de la qualité vont s'affirmer au début des années 1960 comme des objectifs centraux. Les moyens financiers sont disponibles, les idées prennent forme.

En 1964-1965, l'UNCAC crée le Centre agronomique de La Brosse-Montceaux en Seine-et-Marne sur un terrain de 100 hectares, à quelques kilomètres des installations de La Grande Paroisse. Les premières expérimentations de l'UNCAC avaient eu lieu en 1948 dans la ferme même de Francis Bouchard, son président. Un agriculteur de Varennes-sur-Seine avait ensuite loué ses terres pour étendre l'expérimentation avant que ne soient acquis des terrains à **La Brosse-Montceaux**. Avec ce réseau technique et d'essais coopératif tourné vers l'avenir, l'activité de l'Union prend une nouvelle dimension de recherche, plus particulièrement en matière d'amélioration des plantes et de sélection variétale.

C'est la préfiguration d'une des grandes visions de Jack Lequertier : le Pool technique, véritable trait d'union entre coopératives et instituts de recherche. L'infatigable directeur général de l'UNCAC est également à l'origine un an plus tard de la protection des droits des obtenteurs, entérinée par les accords dits "Lequertier".

**LE CENTRE AGRONOMIQUE DE LA BROSSE-MONTCEAUX** a vocation à s'intéresser à plusieurs domaines : la sélection créatrice et conservatrice des variétés (céréales, maïs et fourrages) ; l'expérimentation végétale, culturale et phytosanitaire en serre et en plein champ ; le contrôle variétal et semencier de la production des coopératives semencières associées ; la promotion de la qualité des



Le Centre agronomique de La Brosse-Montceaux et ses champs d'expérimentation représentés sur une brochure de l'UNCAC.

**Pourquoi un centre de recherche agronomique en Île-de-France ?**

Situé à proximité du grand silo de l'UNCAC de La Grande Paroisse, en pleine région céréalière, le Centre de recherche agronomique de La Brosse-Montceaux est à une heure de Paris par l'autoroute du Sud. Sa situation relativement septentrionale et l'avantage d'un microclimat favorable autorisent l'étude de nombreuses espèces végétales. Enfin, le voisinage de Laboragro, le laboratoire national de l'UNCAC, permet une parfaite harmonisation des travaux techniques entrepris à tous les stades.



Les missions du Centre agronomique de La Brosse-Montceaux dans les années 1960 : l'expérimentation pour mettre au point une nouveauté et vulgariser, contrôler, porter une appréciation de professionnel, avant de conseiller une technique ou une variété aux agriculteurs coopérateurs.

## Les accords “Lequertier” (1966)

Ces accords permettent aux coopératives d'accéder à la carte de sélectionneur (production de semences de base) et de développer leur activité de production et de commercialisation de “semences certifiées”, en échange du paiement volontaire des droits de licence (royalties) aux obtenteurs. Ces accords ont été signés quatre ans avant la loi du 11 juin 1970 qui constitue le cadre juridique national de protection de la propriété intellectuelle sur les variétés végétales.

En France, la commercialisation de semences n'est possible que si la variété concernée est inscrite au catalogue officiel français des espèces et variétés, qui existe depuis 1932. Ce catalogue constitue un instrument de régulation de la création variétale et un outil précieux d'information pour les agriculteurs.

La nouvelle loi du 10 décembre 2011 relative aux certifications d'obtention végétale (COV) encadre l'utilisation de semences de variétés protégées et la pratique dite “de semences de ferme”.



semences et des produits agricoles dans le secteur coopératif ; l'information et la formation technique des agents de coopératives ; enfin la vulgarisation auprès des agriculteurs adhérents par diffusion de documents et démonstration au champ. Son équipe de recherche travaille en étroite collaboration avec Laboragro (voir chapitre 4) mais coopère également avec des spécialistes de l'INRA (recherche fondamentale), des instituts techniques (recherche appliquée) et de l'enseignement supérieur agronomique. Le Centre entreprend également des recherches et expérimentations pour l'obtention de nouvelles variétés de luzernes avec l'UCASEF, filiale commune de l'UNCAC et de l'UNCAA, dirigée par Joël Devaud.

Si les premiers fruits de cette recherche, notamment la création de nouvelles variétés, prendront un certain temps pour aboutir, du moins l'UNCAC a-t-elle clairement affiché son positionnement. Il s'agit pour le secteur coopératif, qui contrôle alors près des deux tiers de la commercialisation des semences de céréales, d'être présent au stade stratégique de l'innovation variétale, contrôlé alors exclusivement par les obtenteurs privés. Le domaine de l'obtention végétale est entré dans une période de transformations majeures, en Europe et dans le monde. L'UNCAC doit prendre des positions fortes pour défendre les intérêts de ses adhérents coopérateurs dans l'accès au progrès génétique.

# 1970,

## Le 12 juin, le Centre agronomique de La Brosse-Montceaux est inauguré officiellement

Au cours de cette journée mémorable, l'UNCAC fête ses vingt-cinq ans. Jack Lequertier est promu commandeur du Mérite agricole. Le ministre de l'Agriculture, Jacques Duhamel, prononce une allocution aux messages très précis : “Nous sommes à une phase du développement technique où l'application de la découverte à la production est de plus en plus rapide et immédiate. Ceci déborde le cadre agricole et s'applique aussi à l'industrie. Si nous ne sommes pas capables de renouveler nos connaissances et d'appliquer nos découvertes nous perdrons toute capacité d'indépendance et de compétition”. Il ajoute : “L'avenir agricole français passe très largement, et pour beaucoup de productions, par un effort continu et encore accentué de promotion de la qualité”.



De gauche à droite, au premier plan : Léon Heller, responsable du département des études agronomiques, Jack Lequertier et le ministre Alain Peyrefitte (légèrement en retrait) ; sur l'estrade, Francis Bouchard et Jacques Duhamel, ministre de l'Agriculture de Georges Pompidou (à droite).

## Jacques Duhamel : humaniste convaincu

“Parmi les formes d'organisation économique je pense profondément que la coopération est aujourd'hui la forme moderne de la liberté et le cadre volontaire de la responsabilité. ,,”

Jacques Duhamel, allocution au banquet de clôture des assemblées générales de l'UNCAC et de l'UNCAA en janvier 1970.

Né le 24 septembre 1924 à Paris, Jacques Duhamel est diplômé de Sciences Po et licencié en droit. Il est d'abord maître des requêtes au Conseil d'État. Ce proche collaborateur d'Edgar Faure – il a été son directeur de cabinet à la présidence du Conseil – se rallie à Georges Pompidou. Partisan de la réforme et défenseur de la "nouvelle société" de Jacques Chaban-Delmas, il est son ministre de l'Agriculture du 22 juin 1969 au 7 janvier 1971. Son action reste attachée à une réforme de l'administration, à un plan de relance des productions bovine et porcine et à l'organisation des marchés. Proche des dirigeants de l'UNCAC, il défend et respecte les idées coopératives et suit de près le dossier du statut de la coopération agricole. Ministre des Affaires culturelles du 7 janvier 1971 au 28 mars 1973 dans les ministères Chaban-Delmas et Messmer, il mène une politique visant à insérer la culture dans la vie quotidienne. Ce social-démocrate, leader attachant, élu député du Jura en 1962 et promis à un très bel avenir politique national, décède le 8 juillet 1977 à Paris des suites d'une sclérose en plaques.



**DANS UN AUTRE DOMAINE COMPLÉMENTAIRE, L'UNCAC CRÉE EN 1967** le Centre d'agronomie de production animale (CAPA) en achetant une ferme de 58 hectares à Nérigean en Gironde. Sa mission de recherche est de contribuer à une meilleure utilisation des céréales dans l'alimentation animale. Ce Centre bénéficie de la proximité de l'usine d'aliments du bétail de Bordeaux-Bassens, Coopaliments, qui vient d'être construite (voir chapitre 7). Malgré l'ambition initiale, son histoire a été assez courte, tout au plus dix ans.

L'UNCAC crée en 1968 la marque nationale de semences coopératives EXPANSEM, qui regroupe 42 coopératives productrices. EXPANSEM programme la production et assure

la commercialisation des semences certifiées produites par les coopératives ; elle va vite occuper la première place dans la commercialisation des semences de céréales à paille en France. Deux ans plus tard, l'UNCAC, jeune sélectionneur, devient également obtenteur avec "Asso", sa première variété de blé d'automne et "951J", une variété de maïs.

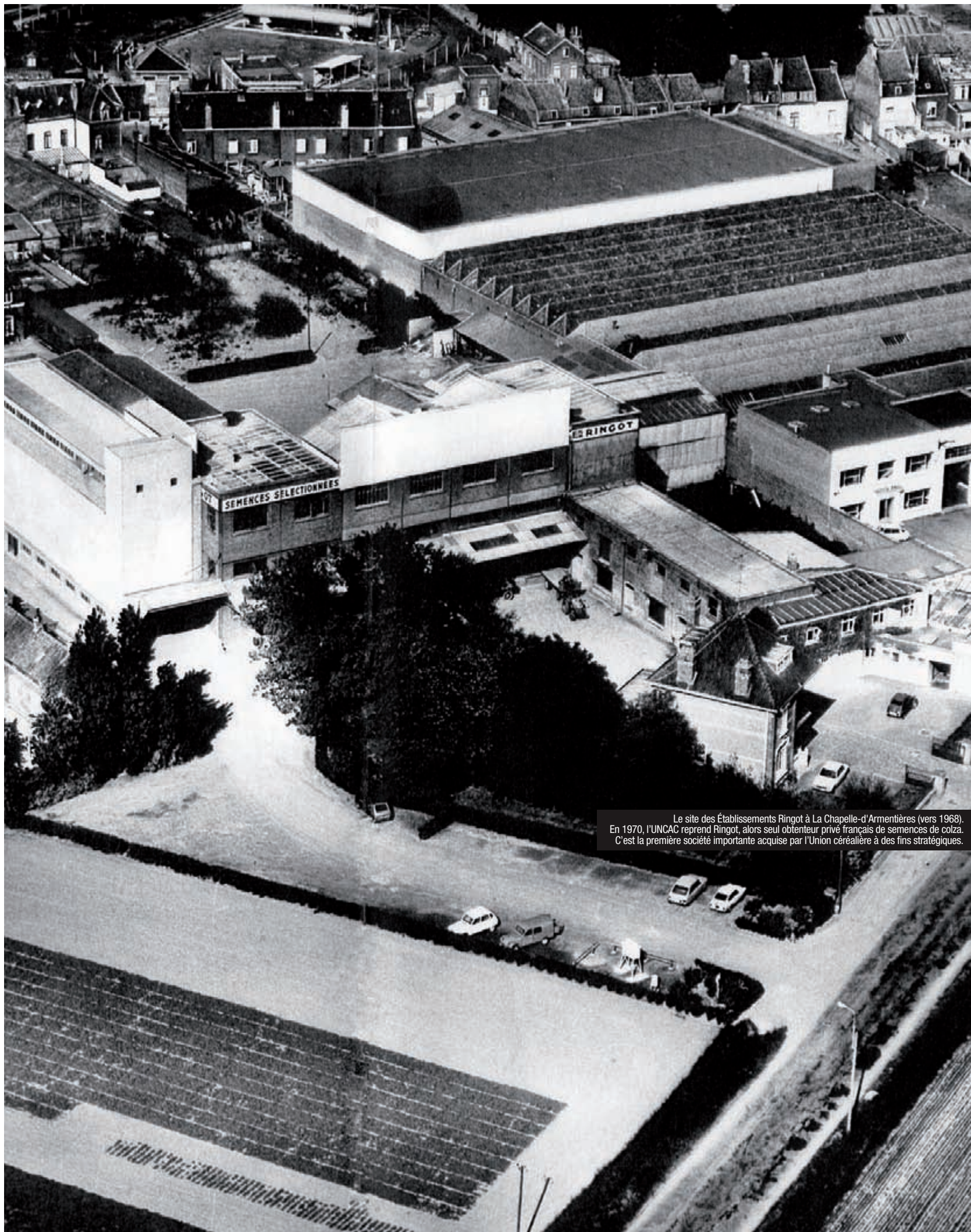
Tout comme 1962, 1970 est une année charnière, riche en événements de toute nature. L'UNCAC prend le contrôle de la société Ringot, alors seul obtenteur en France, avec l'INRA, de variétés de colza. Cette première opération de croissance externe est conduite de main de maître par Jack Lequertier. L'objectif de cette acquisition stratégique est "de fournir des moyens complémentaires en recherche et en pouvoir de diffusion des nouveautés". Ringot est également un acteur significatif sur le marché hexagonal dans le domaine de la création variétale et de la production de semences de céréales. De plus, la société est le représentant exclusif en France d'un des principaux obtenteurs européens de graines de betteraves : le suédois Hillesehög.

MARQUE NATIONALE  
**EXPANSEM**

SEMENCES ELITES  
**U.N.C.A.C.**  
CARTE PRODUCTEUR GRAINIER  
N° 514

En 1970, sur les 523 adhérents de l'UNCAC, 120 coopératives sont impliquées dans la reproduction et la distribution des semences, 23 ont la carte de sélectionneur.

# semences



Le site des Établissements Ringot à La Chapelle-d'Armentières (vers 1968).  
En 1970, l'UNCAC reprend Ringot, alors seul obtenteur privé français de semences de colza.  
C'est la première société importante acquise par l'Union céréalière à des fins stratégiques.

## Les Établissements Ringot (1920-1970) Obtenteur à La Chapelle-d'Armentières, numéro un français des semences de colza

Vocation : diffuser rapidement les semences des meilleures variétés

**Tout débute en 1920.** Kléber Ringot, né le 3 novembre 1893, succède à son père Jules Ringot à la tête du commerce familial de pailles, fourrages et aliments pour chevaux à La Gorgue, près de La Chapelle-d'Armentières. En 1921, il s'installe à La Chapelle-d'Armentières. Il cède l'affaire au bout de cinq ans et monte à Lille un bureau de commerce de semences. Puis revient à La Chapelle-d'Armentières où il installe, rue Léon Beauchamps, une des toutes premières stations françaises de triage de semences sélectionnées.

**Dans les années 1935-1939,** la société Ringot est concessionnaire exclusif pour la France de l'Institut Svalöf – créateur suédois de célèbres variétés d'orge, de blé et d'avoine de printemps – et de la société allemande Von Kameke Streckentin, créateur de plants de la fameuse pomme de terre "Parmassia", destinée aux féculeries : avec de tels produits, le développement est rapide. C'est l'époque où la profession semencière prend son premier essor : les établissements de sélection se développent surtout dans le Nord et le Bassin parisien tandis que l'activité des obtenteurs privés fructifie.

**Pendant la guerre,** Kléber Ringot, titulaire de la Croix de guerre 1914-1918, s'engage dans l'Organisation civile et militaire (OCM), l'un des grands mouvements de la Résistance intérieure française. Membre du comité clandestin "Voix du Nord", il est arrêté le 9 septembre 1943, déporté en janvier 1944 en Allemagne au camp de Leegebruch. Il décède au camp d'Oranienburg le 15 avril 1945, à l'âge de 51 ans. La médaille de la Résistance lui sera décernée à titre posthume. Il n'a pas eu d'enfant de son mariage avec Marthe Demonchaux le 15 septembre 1923. Aussi c'est son beau-frère, André Demonchaux, qui reprend les rênes de l'entreprise.

**En 1945,** Ringot possède en propre cinq variétés de semences en lignées et 800 hectares en multiplication. La société commercialise alors 9 000 quintaux de céréales et 230 quintaux de colza. Le 1<sup>er</sup> juillet 1947, elle est transformée en SARL. Alors que la recherche agronomique est réorganisée après-guerre avec la création de l'INRA, Ringot devient le seul obtenteur en France avec l'INRA de variétés de colza et déploie une intense activité en matière de semences de céréales et de betteraves. Dans les oléagineux, elle bénéficie de la collaboration technique de son part-

naire Svalöf et des apports de l'INRA, notamment dans la recherche fondamentale, ce qui lui permet de proposer aux producteurs des variétés nettement améliorées, résistant mieux aux maladies, à la verse, à l'échaudage, au froid, à la sécheresse, tout en optimisant les rendements et la précocité.

**En 1962,** les variétés Ringot sont inscrites au catalogue officiel. Entre 1962 et 1972, grâce notamment au travail de Georges Darrozès, plus de 50 variétés (création, co-obtention, délé-gation exclusive) recevront l'homologation officielle. En 1965, Ringot est transformée en société anonyme. Elle crée avec la firme américaine Asgrow la société Asgrow-Ringot dans le but de vendre des semences potagères, de sorghos et de maïs. Le maïs hybride "Asgrow 66", très vigoureux, résistant notamment à la verse et à la sécheresse, naît de cette nouvelle collaboration.

**À partir de 1966,** les Établissements Ringot développent et actualisent constamment leur programme de sélection, notamment sur le colza oléagineux d'hiver. En 1970, Ringot installe à Prêmesques, entre Armentières et Lille, une ferme expérimentale qui se consacre à la création de variétés nouvelles d'orge et de colza. Une serre est construite en collaboration avec Lesieur pour accélérer les travaux de recherche sur l'amélioration de la qualité de l'huile de colza.

**En 1970,** date de sa reprise par l'UNCAC, la renommée internationale de Ringot dans le domaine de la sélection de crucifères (colzas oléagineux, de printemps et fourragers) est indéniable. L'intégralité du marché français du colza de printemps est alors issue des obtentions Ringot. La société collabore avec l'International Breeding Association (IBA) depuis 1965 – organisation européenne qui rassemble dix sélectionneurs de premier plan –, la National Seed Development Organisation (NSDO), la société Schweizer, représentant exclusif en Suisse, Svalöf en Suède et l'INRA. Elle est adhérente du Centre d'études techniques pour l'amélioration des céréales (CETAC), qui regroupe des sociétés concurrentes en France pour expérimenter en commun. Elle est également membre de l'Association des créateurs de variétés fourragères (ACVF), dans le but d'accroître l'intensité des travaux de recherche d'amélioration des plantes fourragères, et notamment des variétés en co-obtention.





Kléber Ringot (au centre) avec ses partenaires suédois de l'Institut Svalöf (vers 1937).



Le stand Ringot à l'Exposition de l'Agriculture française (1953).



Le logo en 1936.



EN 1970, LA SOCIÉTÉ RINGOT COMPTE 56 SALARIÉS, dont 14 personnes (et 102 hectares) dédiées à la recherche de variétés, 10 centres d'essais pour tester les nouvelles variétés, 180 "agents collaborateurs", à la fois conseillers et vendeurs, qui promeuvent les nouvelles variétés auprès des producteurs. Ringot travaille également avec des agriculteurs multiplicateurs répartis sur toute la France. En 1972, l'activité de sélection de Ringot est apportée à la Société de recherche et de sélection végétales (Serasem), créée par l'UNCAC (75 %) et les Établissements Ringot (25 %), avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 1970. Cette création prévoit de respecter les accords très importants passés par Ringot et les membres de l'IBA (International Breeding Association) en matière de représentation réciproque et d'échange de matériel génétique. Cette société civile transformée en GIE deviendra en 1984, à l'initiative de Bruno Catton, la structure unique de recherche du groupe UNCAC.

Avec l'appui de son nouvel actionnaire et sous la direction de Jacques Dejardin et Georges Darrozès pour la recherche, Ringot monte en puissance. Son chiffre d'affaires passe de 10 millions de francs en 1970 à 32 millions en 1973, soit une multiplication par trois en trois ans (en francs courants). La même année, le tonnage de semences commercialisé est de 95 000 quintaux de céréales et 18 000 quintaux de colza.

En 1972, 90 % des surfaces cultivées en colza en France le sont avec des variétés Serasem ou INRA-Serasem vendues par Ringot. En céréales, quatre variétés de semences Ringot sont en tête des classements officiels : l'avoine d'hiver "Peniarth" ; l'orge de printemps "Betina" ; l'avoine de printemps "Borrus" ; le blé de printemps "César". L'activité est soutenue. Forestar, une filiale spécialisée dans les plants forestiers, est créée en 1972 à 50/50 avec Hilleshög, le partenaire de Ringot pour les graines de betterave. L'année suivante, Ringot et Serasem achètent une station de semences et des terrains pour l'expérimentation à Montbartier (Tarn-et-Garonne). En 1974, Serasem inscrit au catalogue "Lutin", un blé tendre d'hiver qui sera un grand succès, avant ceux de "Fidel" ou de "Trémie" et d'un très grand nombre d'orges, d'escourgeons, de pois, etc. qui positionneront Serasem parmi les grands obtenteurs européens. Ringot crée avec son partenaire et actionnaire belge Clovis Matton sa première filiale à l'étranger en 1976, la société Marisa à Madrid.

En 1974, l'UNCAC, avec Serasem, dispose de cinq centres de recherche : le Centre agronomique de La Brosse-Montceaux (77), la ferme de Nérigean (33), La Chapelle-d'Armentières (59), le centre expérimental de Montbartier (82) et la ferme expérimentale de Prémesses (59).

Dans le même temps, les moyens économiques de l'Union se développent à un rythme accéléré dans le stockage. Les silos existants sont agrandis, de nouveaux silos sont acquis ou construits : Naintré dans la Vienne en 1967, Le Pouzin en Ardèche en 1970, Metz en Moselle et Santes dans le Nord en 1972, Sallanches en Haute-Savoie et La Grande Paroisse en 1975. Sur ce dernier site, l'UNCAC construit le silo n° 8, d'une capacité de 15 000 tonnes, dédié au stockage de graines de pavot pour le laboratoire pharmaceutique Sanofi. À cette date, les capacités de stockage, propriétés de l'UNCAC et de sa filiale MAGEFI, s'élèvent à plus de 700 000 tonnes, dont 140 000 tonnes pour le seul site de La Grande Paroisse.

L'Union poursuit la diversification des services qu'elle apporte aux coopératives : en 1973, un Département "transports" est créé au sein de MAGEFI alors que SÉQUIPAG, sous la direction de Raymond Barge, poursuit ses interventions en France et prospecte à l'étranger dans le domaine des équipements céréaliers. En association avec Les Grands Moulins de Paris et Rank Hovis Mc Dougall, l'UNCAC crée la Société Tenstar-Aquitaine qui construit à Bordeaux la première usine française de production de gluten et d'amidon de blé.

Au fil des années les hommes changent. En 1969, Lucien Chaserant, président du conseil de direction depuis la création de l'UNCAC, laisse la place à Jacques Berthonneau, lui-même remplacé à ce poste en 1972 par Jacques Dejardin.

**Jacques Dejardin est né en 1910 au Tréport.**

Cet ingénieur Agro (Rennes) a été l'artisan du développement de la Coopérative agricole de Haute-Normandie (CAHN), qu'il dirige à partir de 1942. Coopérateur et mutualiste convaincu, il est président des deux conseils de direction de l'UNCAA et de l'UNCAC, vice-président du Syncopac et administrateur de l'UCAAB, de la FFCAA et de la CFCA. Jacques Dejardin décède le 4 février 1977.



Pour son 25<sup>e</sup> anniversaire, l'UNCAC inaugure, le 12 juin 1970, le centre agronomique de La Brosse-Montceaux : une manifestation de grande ampleur !



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/5-uncac25ans1970.pdf>



Le silo de Santes en 1990. Durant la campagne 1969-1970, l'UNCAC exporte des céréales dans 35 pays, dont 56 % dans la CEE.

En mars 1974, Michel Sordel, président de la Coopérative de Châtillon-sur-Seine, alors trésorier de l'UNCAC, est élu à la présidence de l'UNCAC. Francis Bouchard, fondateur de l'UNCAC en 1945 et président depuis 1948, refuse le renouvellement de son mandat et transmet le témoin. Il est nommé président d'honneur. Jack Lequertier, véritable "patron" de l'UNCAC, reste à la barre avec une autorité énergique. Jean Reneteau est

le directeur général adjoint en charge des finances. En mai 1975, nouvelle adresse, nouvelle étape dans le développement des unions : l'UNCAC et l'UNCAA s'installent avenue de la Grande-Armée et le groupe Mac Mahon est baptisé "GAMM". Cette appellation est à double sens : Groupe Agricole Mac Mahon ou Grande Armée Maillot Malakoff, du nom des avenues qui bordent le nouveau siège social.

### Principaux chiffres de l'UNCAC (1962-1974), en francs courants

	Chiffre d'affaires	Capital social	Capitaux propres (capital compris)	Immobilisations	Cash flow
<b>1962-1963</b>	506 985 146	11 375 159	18 016 553	19 394 805	3 205 107
<b>1963-1964</b>	458 606 588	13 162 229	20 364 394	24 560 888	3 467 122
<b>1964-1965</b>	617 568 049	13 484 983	24 503 484	32 468 469	4 084 035
<b>1965-1966</b>	696 277 994	13 489 816	29 801 612	46 311 997	4 424 690
<b>1966-1967</b>	695 382 962	13 501 798	32 392 734	57 967 577	3 949 713
<b>1967-1968</b>	683 050 765	13 502 058	36 014 694	65 909 867	4 948 910
<b>1968-1969</b>	870 524 742	16 183 271	39 412 220	70 676 903	6 155 967
<b>1969-1970</b>	971 017 893	19 853 099	43 823 761	80 904 014	8 032 360
<b>1970-1971</b>	917 613 836	20 297 477	56 125 524	92 853 803	9 390 685
<b>1971-1972</b>	1 373 765 524	20 428 272	58 529 584	103 757 248	9 794 844
<b>1972-1973</b>	1 612 107 258	22 849 242	64 619 345	141 966 892	13 196 765
<b>1973-1974</b>	1 965 248 129	24 829 301	81 667 159	148 383 724	14 301 058

Source : Assemblées générales de l'UNCAC (1963-1975).

## Lucien Chaserant : initiateur du mouvement coopératif agricole sarthois et président du conseil de direction de l'UNCAC

Né le 19 mars 1905 à Mesnay près d'Arbois, cet ingénieur agricole entre aux organisations agricoles de la Sarthe en 1926 ; il en sera le directeur de 1938 à 1968. Il regroupe en un seul grand ensemble les coopératives de son département et crée la Coopérative agricole départementale de la Sarthe (CADS), dont le premier silo est construit à La Guierche en 1932. Ce passionné d'agriculture intervient dans de nombreux domaines : l'insémination artificielle, les céréales, les abattoirs, etc. Dans le but de former les jeunes générations d'agriculteurs, il fonde le Centre de promotion agricole et sociale de La Futaie, à Rouillon. En 1945, ce résistant est appelé à présider le conseil de direction de l'UNCAC, poste qu'il occupera jusqu'en 1969. Il est également vice-président de la CNMCAA de 1979 à 1999. Il décède au Mans en janvier 2001.

### Jack Lequertier (1918-1989) : entrepreneur combatif, coopérateur visionnaire, européen convaincu

LA BIOGRAPHIE DE JACK LEQUERTIER MÉRITERAIT UN LIVRE À ELLE SEULE, tant l'œuvre de ce visionnaire est importante pour l'histoire de l'agriculture française et européenne contemporaine. Ces lignes s'inspirent librement des entretiens menés avec ceux qui l'ont connu au sein de l'UNCAC et des allocutions de Michel Sordel et Bruno Catton, prononcées à l'occasion de ses obsèques le 7 novembre 1989 au silo de La Grande Paroisse.

“Votre physique lui-même renvoyait l'image de cette dualité de votre personnalité. Le front, la mâchoire, le regard d'une très grande intensité, le buste puissant, sont le reflet du fonceur, du lutteur, d'une force et d'une volonté difficiles à contenir mais les mains fines, à l'origine de cette écriture, sobre et élégante, à l'encre verte, sont celles d'un intellectuel pour qui la pensée, la réflexion précèdent toujours l'action, même quand celle-ci paraît violente et intuitive.”

Bruno Catton, allocution aux obsèques de Jack Lequertier le 7 novembre 1989 au silo de La Grande Paroisse.

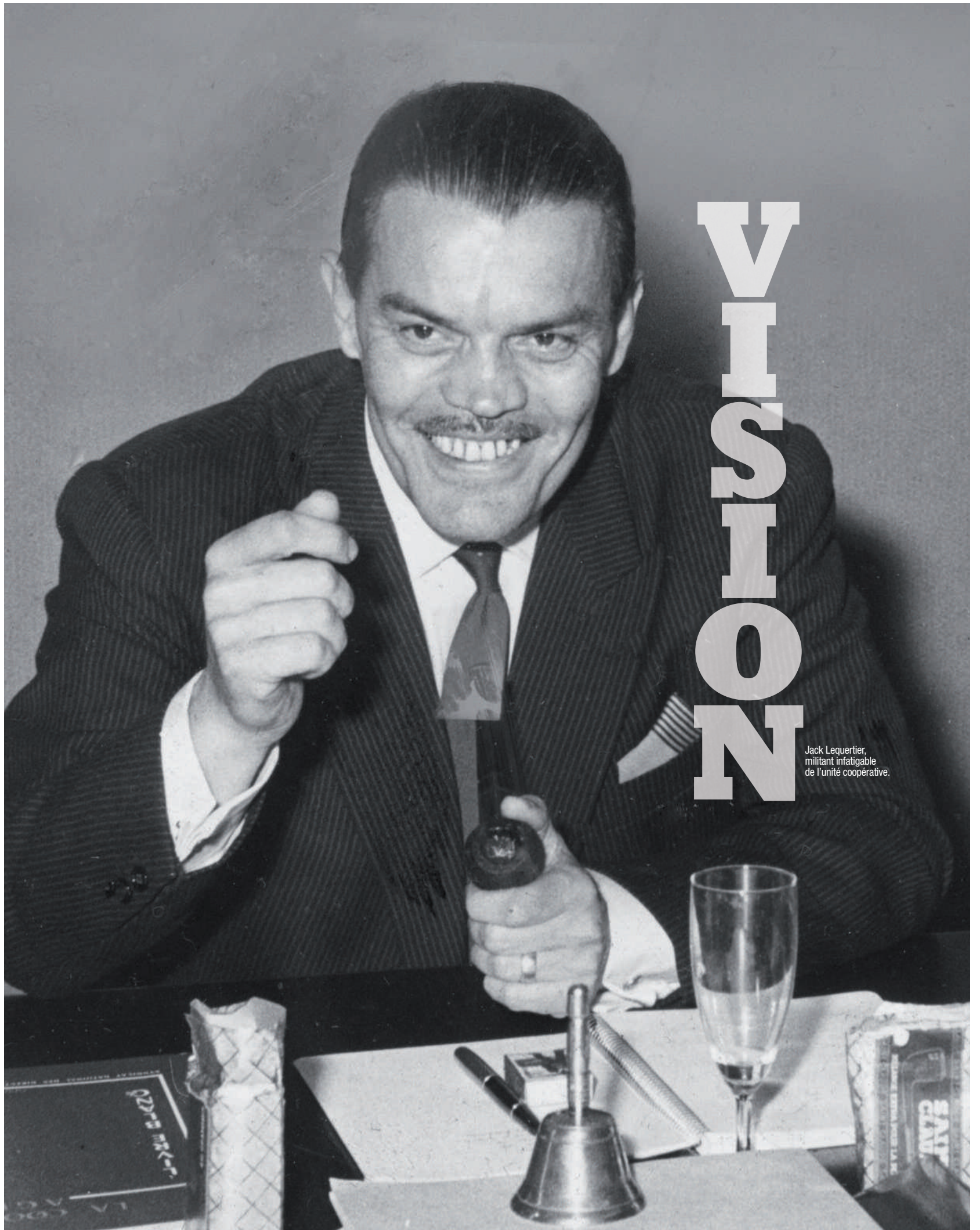
Jack Lequertier est né le 17 avril 1918 à Neufchâtel-en-Bray en Normandie. Après des études secondaires au collège Jean-Baptiste Say à Paris, il suit les traces de son père Victor Lequertier, ingénieur agronome, qui a créé avant 1918 à Neufchâtel-en-Bray une coopérative de consommation pour lutter contre la vie chère. Sur son exemple, le jeune homme choisit l'École nationale d'agriculture de Rennes pour acquérir sa formation d'ingénieur. Il y découvre la coopération, puisque les étudiants assurent eux-mêmes la gestion de leur cité sous forme coopérative. Il en sort en 1938, son diplôme d'ingénieur agricole en poche, tout comme son ami l'ingénieur agronome et professeur d'économie rurale Louis Malassis (1918-2007). Il fait son service militaire et se trouve jeté dans la guerre. Il revient à la vie civile en 1941. La paix retrouvée, il recevra la Croix de guerre (1939-1945).

“Un homme qui fut convaincu toute son existence que tout est possible, tant que l'on n'est pas à même de lui démontrer le contraire. , ,

Michel Sordel, allocution aux obsèques de Jack Lequertier le 7 novembre 1989 au silo de La Grande Paroisse.



Le silo de Metz en 1990. Entre 1956, à l'ouverture du silo de La Grande Paroisse, et 1975, les capacités de stockage de l'UNCAC et de MAGEFI (en propriété) sont passées, sous l'impulsion de Jack Lequertier, de 39 000 tonnes à 717 000 tonnes.



# V I S I O N

Jack Lequertier,  
militant infatigable  
de l'unité coopérative.

**IL EST D'ABORD PROFESSEUR D'AGRICULTURE À LA DIRECTION DES SERVICES AGRICOLES DE L'AIN (1941-1943)**, où ses qualités de pédagogue et de meneur d'hommes le font remarquer par les dirigeants de la coopérative de l'Ain qui lui proposent de prendre la direction de leur établissement en 1943. En parallèle, il s'engage résolument dans la Résistance et le maquis de l'Ain. Il restera fidèle à ce département et sera directeur général (1943-1973), puis directeur général honoraire de la coopérative de l'Ain à Bourg-en-Bresse. Il y reviendra tout naturellement à l'heure de la retraite. Il a trois enfants : Hervé, Évelyne et Jack.

Au sortir de la guerre, cet homme de sensibilité de gauche, universaliste et libre penseur – Jean Pinchon dans *Mémoires d'un paysan* (2010) le dit marxiste convaincu... mais ses collaborateurs rejettent sans hésitation cette qualification – arrive à la Confédération générale de l'agriculture (CGA) comme conseiller auprès du président François Tanguy-Prigent.

En 1947, il devient le vice-président de la CGA et succède à son ami de maquis Édouard Klepping à la direction générale de l'UNCAC, tout en assurant la direction de la coopérative de l'Ain. Avec le président Bouchard, il va conduire la destinée de la jeune Union céréalière durant toute la période des "Trente Glorieuses". Dès lors et jusqu'à sa mort, il se dévouera corps et âme à la coopération agricole.

Son implication syndicale le conduit à militer fermement et ardemment pour qu'une seule union représente la profession agricole. S'il n'est pas entendu sur ce point – il vit mal en 1947 la fin rapide de l'unité professionnelle –, son abnégation et sa vision économique le portent à développer l'UNCAC comme une entreprise commerciale tournée vers l'Europe et le grand export, promouvant l'accès au progrès pour les agriculteurs. Il prône toute sa vie l'unité professionnelle et y déploie toute son énergie, jusqu'au bout... Mais il décèdera un an avant la fusion tant souhaitée des groupes Mac Mahon et La Fayette, non sans en avoir vu les prémices dans la création de CAF-Grains international en 1988. Il ne fera jamais de politique et dissociera toujours scrupuleusement ses convictions personnelles de ses positions professionnelles. Il n'est pas théoricien, encore moins doctrinaire. Sa vie a été entièrement consacrée à la coopération qu'il défendra à tout niveau, de l'échelon local aux grandes réunions de Bruxelles.

Au sein de l'UNCAC, son œuvre est vaste et sa clairvoyance profonde, toujours tournée vers l'avenir. Travailleur acharné, âpre au combat et fin tacticien, ce défricheur pionnier n'oublie aucun aspect dans sa vision globale de développement : syndical, technique, industriel et international. Après les premières années, où l'UNCAC tient un rôle exclusivement fédéral, Jack Lequertier bâtit de toutes pièces les activités techniques et économiques de l'Union, avec le soutien du président

Bouchard. Il est un des plus ardents défenseurs de l'agriculture française et de son expansion économique à l'international. En 1950, il déclare dans un contexte agricole qui se relève difficilement des conséquences de la guerre : "L'agriculture française a fait la preuve qu'elle peut et doit apporter une contribution importante à l'équilibre de notre balance des comptes en permettant la réalisation d'exportations permanentes massives. L'Europe occidentale se trouve dans l'impérieuse nécessité d'exploiter au maximum les possibilités de production de son secteur agricole, soit afin de réduire le déficit en dollars de certains de ses pays, en grande partie provoqué par leurs importations de produits agricoles, soit pour compenser le déficit en volume de leur production agricole, difficilement couvert par des importations. C'est en fonction de cette situation qu'il nous apparaît que l'Agriculture française peut et doit jouer un rôle essentiel."

En 1961, il signe un rapport qui a un grand retentissement sur le rôle de l'agriculture dans l'équilibre de la balance des paiements. Il y affirme le rôle fondamental de l'agriculture et la nécessité de développer la part des coopératives sur les marchés internationaux face aux grandes firmes multinationales. Il défend sans relâche les positions de la coopération au Conseil économique puis Conseil économique et social, dont il est membre de 1948 à 1972, puis membre honoraire à partir de 1978.



L'UNCAC fête ses vingt-cinq ans au silo de La Grande Paroisse, le 12 juin 1970.

De gauche à droite : Madame Lequertier et son mari, Francis Bouchard, Jacques Duhamel et Alain Peyrefitte (2<sup>e</sup> à partir de la droite).

Ce jour, Jack Lequertier est promu au grade de commandeur du Mérite agricole.

Visiteur assidu de la rue de Varenne et notamment des ministres de l'Agriculture Jean Sourbet, Edgard Pisani, Edgar Faure et Jacques Duhamel, il sait les convaincre du bien-fondé du rôle des unions et de la coopération dans le développement économique du pays. Dès les années 1950, il plaide pour la construction d'unités de stockage lourd. Il est écouté et son investissement dans la construction et le maillage d'un réseau de silos modernes en France (1960-1975) va permettre à l'UNCAC de devenir au fil du temps un des acteurs les plus significatifs en Europe pour le stockage et le commerce international de

céréales. Son premier coup d'audace est l'achat en 1955 de La Grande Paroisse avec l'appui du ministre Jean Sourbet et la caution personnelle du président Francis Bouchard sur ses biens propres. Les deux dirigeants de l'UNCAC ont travaillé main dans la main pendant trente ans à construire l'avenir, chacun tenant strictement son rôle respectif. Jack Lequertier

s'appuie également sur son collaborateur et ami Georges Pradel, artisan de toute la politique d'investissement dans les silos. Il utilise aussi sa réelle force de persuasion pour faire adhérer massivement les administrateurs et les coopérateurs et les emmener vers des voies nouvelles.



Salon de l'agriculture de 1970 (mars).  
Jack Lequertier reçoit sur le stand de l'UNCAC le Premier ministre Georges Pompidou et son ministre de l'Agriculture, Jacques Duhamel.

## Deux compagnons de route de Jack Lequertier

### Jean-Pierre Boyer, l'interprète

Né le 2 mars 1935 à Montauban, ce licencié ès lettres entre à l'UNCAC en 1957. À ses débuts, il partage le même bureau que Jean Dauvergne, au 6<sup>e</sup> étage de la rue Halévy. Attaché de direction au service juridique puis responsable des liaisons entre la direction générale et les services de l'UNCAC, il est également l'interprète officiel de Jack Lequertier dans ses déplacements à l'étranger avant de devenir le directeur des ressources humaines du Groupe. Il prend sa retraite en 1996.



### Georges Pradel, l'homme des silos

Né le 13 juin 1914, Georges Pradel rencontre Jack Lequertier dans la Résistance. Il entre à l'UNCAC en 1956. Chef d'exploitation du silo de La Grande Paroisse puis responsable des silos de l'UNCAC pour le nord et le sud-est de la France (les silos du sud-ouest sont dirigés par Gilbert Bocher), il passe 36 ans au service de l'agriculture et de la coopération agricole. Cet homme qui aime se présenter comme un autodidacte reçoit le Mérite agricole en 1982.

**JACK LEQUERTIER EST À L'INITIATIVE DE TOUTES LES CRÉATIONS DE FILIALES** : les Magasins généraux des voies fluviales françaises et internationales (MAGEFI), la Société d'études et d'équipements agricoles et agroalimentaires (SÉQUIPAG), le Comptoir agricole français (CAF), le Centre national coopératif agricole de traitements antiparasitaires (CNCATA), l'Union des coopératives agricoles de semences fourragères (UCASEF) – ces trois dernières avec Marcel Gerbaud –, le Syndicat pour l'expansion de la coopération (SYNCOPEX), etc. En constituant le Pool technique à partir de 1965 et en créant la marque EXPANSEM en 1968, il veut faire de l'UNCAC plus qu'une Union : une vraie entreprise tournée vers le futur, un trait d'union entre les coopératives et les instituts de recherches. Dès 1948, il avait créé le label Semences UNCAC qui restera jusqu'après sa mort le seul de cet ordre. En achetant les Établissements Ringot en 1970, première opération de croissance externe de l'UNCAC, il positionne définitivement le Groupe dans le domaine des semences.

Il est également le promoteur des grandes manifestations techniques et économiques : le congrès du maïs en décembre 1949 à Pau avec l'AGPM pour introduire les maïs hybrides, le colloque de l'Unesco à Paris en 1966 sur le thème de "L'amélioration des plantes contre la faim dans le monde". Convaincu que le progrès passe par le développement de la génétique, il est l'initiateur en 1966 des accords qui portent son nom, permettant aux coopératives d'accéder à la carte de sélectionneur et de développer leur activité "semences" en échange du paiement de royalties aux obtenteurs, cinq ans avant la loi fondatrice de juin 1970.

**CET EUROPÉEN CONVAINCU JOUE PLEINEMENT LA CARTE DE LA POLITIQUE AGRICOLE COMMUNE (PAC)**. Il comprend immédiatement que l'UNCAC doit jouer un rôle pilote dans le lancement de la PAC : il décide d'être le promoteur et le défenseur de l'Europe auprès des coopératives et des agriculteurs. Pour lui, l'UNCAC doit être précurseur dans le développement de l'idée pro-européenne. Il répondra parfaitement à cette problématique en créant ou en suscitant très tôt un certain nombre d'organismes à tous niveaux : en 1958, la Division des activités coopératives de la Confédération européenne de l'agriculture et le Groupement des coopératives agricoles de céréales de la CEE ; en 1959, le Comité général de la coopération agricole de la CEE (COGECA) ; en 1965, le premier bureau de représentation professionnelle à Bruxelles dans le cadre de SYNCOPEX. Il concrétise sur le terrain les grandes idées de la politique inter-coopératives européenne.

En 1967, il crée la Société Inter-Coopérative Eurograin à Hambourg, première entreprise inter-coopérative européenne. L'homme voit beaucoup plus loin que le périmètre européen : après l'échec relatif d'Eurograin, il décide de participer en 1980 au rachat de Toepfer International, via le holding Intrade créé avec les partenaires européens et américains de l'UNCAC.

Cette opération déterminante pour l'UNCAC – dont il confie les rênes à celui qui sera son successeur, Bruno Catton – constitue la dernière grande contribution de cet entrepreneur visionnaire : la mise sur orbite des coopératives au sein d'un groupe rivalisant avec les plus grands opérateurs sur le marché mondial.

Bâti comme un roc, ce meneur d'hommes au caractère bien trempé et au visage expressif était reconnu pour trois qualités principales : de solides convictions humaines ; des prises de décision rapides et audacieuses ; une capacité à mettre en pratique ses idées et stratégies aux plans technique et économique. Il était le "patron" et son autorité naturelle n'était jamais mise en question. Autocrate certainement, intraitable en affaires, il faisait particulièrement confiance aux jeunes recrues à qui il savait pour certains déléguer des pouvoirs et des champs d'action larges. Selon ses plus proches collaborateurs, il existait une méthode "Lequertier" qui conduisait chacun à donner le meilleur de lui-même. Il connut de rares échecs, comme la diversification malheureuse dans le "groupe industriel" (voir chapitre 8).

**“ Il sait communiquer sa foi, sa confiance, sa volonté d'aboutir. Il sait communiquer un élan qui est incomparable. Il l'a montré sur le plan national et il l'a montré sur le plan international. ,,**

Allocution de Jacques Duhamel, ministre de l'Agriculture, le 12 juin 1970 lors de la promotion de Jack Lequertier au grade de commandeur du Mérite agricole.

De nombreux hommes de l'UNCAC suivront son exemple en travaillant à ses côtés. C'est à Bruno Catton, entré à l'UNCAC en 1965, homme de confiance et gestionnaire avisé, que Jack Lequertier transmet le flambeau de l'UNCAC, le 30 juin 1981. L'une des plus belles victoires de Jack Lequertier a été, à 63 ans, de préparer avec lucidité et détermination sa succession. Il prend officiellement sa retraite le 1<sup>er</sup> mai 1983 mais reste directeur général honoraire. Il décède des suites d'une longue maladie, le 2 novembre 1989. Un hommage civil lui est rendu sur le site même de La Grande Paroisse, un lieu qui lui a été si cher et où il vécut avec sa famille plusieurs années avant d'y faire construire une maison. Il est enterré le 7 novembre 1989 au cimetière de La Grande Paroisse.

Résumer l'ensemble de l'action foisonnante de Jack Lequertier et de toute une politique agricole tournée vers les marchés internationaux est impossible. Malgré l'ampleur de son œuvre, cette personnalité marquante de l'histoire de l'agriculture française n'a pas encore trouvé sa place dans le panthéon des grands décideurs économiques.

Pour en savoir plus sur Jack Lequertier...



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/6-biotequertier1985.pdf>



Jack Lequertier prend la parole à l'assemblée générale d'Eurograin, le 12 juin 1973. Cet européen convaincu, ardent défenseur de la PAC, est le promoteur d'un certain nombre d'organismes agricoles et coopératifs européens.



Le 18 octobre 1974, le président de l'UNCAC, Francis Boucard, décore son directeur général de l'insigne d'officier de la Légion d'honneur.



Le 30 juin 1981, Jack Lequertier transmet le flambeau de l'UNCAC à son fils spirituel, Bruno Catton (à gauche), qu'il avait embauché dix-sept ans plus tôt à la sortie de l'Agro. Au centre, Michel Sordel, président de l'UNCAC de 1974 à 1990.



## Chapitre 6

# Le groupe La Fayette, de la croissance à la crise

L'expansion rapide et volontaire se brise net, les dirigeants et la stratégie sont remis en question (1962-1974)

Dans un cadre bipolaire où les clivages politico-religieux sont encore bien ancrés, les deux unions sont de vraies concurrentes commerciales. Au coude à coude au milieu des années 1960 sur les marchés céréaliers en France et à l'international, les groupes Mac Mahon et La Fayette vont connaître des destins divergents au début de la décennie suivante. Sous le coup d'une grave crise financière et d'investissements risqués, l'UGCAF entre dans une période difficile en 1969 et passe tout près du dépôt de bilan en 1972. Crise de croissance certainement, crise de confiance assurément : cet épisode marque pour longtemps les esprits des dirigeants de coopératives et remet en question la stratégie du groupe La Fayette.

## Une structure coopérative unitaire et polyvalente au développement commercial rapide (1962-1968)

LE GROUPE LA FAYETTE EST CONSTITUÉ DE DEUX UNIONS DE COOPÉRATIVES, l'UGCAA (pour l'approvisionnement) et l'UGCAC (pour les céréales), et prend appui sur un organisme confédéral, la CGCA (voir le tableau au chapitre 3). Depuis sa création au lendemain de la guerre, il a connu une évolution symétrique à celle de son concurrent, le groupe Mac Mahon. Ses efforts ont porté essentiellement sur le négoce de céréales, l'approvisionnement des exploitations agricoles et le développement de structures économiques au service des coopératives adhérentes.

Sans surprise, les premières années d'activité de l'UGCAA ont été marquées par les problèmes de répartition des approvisionnements. Elle a ensuite développé ses compétences techniques et économiques pour que ses coopératives adhérentes maîtrisent mieux leurs marchés. Pendant ce temps, l'UGCAC a construit sa croissance selon deux axes stratégiques : se soustraire à la pression des acheteurs en développant des moyens de stockage pour maîtriser la mise sur le marché des céréales collectées ; valoriser ces céréales en participant

au commerce national et international, notamment par la création de silos portuaires et de structures commerciales adaptées.

L'année 1962 est pour les organisations du groupe La Fayette une période charnière qui annonce une nouvelle orientation économique. L'expérience acquise dans l'exportation des produits agricoles vers les pays tiers et ceux du Marché commun conduit les responsables du Groupe à dresser le bilan de quinze ans d'activité pour mieux réfléchir à leur politique future. Leur analyse est la suivante : l'organisation et les activités des coopératives agricoles françaises ont jusqu'alors été essentiellement verticales et orientées vers l'achat ou la vente d'un seul type de produit ; dans leur Groupe, l'UGCAC ne traite que de céréales, l'UGCAA ne s'occupe que d'approvisionnement. Désormais, il devient stratégique de créer une union mixte sur le plan national qui permettrait le passage d'une organisation par branche d'activité à une structure polyvalente. Pour eux, l'organisation par structures verticales, cloisonnées par branches, n'est plus valable dans un contexte européen et international. Cette évolution importante doit modifier le périmètre d'intervention du Groupe et favoriser une nouvelle stratégie économique : vaste mission pour son directeur général, Louis de Rochebouët, recruté par le président Jean Viaux-Cambuzat.



## Louis de Rochebouët, de l'expansion à l'échec

Né à Paris le 9 juin 1926, Louis de Rochebouët a été formé à HEC. Il est recruté par Jean Viaux-Cambuzat pour développer l'UGCAF. C'est lui qui monte la SECLAF (Société d'étude et de commercialisation La Fayette) pour saisir les opportunités d'investissement, par exemple l'achat du silo de Gennevilliers en 1960. Après ce succès d'importance, Jean Viaux-Cambuzat rend hommage à "son activité prudente et avisée". Louis de Rochebouët apparaît dans ces années comme un homme d'affaires actif et dynamique, adepte d'une communication offensive, qui n'hésite pas à affirmer en 1965 que "l'agriculture française doit être dirigée comme n'importe quel secteur industriel". Mais est-il entendu par les grandes coopératives qui "font" l'UGCAF ?

Très imaginatif, il fait du commerce, comme dans la viande ou dans les engrais avec Gardinier, en espérant, le succès aidant, que les coopératives se rallieront à son action. Mais, ce faisant, il est très exposé, et tout le groupe La Fayette avec lui. Ce manque de prudence provoque la démission de son adjoint direct, Jean-Ludovic Serre, et des remous parmi les cadres de l'UGCAF qui alertent le président Mangeard. En 1970, outre ses cinq mandats au sein du groupe La Fayette, Louis de Rochebouët est membre du comité national des prix, de la Commission nationale paritaire et de la Commission de l'agriculture ; il est chevalier de l'ordre national du Mérite. Il bénéficie toujours du soutien du président Robert Mangeard. Assez seul dans l'exercice de sa fonction, déstabilisé par des soucis familiaux et de santé, il n'est pas assez lucide pour freiner à temps. L'UGCAF s'enfonce dans la crise, et lorsque les administrateurs découvrent l'ampleur du problème, il est déjà trop tard. Il est licencié le 7 avril 1972.



Une image d'archives : Louis de Rochebouët, debout, entre Jean Viaux-Cambuzat, président honoraire-fondateur de l'Union, et Robert Mangeard, président de l'UGCAF, à l'assemblée générale de l'UGCAF du 27 juin 1968.

**LA NOUVELLE UNION "OMBRELLE" PRÉEMPTÉ LE NOM UGCAF**, toujours acronyme d'Union générale des coopératives agricoles françaises (UGCAF). Elle est constituée par des coopératives de base polyvalentes ou spécialisées et par les unions de coopératives de la rue La Fayette – UGCAA (approvisionnement), UGCAC (céréales), l'UGCAF regroupant les produits agricoles autres que céréales. Il est bien difficile d'évaluer la portée réelle de cette organisation du papier au terrain. L'objectif est de réaliser un ensemble polyvalent, cohérent et puissant, capable de répondre aux questions posées par la modernisation de l'agriculture et le développement de la production. Il s'agit également de coordonner l'action des coopératives en l'adaptant aux besoins des marchés de consommation. Cette union polyvalente va se développer assez vite dans les produits laitiers avec les coopératives de Bretagne et Normandie, dans le sucre dénaturé avec celles du Nord et dans la luzerne déshydratée ; elle fera une tentative avortée dans la viande.

Dans un premier temps, les trois unions du groupe La Fayette vont agir dans des domaines divers en complétant leur structure par la création de bureaux régionaux. Ceux-ci sont chargés d'assurer le contact entre les coopératives et l'organisation nationale. Sur le terrain international, des délégués

# POLY VALENCE

Le credo de la nouvelle UGCAF et de ses coopératives à partir de 1968.

s'efforcent d'étendre les réseaux commerciaux à l'étranger, et un bureau est ouvert à Bruxelles pour créer des liens avec les instances officielles de la CEE. Comme le groupe Mac Mahon, le groupe La Fayette joue pleinement la carte européenne et celle des marchés internationaux. Les présidents qui se succèdent à la tête du Groupe – Jean Viaux-Cambuzat jusqu'en 1968, puis Robert Mangeard (1968-1970), Aldéric Picard (1970-1976) et Élie de Ganay (1976-1989) – sont profondément européens. Démocrates-chrétiens pour la plupart, ils participent pleinement à l'élaboration de l'Europe agricole et à la mise en œuvre de la PAC.

Les premiers résultats de cette politique ne se font pas attendre. En 1963-1964, le groupe La Fayette réalise un chiffre d'affaires de 60 millions de francs dont 45 millions à l'export (vente dans 23 pays). Après l'ouverture en 1963 du silo à grains d'Arleux (en participation), près de Douai, au carrefour des canaux du Nord et de la Sensée, le groupe La Fayette agrandit les installations de Gennevilliers en faisant construire en 1965 un silo à fond plat de 430 000 quintaux. Celui-ci porte la capacité totale du site de stockage à 1 200 000 quintaux. Dans ses publicités, l'UGCAF présente le silo de Gennevilliers comme le plus grand centre de stockage céréalier d'Europe, fier de son débit de 1 000 quintaux à l'heure. À cette date, l'UGCAF recense 500 coopératives (céréales et approvisionnement).



Après le silo de Gennevilliers (1957), l'UGCAF construit au début des années 1960 le silo de Givet (ci-dessus) dans les Ardennes puis celui d'Arleux, près de Douai, en 1965.

Les années 1962-1968 correspondent à une période faste. Des filiales et des bureaux sont créés chaque année : en 1964, la Société auxiliaire de l'Union générale des coopératives agricoles françaises (Ugégrain) ; en 1965, la Centrale coopérative de production animale (CCPA), dont l'objet est l'organisation économique des productions animales, et une société d'édition ; en 1966, une société de manutention (SAMAC) et le Centre national de lutte antiparasitaire (CNLA). Le Groupe ouvre des antennes à Madrid et à Hong Kong et étoffe le réseau national avec huit nouveaux bureaux.

En 1968, l'UGCAF et sa filiale la SECLAF constituent, avec le concours de plusieurs coopératives et Sica, la Sica Entrepôts de Rungis. Sur une surface de 2 500 m<sup>2</sup>, ces entrepôts servent de plateforme pour vendre des produits agricoles de tout type. La SECLAF (Société d'études et de commercialisation La Fayette) avait notamment servi de pivot à l'achat et à la modernisation de Gennevilliers. La marche en avant se poursuit sans obstacle. Toujours en 1968, pour préserver l'accès des producteurs aux

produits génériques dans le domaine de la santé végétale, l'UGCAF constitue la société Sipcam-Phyteurop dont le capital est réparti entre des coopératives majoritairement UGCAF. Cette filiale sera reprise par des coopératives adhérentes à l'UGCAF dans les années 1980. En 1993, l'UNCAA entrera à son capital.

Le président Robert Mangeard (président de l'ancienne UGCAF et président de La Providence Agricole à Reims), qui vient de succéder au président fondateur Jean Viaux-Cambuzat, explique à l'assemblée générale de février 1969 que "l'UGCAF est une manière de laboratoire où s'effectuent *in vivo* les essais d'implantation des structures coopératives dans des milieux difficiles à pénétrer du commerce international, du monde industriel, de la transformation et de la distribution des produits agricoles et alimentaires". Dans son discours, il remet toutefois en question l'UGCAF à vocation multiple. Il y voit néanmoins "une fructueuse complémentarité" même si "ces expériences ont un coût sur l'essor du Groupe".



Télé-Lafayette, journal interne du groupe La Fayette, revient sur l'assemblée générale des 26 et 27 juin 1968 qui donne naissance à l'UGCAF, une union dont l'objectif est la polyvalence.

Le 4 juin 1968, l'ensemble des structures du groupe La Fayette s'installe dans un immeuble au 21, boulevard Malesherbes. Les trois unions fusionnent en une seule union de coopératives polyvalente, dite "nouvelle UGCAF", qui conserve néanmoins le nom de groupe La Fayette. Parmi les objectifs de ce rapprochement, "assurer une plus grande souplesse d'action par une utilisation rationnelle des différents services" et "réduire les frais généraux". Le journal *Marchés agricoles* du 27 juin 1968 titre à sa une "le groupe La Fayette fait en juin sa "révolution de mai". Et le même journal s'interroge le 2 juillet : "Ces nouvelles structures ne vont-elles pas encore plus compliquer la réalisation de l'unité entre le groupe Mac Mahon et le groupe La Fayette ?" Là n'est pas la préoccupation majeure des dirigeants de l'UGCAF. En effet, la croissance se poursuit à un rythme inégal : le chiffre d'affaires du Groupe est multiplié par deux en quatre ans, il passe à 122 millions de francs en 1966-1967 et atteint les 180 millions de francs en 1967-1968. L'UGCAF stocke 13,8 millions de quintaux de céréales au cours de cette année référence et en exporte plus de 18 millions. Le chiffre d'affaires du groupe La Fayette a été multiplié par 5 depuis 1960 !

■ Créée d'abord au sein de l'UGCAF, la CCPA s'installe au port de Gennevilliers. Ses premières coopératives adhérentes sont l'UDCA (Bourg-en-Bresse), la CANA (Ancenis) et Coopagri-Bretagne (Landerneau). Devenue autonome en 1967, la CCPA ouvre des installations de prémix à Bourg-en-Bresse et Rennes et installe son siège social en 1971 à Osny, près de Cergy-Pontoise. C'est le début d'un essor continu qui se concrétise dans les années 1970 par l'ouverture d'installations de production et de recherche et l'adhésion de nouvelles coopératives. Elles sont 19 en 1981, et fabriquent 1,7 million de tonnes d'aliments. Après la diversification des années 1980, puis la mutation des années 1990, l'internationalisation marque les années 2000. La progression de la CCPA est à l'image du formidable développement de l'alimentation animale en France. En 2012, le groupe CCPA est l'un des principaux leaders du marché des aliments du bétail, produisant 6 millions de tonnes par an.

**Répartition du chiffre d'affaires  
du groupe La Fayette 1967-1968,  
en millions de francs**

Céréales	82,2
Approvisionnement	30,6
SECLAF	47
Ugégrain	13,8
SAMAC	0,2
Divers	6,2
<b>Total</b>	<b>180</b>

Source : *Dépêche Commerciale* du 8 juin 1969.  
Assemblée générale du groupe La Fayette.

**En 1969, la nouvelle UGCAF  
est organisée en cinq départements  
"opérationnels" dont les présidents  
sont les vice-présidents de l'Union**

- Céréales :  
Jean Viaux-Cambuzat (Auxerre).
- Approvisionnement :  
Joseph Schatz (Union Agricole de l'Est - Strasbourg).
- Produits laitiers :  
Marc Boulangé (La Prospérité Fermière - Arras).
- Productions animales :  
Jean-Claude Sabin (Coopérative Agricole Occitane - Lavaur).
- Fruits et légumes :  
René de Foucaud (Coopérative des Agriculteurs de Bretagne - Landerneau).



Une plaquette promouvant la puissance de l'UGCAF et de la SECLAF, à l'emblème du fameux coq, omniprésent dans la communication du groupe La Fayette (1968).

**Plus qu'une crise de croissance : la remise  
en question d'un modèle de développement  
(1969-1975)**

APRÈS LES BELLES ANNÉES DE CROISSANCE ET DE DIVERSIFICATION survient une crise qui va s'avérer très profonde et structurelle et dans laquelle l'union polyvalente s'embourbera malgré le soutien des banques et de quelques-unes de ses grosses coopératives adhérentes. Au cours de l'exercice 1968-1969, l'UGCAF enregistre ses premières pertes depuis sa création : c'est un premier signal d'alarme. Tout d'abord, le modèle de croissance du groupe La Fayette n'est pas vraiment remis en question, et le directeur général Louis de Rochebouët conserve la confiance des coopératives de base. Le Groupe fait même assaut de communiqués et d'interviews rassurants dans la presse au printemps 1970, parlant d'un "accident". Des négociations très brèves sont engagées avec le groupe Mac Mahon pour une éventuelle fusion (1969-1970), sans suite.

Néanmoins, des mesures urgentes sont prises pour rétablir l'équilibre financier du Groupe : redéfinition de l'orientation de l'activité, modification de l'organisation interne et volonté de renforcement des liens contractuels avec les coopératives adhérentes. Les dirigeants réfléchissent à définir plus clairement les services à rendre à leurs adhérents. En raison de la maladie de Louis de Rochebouët, le président Robert Mangeard décide de nommer le président de la Coopérative agricole CASVAL (Orléans), M. Delorme, au poste d'administrateur délégué auprès du président.

Des tiraillements ont lieu à la tête du Groupe en raison d'avis divergents sur la stratégie à tenir. Peu après, le directeur général adjoint Jean-Ludovic Serre démissionne pour différend avec Louis de Rochebouët au sujet d'activités commerciales qu'il juge peu rentables, notamment dans le secteur de la viande. Louis de Rochebouët est mis sous surveillance.

La raison de cette crise conjoncturelle est double. D'une part, l'action de l'Union, bien que complémentaire de celle des coopératives, est trop isolée. Elle est amenée à prendre en charge des opérations importantes avec le concours étroit de l'État. Dans ce cadre, elle court des risques importants, engage des frais élevés et ne dégager pas des marges suffisantes pour constituer les réserves indispensables à son essor. À la fin des années 1960, les grandes opérations à caractère politique, souvent exceptionnelles, ne donnent pas la possibilité d'établir des courants commerciaux durables, ni d'ajuster une stratégie à long terme.

D'autre part, l'Union n'a pas les moyens intrinsèques de répondre à l'ambition de ses coopératives. Certes, elle précède ou accompagne leurs initiatives dans divers domaines : constructions de silos, implantations commerciales en France et à l'étranger, prises de participation dans des sociétés industrielles ou commerciales, etc. Mais ces actions de développement indispensables demandent des ressources financières importantes dont le groupe La Fayette ne dispose aucunement. Il doit solliciter ses coopératives pour accompagner cette politique, mais celles-ci ne répondent pas forcément à l'appel. Beaucoup d'entre elles ont un plan de développement interne et externe qui ne prend pas en compte celui de l'UGCAF, elles peinent ou renâclent à répondre. De plus, les grands mouvements de fusions entre coopératives locales sont engagés et les mobilisent. On peut penser qu'elles ne comprennent pas forcément l'intérêt de la stratégie de l'Union, d'où l'effort de clarification mené par les dirigeants en 1968.

Ce passage difficile va durer sept ans, de 1968 à 1975.

# crisi sese

Là se situe la différence principale entre la politique économique du groupe La Fayette et celle du groupe Mac Mahon. Dans la gouvernance La Fayette, le pouvoir de décision est entre les mains des dirigeants d'une dizaine de grandes coopératives régionales : la Coopérative de Landerneau en Bretagne, La Providence Agricole à Reims, Coop Caen à Caen, Le Dunois à Châteaudun, La Prospérité Fermière et L'Avenir Rural à Arras, la Coopérative agricole Occitane à Lavaur, Union France-Lait à Lyon, L'Essor Agricole à Lille. Face à ces poids lourds de la coopération, la direction opérationnelle de l'Union a bien peu de poids, d'autant plus qu'elle est sans véritables moyens financiers. Elle est leur "fanion", selon un témoin de l'époque, et les représente sur la scène nationale et européenne. Le groupe Mac Mahon apparaît quant à lui comme une union au sens premier du terme, jouant parfaitement son rôle de "rassembleur" de coopératives de toutes tailles, même si les petites et moyennes y sont bien plus nombreuses. De ce fait, elles perçoivent l'utilité d'une union nationale pour progresser et se développer.

## Deux unions, deux conceptions des affaires

Les vues sont diamétralement opposées entre les deux unions rivales :

- **Mac Mahon achète ou se fait mettre à disposition le maximum de céréales auprès de ses coopératives pour les vendre au mieux.**  
**La Fayette considère que ce n'est pas son métier et que les chargeurs internationaux font cela bien mieux qu'elle dans l'intérêt des coopératives.**
- **Mac Mahon est propriétaire de ses silos.**  
**La Fayette a conçu une organisation régionale, les silos sont pour la plupart la propriété des coopératives concernées.**
- **Mac Mahon s'investit dans la recherche agronomique.**  
**La Fayette considère que l'INRA et les instituts privés sont là pour ça, "à chacun son métier".**

Le 3 juin 1970, Aldéric Picard, président de Coop Caen à Caen et d'UCANOR, succède à Robert Mangeard à la présidence de l'UGCAF. Il appelle en renfort à la vice-présidence Michel Debatisse, déjà administrateur de l'Union depuis quelques années. Aldéric Picard profite de ce passage de témoin pour rajeunir les cadres et élargir le bureau de l'Union. La même année, l'UGCAF ouvre un nouveau silo à Châteauroux. Les six ans de présidence d'Aldéric Picard, qui est un ardent défenseur de la polyvalence des activités, s'apparentent à un vrai parcours du combattant pour remettre le Groupe sur la voie de la croissance et de l'innovation.

## Aldéric Picard : le président de la crise



Aldéric Picard est né en 1910 à Sainte-Marie-Laumont dans le Calvados. Agriculteur à Amfreville, il est maire de cette commune de 1946 à 1989. Il préside Coop Caen, une coopérative pilote en Normandie, dont l'activité s'est accrue de 25 % à la fin des années 1960. Cette coopérative polyvalente a développé notamment un secteur de productions animales et d'aliments du bétail. En janvier 1973, il est nommé président de l'Union des coopératives agricoles de Normandie (UCANOR), créée en 1967 à Argentan, dont Coop Caen est un des principaux actionnaires. Cette union, qui regroupe les coopératives de Basse-Normandie dans le secteur des aliments du bétail, de la sélection animale et de l'approvisionnement, fusionnera le 1<sup>er</sup> janvier 1999 avec l'UCAAB. Aldéric Picard préside l'UGCAF de 1970 à 1976 : c'est l'homme de la gestion de la crise. À son départ, les comptes de l'Union sont remis à flot. Il est par ailleurs président du Comité départemental du Calvados et administrateur de l'AGPB.

### ENTRE 1970 ET 1972, L'UGCAF S'ENFONCE DANS LA CRISE.

Le déficit d'exploitation du Groupe est évalué à 12 millions de francs pour un chiffre d'affaires de 180 millions de francs toutes filiales confondues (UGCAF + SECLAF + Ugégrain + SAMAC + CNLA), à l'issue de l'exercice 1968-1969. La perte la plus importante résulte d'un contrat mal géré de fourniture de céréales à la Chine. Il a été signé en 1969, à une date où les stocks, à leur maximum, engorgeaient les silos. Mais l'UGCAF n'a pas acheté aussitôt le blé à ses coopératives, escomptant l'habituel fléchissement des cours de septembre.

Entre-temps, les cours se sont redressés et les stocks ont fondu en raison, d'une part, de la spéculation des acheteurs allemands jouant sur la décote du franc qui avait précédé la dévaluation et, d'autre part, d'une récolte moins abondante que prévu. La part du groupe La Fayette dans le contrat "Chine" de 800 000 tonnes était de 250 000 tonnes ! La seconde perte concerne une vente de viande réalisée à des prix intéressants par la SECLAF à l'intérieur du Marché commun ; selon la presse spécialisée, des règlements n'auraient pas été effectués par certains clients, les garanties demandées aux acheteurs n'ayant pas été suffisantes. La troisième perte affecte Ugégrain et provient d'une vente de maïs à l'Espagne.

L'intervention à haut niveau de Michel Debatisse va être salutaire. Il obtient peu après de Valéry Giscard d'Estaing, ministre de l'Économie et des Finances – tous deux sont à la tête d'une circonscription dans le Puy-de-Dôme – un crédit de renflouement de 20 millions de francs à 4,5 % pour le Groupe. Ce taux d'intérêt exceptionnel à l'époque est bonifié directement par le Trésor, le Crédit Agricole refusant de transgresser les règles auxquelles il est soumis.

### Michel Debatisse (1929-1997) : une grande personnalité du syndicalisme agricole

Président de la coopérative Riches Monts à Clermont-Ferrand et de la CEOVAB dans le Bourbonnais, Michel Debatisse est considéré comme l'une des personnalités centrales du syndicalisme chrétien et paysan. Élu en 1970 vice-président de l'UGCAF, il n'exerce son mandat qu'une année mais sauve l'organisation de la faillite. Cet agriculteur, dirigeant de la Jeunesse agricole chrétienne (JAC) en 1956, est secrétaire général du CNJA de 1958 à 1963. Il joue un rôle-clé dans l'élaboration des lois d'orientation de 1962. Il est ensuite secrétaire général de la FNSEA de 1966 à 1970. Après un bref passage au groupe La Fayette, il se consacre entièrement à son action à la FNSEA, qu'il préside de 1971 à 1978. Il est nommé secrétaire d'État aux Industries agricoles et alimentaires du 3<sup>e</sup> gouvernement Raymond Barre, du 22 octobre 1979 au 13 mai 1981.

■ La JAC, plus qu'une association chrétienne une école de formation des élites agricoles

Fondée le 12 février 1886, l'Association catholique de la jeunesse française (ACJF) connaît un second souffle après 1918. En son sein est créée en 1929 la Jeunesse agricole chrétienne (JAC) qui connaît un franc succès. Son but est d'évangéliser les campagnes et d'améliorer les conditions de vie des jeunes paysans. Après 1945, la JAC participe à l'effort de reconstruction et se mobilise pour améliorer les productions agricoles et permettre à la profession de s'organiser. Dans les années 1960, elle participe à la modernisation et à la réorganisation des campagnes. En 1965, elle prend le nom de Mouvement rural de jeunesse chrétienne (MRJC). Des figures de la profession comme Michel Debatisse ou Lucien Douroux y ont fait leurs preuves.

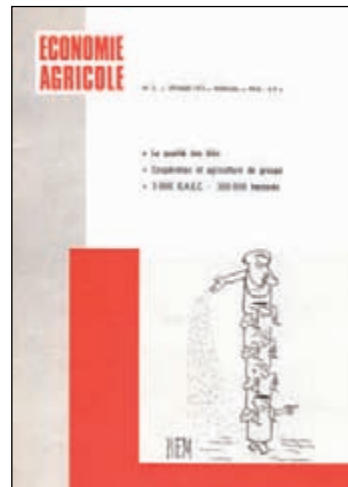


Les mauvaises affaires se poursuivent. La crise de croissance se transforme en crise générale d'activité. En 1971, les pertes du Groupe s'élèvent à 17 millions de francs ! Ce déficit bien plus important que celui de 1970 résulte d'une exportation de produits laitiers vers l'Italie, en provenance notamment des coopératives de Normandie et de Bretagne. Cette affaire est restée dans les mémoires sous le nom de "beurre du Vatican". La raison de ce curieux itinéraire d'acheminement des marchandises est que les exportations s'effectuant via le territoire du Saint-Siège ne sont pas redevables de taxes. Fin août 1971, un protocole de vente de beurre est signé entre le groupe La Fayette et la Continental Grain Company à Chicago, une firme américaine dont la création remonte à 1813.

Le groupe La Fayette a déjà traité au cours des années précédentes avec cette multinationale américaine. Le protocole spécifie trois contrats distincts, signés en août, septembre et décembre, pour une exportation de 5 000 tonnes de beurre. Les deux premiers contrats sont payés rubis sur l'ongle, en revanche le dernier donne lieu à un défaut total de paiement. La créance se monte à environ 15 millions de francs. Si l'UGCAF se déclare "en mesure de faire face à la situation", les pertes absorbent le capital social de l'Union. Des facilités de trésorerie sont accordées par les banques, dont les 20 millions de francs du Crédit Agricole obtenus avec difficulté. Cette somme va permettre à l'UGCAF de continuer à fonctionner.

Ces mauvaises affaires à l'export ne contrecarrent aucunement les plans offensifs de développement du groupe La Fayette. En juin 1971, l'UGCAF et le chargeur Louis Dreyfus

créent l'Union française de céréales (UFC) qui s'installera en mai 1976 au 87, avenue de la Grande-Armée. Au départ, un troisième partenaire les rejoint, la compagnie La Grainière (groupe Gardinier), mais elle se retire de l'affaire dès juillet 1972. Néanmoins l'UGCAF et Gardinier resteront associés dans l'approvisionnement. C'est Jean Pinchon qui représente la société anonyme Louis Dreyfus & C<sup>ie</sup> au conseil de surveillance de l'UFC, un homme d'influence et de réseaux, une personnalité de l'agriculture française. Il invite l'UNCAC à participer au projet UFC, mais Jack Lequertier décline l'invitation car Dreyfus refuse une véritable mise en commun de moyens. Le partenariat entre l'UGCAF et le chargeur ne durera pas très longtemps.



## Jean Pinchon (1925-2009) : un homme d'influence au service de l'agriculture française



Né le 13 septembre 1925 à Beuzeville dans l'Eure, cet ingénieur agronome débute sa carrière auprès du président de la FNSEA naissante, René Blondelle, entre 1949 et 1953. Secrétaire de l'influent Comité de coordination des associations spécialisées agricoles (1954-1959), cet homme ancré à droite est chargé de mission au cabinet du ministre des Finances Wilfrid Baumgartner en 1960, puis rejoint Valéry Giscard d'Estaing (1961-1966) avant de diriger le cabinet d'Edgar Faure au ministère de l'Agriculture (1966-1968).

Entre 1968 et 1970, cet européen convaincu donne un formidable essor aux exportations agricoles françaises à la tête de la Sopexa, une société chargée de la promotion des produits agricoles et alimentaires français à l'étranger. Puis il répond à l'appel du privé : il entre à la société anonyme Louis Dreyfus et C<sup>ie</sup>. En tant que directeur de 1970 à 1991 et administrateur de 1973 à 2002, il croisera souvent la route des unions du groupe Mac Mahon, voisin immédiat de Dreyfus avenue de la Grande-Armée à partir de 1976.

Ce serviteur de l'agriculture française s'engage sans compter pour la promotion des productions nationales sur les marchés mondiaux toute sa vie durant. Parmi ses mandats, la présidence de l'Institut national des appellations d'origine (1983-1998), futur Institut national de l'origine et de la qualité.

**LE 7 AVRIL 1972, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'UGCAF LOUIS DE ROCHEBOUËT EST LICENCIÉ.** Il est remplacé par Nicolas Geli, directeur d'Agricher à Bourges, pour un intérim de quelques mois. Aldéric Picard joue la prudence en décidant alors de recruter un manager gestionnaire. Son choix se porte sur Jacques Goisbault, qui n'est pas issu du sésail agricole. Toujours à la demande d'Aldéric Picard, deux vice-présidents sont élus par le conseil d'administration : Élie de Ganay, président d'Agricher, et Pierre Ciret, président de la coopérative de Charleville. Cette crise profonde et les difficultés financières rencontrées par le groupe La Fayette vont poser pour la première fois la double question de fond : quelle stratégie pour la coopération agricole, quel rôle pour les unions ?

Il est clair désormais que le groupe La Fayette est victime de la politique commerciale de ses coopératives adhérentes qui n'acceptent pas ou peu les prises de risques de leur Union à l'export. Facteur aggravant : les mouvements de fusion ont transformé certaines coopératives en groupes régionaux suffisamment puissants pour pouvoir se passer des services des unions nationales. L'avenir du groupe La Fayette dépend alors de deux facteurs : la solidarité des coopératives adhérentes et le soutien des banques, en particulier du Crédit Agricole. Sous la houlette de son directeur général André Cramois, la banque agricole est devenue dans les années 1950 le partenaire référent des unions agricoles mais aussi des grandes coopératives, dans le capital desquelles elle est parfois entrée par le biais de sociétés de prises de participations.

### Le Crédit Agricole, l'adaptation d'un outil bancaire à la révolution agricole

En 1962, à la demande du Premier ministre Georges Pompidou, la Caisse nationale du Crédit Agricole (CNCA) – banque créée par la loi du 5 novembre 1894 – fait sa première révolution de velours. Dans son discours d'investiture, le Premier ministre déclare que, pour moderniser l'agriculture, il faut rénover l'outil bancaire. C'est ainsi qu'en 1963 un énarque et inspecteur des Finances de 39 ans, Jacques Mayoux, est propulsé à la tête de la CNCA.

Il remplace **André Cramois**, une grande figure de l'essor du Crédit Agricole et du mutualisme, qui a fait toute sa carrière à la Caisse nationale. À l'époque, les plus grands clients de la banque sont une vingtaine de coopératives de céréales et d'approvisionnement et leurs unions nationales.

#### ■ André Cramois (1900-1978)

est ingénieur des Arts et Métiers et de l'École supérieure d'électricité, diplômé de l'École des sciences politiques. Il débute sa carrière au Crédit Agricole en 1921.

Il est nommé inspecteur général en 1939 puis directeur général en 1944, fonction qu'il assume pendant vingt ans jusqu'en 1963.

À cette date, ce mutualiste convaincu se voit confier la présidence de la Caisse régionale de l'Île-de-France.

L'arrivée à la tête de la banque "paysanne" de ce haut fonctionnaire non issu du sésail change la donne. Jacques Mayoux modernise en profondeur l'institution bancaire. Partisan d'un élargissement des champs de compétence de la banque, il ne parviendra cependant pas à créer le grand établissement mutualiste rassemblant Crédit Agricole et Crédit Mutuel que soutenaient le Premier ministre Jacques Chaban-Delmas et son ministre de l'Agriculture Jacques Duhamel. C'est sous sa direction (1963-1975) que la CNCA se transforme en une banque dite "universelle".



Le nouveau logo du Crédit Agricole en 1970.



**LE 20 AVRIL 1972, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LA CAISSE NATIONALE DU CRÉDIT AGRICOLE**, Jacques Mayoux, déclare à l'Association des journalistes agricoles que "le Crédit Agricole est intervenu en 1970 à la demande des pouvoirs publics, mais sous certaines conditions imposées à l'intérieur de l'Union et aux coopératives adhérentes. Celles-ci n'ayant pas été réalisées, la banque n'a pas consenti de nouveaux prêts mais a assuré malgré tout la trésorerie du Groupe". Cet inspecteur des Finances, directeur général de la Caisse depuis 1963, ajoute : "Le problème actuel, c'est qu'il est demandé au Crédit Agricole de faire confiance à une maison à laquelle les coopératives de base ne font pas confiance elles-mêmes (...). Un coup de mer a ébranlé un navire qui avait déjà perdu une partie de sa mâture... Cela ne condamne nullement les unions nationales mais cela définit les conditions dans lesquelles elles peuvent fonctionner". Ce message sonne comme un avertissement et ne concerne pas que le groupe La Fayette...

Le bilan est très sévère mais lucide. Jacques Mayoux conclut ainsi : "L'absence de définition doctrinale et le fossé d'indifférence qui séparent les coopératives de leur Union ont conduit celle-ci à pratiquer un grand nombre d'opérations multiformes et dispersées, la plupart du temps dans la plus grande anarchie de moyens humains, financiers et matériels, et dans la plus grande confusion de structures croisées". Le Crédit Agricole pose ses conditions pour le projet de poursuite des activités du groupe La Fayette : concentration dans les domaines

des céréales et de l'approvisionnement, liquidation de toutes les sociétés annexes, à commencer par la SECLAF, la SAMAC et la CNLA. La Société d'édition cède son titre *Économie Agricole* à un groupe partenaire. Les sociétés Magespag (silo de Gennevilliers), Phyteurop (pesticides) et Ugégrain (courtage et stockage de céréales) sont conservées, et aussi le SYNERCAU, présidé par Jean-Claude Sabin, dont les résultats sont bons. Au siège social, l'administration centrale et le service Appro sont réduits à 40 personnes.

Cette crise sévère met entre parenthèses les branches "lait" et "viande", alors que cette dernière venait tout juste de démarrer. Le groupe La Fayette doit se recentrer sur ses activités "céréales" et "approvisionnement". L'UGCAF n'a pas d'autre issue que de devenir "une petite affaire sans grand risque", selon les mots de Gilles Neymarck, le fidèle adjoint de Jacques Goisbault.

En 1973, l'UGCAF crée la Société de participation industrie agriculture (SOPIA), holding commun avec le groupe Gardinier dans le domaine des engrais. En 1975, le silo de Frouard, près de Nancy, est ouvert. Au moment où la croissance est de retour et les comptes apurés, Aldéric Picard transmet la présidence à Élie de Ganay, président de la coopérative Agricher à Bourges. Formé à HEC, ce gestionnaire avisé sera l'homme du renouveau et du développement raisonné.

Jean-Claude Sabin, administrateur de l'UGCAF et président du SYNERCAU, est décoré en octobre 1980 de l'ordre national du Mérite au grade de chevalier par Michel Debatisse, président de la FNSEA (au second plan).

## Jean-Claude Sabin : agriculteur, coopérateur et entrepreneur

Né le 24 février 1934 à Aussac dans le Tarn, cet agriculteur préside le CDJA du Tarn. Coopérateur convaincu, il est le président fondateur de la coopérative Occitane à Lavaur (1966-1993), puis devient son vice-président (1993-2008). Vice-président de la Fédération régionale des coopératives agricoles de Midi-Pyrénées, président de la Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux (1991-1999), administrateur et membre du bureau de la Fédération nationale des coopératives agricoles françaises, il préside la chambre régionale d'agriculture de Midi-Pyrénées de 1985 à 2001 et la chambre départementale d'agriculture du Tarn de 1990 à 2001. Administrateur de l'UGCAF, il préside le SYNERCAU de 1968 à 1975.

Il est ensuite le président fondateur de Sofiprotéol (1983-1999), un groupe qui pèse près de 7 milliards d'euros et qui contrôle notamment, via Soprol dont InVivo est actionnaire à 5 %, Lesieur, Diester Industries – premier groupe français de biocarburant Diesel – et Oléon dans l'oléochimie. Sofiprotéol exerce un contrôle direct sur Glon Sanders, acteur important en nutrition et santé animales. Le Groupe est présidé depuis 2000 par Xavier Beulin, également président de la FNSEA depuis le 16 décembre 2010.





Le silo de Frouard, près de Nancy, est mis en service en 1975 :  
une pièce maîtresse du renouveau de l'UGCAF.



## Chapitre 7

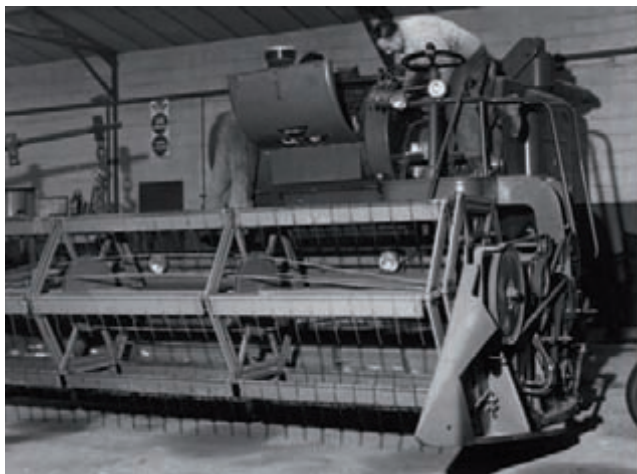
# L'UNCAA trace sa route

Évolution structurelle, progression dans tous les domaines d'activité, percée dans l'alimentation animale (1962-1974)

Dès l'origine, l'objet de l'UNCAA est double : représenter les coopératives adhérentes auprès des pouvoirs publics, des organisations professionnelles agricoles et des fournisseurs de l'agriculture ; regrouper les forces économiques et techniques des coopératives sur tous les marchés de l'agrofourniture. Celle qui est encore de taille modeste à côté de la puissante UNCAC – le rapport de chiffre d'affaires en 1962 est de 1 à 3,5 – monte en puissance et pèse de plus en plus sur les marchés, notamment ceux des engrais, des produits phytosanitaires, de la quincaillerie, du machinisme et des aliments du bétail. Sous l'impulsion des directeurs généraux Marcel Gerbaud et René Maloux, le chiffre d'affaires de l'UNCAA est multiplié par dix entre 1962 et 1974.

## L'UNCAA développe ses missions traditionnelles et devient plus conquérante

DEPUIS 1945, L'UNCAA DOIT SA PROGRESSION D'UNE PART À LA FICELLE-LIEUSE, AUX TRÉFILÉS, TÔLES ET FILMS PLASTIQUES – c'est-à-dire la quincaillerie agricole, aujourd'hui l'agroéquipement – et, d'autre part, aux engrais et phytosanitaires. Outre ces produits de base, l'UNCAA s'est intéressée ponctuellement aux machines, équipements et carburants agricoles. L'UNCAC lui ayant laissé toute latitude pour intervenir dans la distribution des semences autres que les céréales, elle a accru ses positions



Si la quincaillerie agricole constitue le fonds de commerce de l'UNCAA, l'Union d'approvisionnement s'intéresse également jusqu'aux années 1960 au gros équipement agricole.

sur les plants de pomme de terre sélectionnés et les semences de graminées et de légumineuses, soit par des achats à l'importation, soit par des transactions avec les vendeurs français de plants sélectionnés ; il en est de même dans le domaine des semences potagères et maraîchères. À ces approvisionnements historiques vont s'ajouter les aliments pour le bétail qui proviennent de tourteaux industriels ou de céréales issues des coopératives de stockage. Ce faisant, elle joue pleinement son rôle en prenant, sur les marchés de l'approvisionnement agricole à l'échelon national, des positions économiques qui bénéficient à toutes ses coopératives adhérentes.

**“ L'avenir appartient à ceux qui ont la faculté de s'adapter à chaque instant aux conditions nouvelles des techniques et de l'économie.,,**

Guy Benoist, assemblée générale de l'UNCAA de 1966.

L'UNCAA a aussi développé une seconde mission : guider et informer l'agriculteur dans le choix et le bon emploi des intrants et inciter les responsables à respecter les règles de prévention qui doivent être appliquées afin de limiter les accidents de toxicité. Plus largement, il s'agit de transmettre à l'agriculteur et à l'éleveur les moyens techniques dont ils ont besoin pour accroître en quantité et en qualité les productions végétales et animales.

# 20<sup>ème</sup> anniversaire



Unilait



**UNION**  
**agriculture**

**N° 253**

**AOUT 1965**

Au début des années 1960, l'UNCAA devient plus conquérante. Elle se diversifie dans des secteurs comme l'aliment pour bétail et cherche à accroître les services rendus aux coopératives. Elle poursuit son expansion en matière d'information et de formation, le tout en s'adaptant aux impératifs nouveaux du Marché commun. En 1962, l'UNCAA est à l'initiative de la création du Comité spécialisé des coopératives agricoles des pays de la CEE pour les engrais et pesticides. Ce Comité, présidé par Marcel Gerbaud, est une tête de pont à Bruxelles. Il comprend des représentants des organisations coopératives des six pays membres.

Dès 1965, l'UNCAA devient le premier acheteur d'engrais en Europe avec 2,2 millions de tonnes traitées. Elle développe la diffusion des engrais sous la marque Ferticoop. À cette date, elle recense 500 coopératives adhérentes. L'Union s'appuie sur le Synerva, qui vulgarise et diffuse les techniques agricoles en agronomie (productions végétales) et en zootechnie (productions animales). Elle lance un organe de presse spécifique et hebdomadaire : *Union Agriculture Appro*, complément du mensuel *Union Agriculture*, la revue du groupe Mac Mahon.

### Multivalence des activités et décentralisation : l'UNCAA affine son positionnement

LES SERVICES DE L'UNCAA SONT DÉCENTRALISÉS PAR L'INTERMÉDIAIRE DE SEPT DÉLÉGATIONS RÉGIONALES, qui peuvent initier et conclure des opérations à l'échelle de leur territoire dans le cadre d'une politique globale définie par la direction générale. À partir de 1965, les dirigeants de l'UNCAA parlent pour la première fois de "multivalence des activités" comme d'une tendance pour satisfaire les besoins d'approvisionnement globaux des agriculteurs. L'organisation coopérative doit constituer des centres à objets multiples auxquels les sociétaires peuvent s'adresser pour obtenir des services complets. Il s'agit d'une (r)évolution des esprits, majeure et stratégique.

Au sein du Comptoir agricole français (CAF), l'UNCAA apporte des services nouveaux aux coopératives adhérentes : fruits et légumes, produits avicoles et vin. En 1966, l'Union modifie ses statuts pour élargir ses activités et souscrire des participations dans le capital de sociétés de commercialisation de produits agricoles.

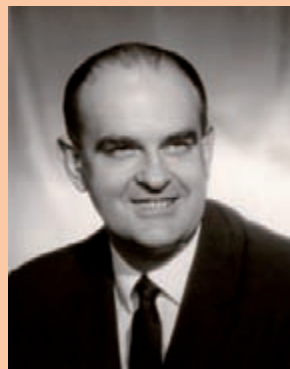
Le 1<sup>er</sup> février 1967, René Maloux, un homme du sésail, spécialiste des semences et plants de pomme de terre, succède à Marcel Gerbaud à la direction générale. Son équipe rapprochée est composée de Claude Besnault, directeur général adjoint, et de Robert Collin, qui assume l'administration générale et le secrétariat général. Le nouveau directeur général s'appuie sur de jeunes agronomes compétents qui ajoutent un atout technique à l'atout financier.

Il s'agit de Bernard Moulinet, ingénieur agronome de Paris-Grignon, responsable depuis 1962 du service "engrais" puis "phytosanitaire", et de l'ingénieur de l'École d'horticulture de Versailles M. Trébuchet aux compétences reconnues en matière de viticulture, arboriculture et maraîchage.

## René Maloux : l'homme du développement de l'UNCAA et de l'UCAAB

“L'UNCAA est une pyramide inversée qui repose sur la pointe. , ,

René Maloux\*



Né le 28 avril 1917 à Étampes, René Maloux est successivement chef de service du Groupement interprofessionnel de la pomme de terre (1942) puis directeur de la section pommes de terre du Groupement national interprofessionnel des semences (1943). Il rejoint l'UNCAA le 15 août 1946 au poste de chef de service "semences et plants" : il ne quittera plus l'Union nationale jusqu'à son départ en retraite le 30 juin 1981.

Il y gravit tous les échelons et est nommé sous-directeur économique le 1<sup>er</sup> janvier 1950, directeur adjoint le 1<sup>er</sup> octobre 1957, directeur général adjoint le 1<sup>er</sup> janvier 1966 et enfin directeur général le 1<sup>er</sup> février 1967.

En quatorze ans de direction, René Maloux verra le chiffre d'affaires du groupe UNCAA multiplié par 10 en francs courants et par 5 en francs constants, de moins de 400 millions de francs en 1966-1967 à plus de 4 milliards en 1979-1980. Il dirige l'UNCAA jusqu'au 30 juin 1981, remplacé à ce poste par son bras droit, Claude Besnault. Il préside également l'UCAAB, de janvier 1977 à 1992, et impulsera son essor. Il décède le 8 janvier 2004.

\* Entretien avec Jean Myotte, le 8 novembre 2011.

En 1970, l'UNCAA a 25 ans et présente ses activités dans une plaquette haute en couleurs.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/7-plaquetteuncae1970.pdf>



Entre 1965 et 1969, l'UNCAA progresse dans tous les domaines d'activité, à l'exception du machinisme agricole. La réforme du statut juridique de la profession par l'ordonnance de septembre 1967 – création de coopératives commerciales à côté de coopératives civiles et assujettissement de la coopération à la TVA – provoque un bouleversement profond dans l'organisation comptable des coopératives et augmente leurs charges de gestion. Cette réforme au parfum de révolution impacte l'UNCAA au moment où la compétition nationale et internationale se fait plus dure sur le marché des engrais azotés et composés. Malgré ce climat de dépression, l'Union passe des accords globaux avec des producteurs français et poursuit avec succès la promotion et la livraison d'engrais sous sa marque Ferticoop.

En mars 1969, en complément du Synerva, l'UNCAA instaure un bureau d'études et d'applications dont la mission est d'aider et de guider les coopératives dans la vulgarisation des techniques nouvelles. Il comporte trois sections :

- Phytosanitaire ou "Phytoservice" ;
- Fertilisation ou "Fertiservice" ;
- Aliments du bétail ou "Coopaliment-service".

En avril 1974, Albert Duchalais, agriculteur du Loir-et-Cher, succède à Guy Benoist à la présidence de l'UNCAA. C'est une date charnière. Le président historique transmet le témoin à un homme totalement engagé dans la vie coopérative et mutualiste. Le chiffre d'affaires de l'UNCAA vient de franchir la barre de 1,5 milliard de francs, pour les trois quarts en engrais et produits phytosanitaires. Le nouveau président prend en main une union d'approvisionnement en bonne santé financière et dont les indicateurs sont tous au vert. Cependant il est confronté dès les premiers mois de sa prise de fonction à l'OPA hostile lancée par les établissements Gardinier sur la branche "Fertilisants" de l'UNCAA.

## Tentative d'OPA sur l'activité "engrais" de l'UNCAA

LA FORTE POSITION PRISE PAR L'UNCAA SUR LE MARCHÉ DES ENGRAIS AVAIT CONVAINCU QUATRE DES CINQ PLUS IMPORTANTS PRODUCTEURS FRANÇAIS de s'y associer pleinement. Fin 1975, seul un d'entre eux, la SOPAG, continuait à s'y opposer. Cette société florissante a été fondée par une famille de l'Oise très liée aux milieux agricoles : les Gardinier. Son fondateur, Lucien, l'a créée entre les deux guerres. Avec l'appui de ses deux fils Xavier et François, il prend après 1945 une position dominante dans le Bassin parisien, l'Artois, la Picardie, l'Aisne et la Marne, Gardinier devenant même l'interlocuteur unique de l'UGCAA, la branche "appro" du groupe UGCAF.



# ENGRAIS

L'essor rapide de l'UNCAA sur ce marché au début des années 1970 excite la convoitise de ses concurrents.

**Claude Besnault raconte :** "C'est alors que les Gardinier proposent à l'UNCAA de s'associer au montage qu'ils ont bâti avec l'UGCAF. L'accord prévoit une participation minoritaire mais importante de l'UNCAA au capital de la SOPAG, l'intégration du service "Fertilisants" de l'UNCAA à la SOPAG et l'exclusivité des achats d'engrais chimiques d'origine française à la SOPAG. Ces propositions restent lettre morte".

## Albert Duchalais : président de l'unité et du consensus

“ Si j'avais fait l' "agro" je serais peut-être directeur de coopérative au lieu d'être président ; mais je préfère ce dernier rôle, il est plus complet. ,,

Albert Duchalais

Interview au journal *Le Monde*, le 13 décembre 1978.

Fils de René Duchalais, agriculteur, et de Solange Cadet de Vaux, descendante du chimiste Antoine Cadet de Vaux (1743-1828), Albert Duchalais est né le 23 novembre 1923, aux Montils (Loir-et-Cher) où il exploite une ferme de 110 hectares. Il en sera le maire de 1959 à 1983. La guerre le surprend en "maths élém" au lycée d'Orléans, il se destine à l' "agro". Il s'engage. Démobilisé en 1946 avec les galons de sous-officier, il part en stage six mois aux États-Unis dans le cadre d'un programme du ministère de l'Agriculture, en compagnie de 40 jeunes agriculteurs ; il y rencontre notamment un certain Michel Sordel. À son retour, "l'Américain" s'installe aux Montils comme agriculteur et s'engage dans la vie associative, coopérative et mutualiste. Président-fondateur du CDJA du Loir-et-Cher en 1947, administrateur de la Caisse locale de Crédit Agricole et administrateur de la Caisse régionale de Crédit Agricole (1968), il va défendre sans compter les intérêts de l'agriculture et de la coopération au niveau national, à l'UNCAA, au Conseil économique et social et à la CFCA. Président de la coopérative agricole du Loir-et-Cher en 1973, puis administrateur et vice-président de La Franciade, il préside l'UNCAA de 1974 à 1993. Il suit les traces de Jules Berthonneau, son mentor, cinquante ans durant directeur du Syndicat des agriculteurs du Loir-et-Cher, membre fondateur de l'UNCAC en 1945 et précurseur de la coopérative La Franciade, qu'il dirigea tout comme les Mutuelles agricoles du Loir-et-Cher.

Albert Duchalais sera l'homme du développement et du positionnement de l'UNCAA sur des marchés nouveaux comme le libre-service agricole (Gamm vert) mais aussi le président de l'essor du réseau agronomique, de la montée en puissance de l'UCAAB et du rajeunissement des équipes. Aussi bien à la présidence de l'UNCAA qu'à celle de la Confédération française de la coopération agricole (CFCA) de 1978 à 1989, il cherche constamment à améliorer les compétences des agriculteurs et à renforcer les moyens et outils mis à leur disposition, tout en

préservant la solidité des coopératives. Rigoureux, convaincant et d'une convivialité naturelle, ce social-démocrate œuvre dans un esprit unitaire. Homme de consensus, il a assumé d'autres fonctions professionnelles importantes : président du groupe de la coopération au Conseil économique et social, de 1979 à 1989 ; vice-président de la Confédération nationale de la mutualité de la coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA), vice-président de la Fédération française des coopératives agricoles d'approvisionnement (FFCAA) et membre du Comité général de la coopération agricole des pays de la Communauté européenne (COGECA). Il décède le 7 août 2000.

Son fils Jérôme, né le 28 janvier 1955 (Ensa Montpellier, Institut de haute finance) rejoint l'UNCAA en 1984. Il est successivement assistant de direction (1984-1992), directeur financier adjoint (1992-1995) et directeur administratif et financier (1995-2001). Nommé directeur administratif et financier d'InVivo à sa création en décembre 2001, il est nommé directeur général adjoint en 2006.



Deuxième président de l'UNCAA après Guy Benoist, Albert Duchalais, avec ses directeurs généraux successifs René Maloux et Claude Besnault, est l'artisan et le promoteur du développement de l'UNCAA, qui évoluera du stade de groupement d'achats à celui de centrale d'achats de services, et plus encore à celui d'industriel.



UCAAB : le hall de stockage de l'usine de Chierry, près de Château-Thierry (1965).



UCAAB : le laboratoire d'analyses à Chierry (1965).

“En 1975, la SOPAG reprend l'offensive, espérant pouvoir profiter du changement de présidence à la tête de l'UNCAA et de la maladie de son directeur général René Maloux. La SOPAG savait que Guy Benoist ainsi que la direction de l'UNCAA étaient hostiles à l'idée d'exclusivité et encore plus à celle de l'abandon de tout rôle actif dans la négociation des achats ; en effet, l'une des conditions de l'accord était l'intégration de l'équipe “fertilisants” de l'UNCAA aux commerciaux de la SOPAG. La SOPAG va démarcher directement tous les administrateurs de l'Union, ainsi que les coopératives qui s'y approvisionnent. René Maloux est chargé de reprendre les négociations qui portent à la fois sur l'évaluation du prix des actions de la SOPAG (que la famille Gardinier a surévaluées), sur le problème d'exclusivité d'approvisionnement à la SOPAG, et sur la volonté de rompre les relations directes entre l'UNCAA et ses coopératives sociétaires dans le secteur des fertilisants.”

“Trois des grands fournisseurs d'engrais chimiques de l'UNCAA, la COFAZ, Rhône-Poulenc et CDF-Chimie (groupe des Charbonnages de France), associés à un plus petit, la Société chimique de La Grande Paroisse (groupe Air Liquide), proposent un contre-plan assez flou et peu convaincant. Les négociations se poursuivent et la pression des dirigeants de la SOPAG se fait de plus en plus forte. En mai 1976, la solution est trouvée grâce aux relations anciennes qu'entretiennent l'UNCAA et Air Liquide. Elles proviennent de l'exploitation d'une molécule issue de la recherche médicale d'Air Liquide, un anticoagulant qui, tombé dans le domaine public, puis remplacé par des médicaments plus adaptés aux maladies cardiaques, se révèle être un raticide très efficace. Elle a permis à la filiale commune avec l'UNCAC, le CNCATA, de prendre la place de numéro un sur le marché de la dératisation en milieu rural.”

“Le secrétaire général d'Air Liquide, Jean Delacarte, qui est aussi Pdg de la Société chimique de La Grande Paroisse, propose un accord se substituant à celui négocié avec les groupes COFAZ, Rhône-Poulenc et CDF-Chimie. Il reçoit l'approbation de ces trois sociétés. L'accord se limite à l'entrée au capital de la filiale d'Air Liquide et porte sur des tonnages négociés chaque année ; il n'est pas question d'exclusivité et les négociations restent du domaine de l'UNCAA et de ses coopératives adhérentes. Le président Duchalais rallie à cet accord tous les membres du conseil d'administration, y compris les plus chauds partisans de l'accord avec la SOPAG. À peine arrivé, il se forge la réputation d'un négociateur à la fois habile et intransigeant.”

### L'UCAAB, filiale à part entière et relais de croissance dans l'aliment du bétail

EN 1970, L'UNCAA COMPTE 521 COOPÉRATIVES ADHÉRENTES QUI BÉNÉFICIENT DE PLUS EN PLUS DE SON POIDS ÉCONOMIQUE. Elle prépare l'avenir en misant sur une décentralisation bien conduite et sur le potentiel intellectuel des jeunes ingénieurs

qu'elle embauche. Pour poursuivre le développement, René Maloux sait qu'il doit gagner des parts de marché en France et, notamment, devenir un industriel qui pèse dans l'activité aliments pour bétail. C'est pourquoi il décide de reprendre en main l'UCAAB, qui dispose d'un potentiel de croissance important dans une activité industrielle encore assez artisanale quoiqu'en pleine structuration. En 1968-1969, les comptes de l'UCAAB sont consolidés pour la première fois dans ceux de l'UNCAA, dont elle devient filiale à part entière. Cette union régionale d'aliments pour bétail connaît depuis quelque temps une crise de croissance et les dirigeants de l'UNCAA décident d'exercer une action directe pour “rendre à l'UCAAB le dynamisme et l'efficacité qu'elle avait en partie perdus de 1966 à 1968.”

Rappelons que l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail (UCAAB) a été créée en 1951, à l'instigation de la Coopérative agricole et viticole (CAV) de Château-Thierry par les coopératives du nord-est de l'Aisne, pour répondre aux besoins en aliments pour bétail de leurs éleveurs. Le directeur de la CAV, également administrateur de l'UNCAA, demande alors à l'Union nationale de participer à cette création, ce qu'elle accepte puisque ses objectifs coïncident avec le projet de l'UCAAB. À ses origines, l'UCAAB comprend quatre actionnaires : l'UNCAA, sa rivale l'UGCAA, l'Union nationale des coopératives laitières (UNCL) et le Laboratoire coopératif national des éleveurs – futur NOÉ – de Rambouillet.

En 1964, l'UCAAB se scinde en deux unités : la partie “aliments complets” est prise en charge par une nouvelle entité, l'Union des coopératives agricoles d'alimentation du bétail de l'Est de Paris (UCABEP), constituée par les coopératives de la région de Château-Thierry et de l'Est parisien ; la partie “composés minéraux” conserve la dénomination UCAAB au niveau national. Celle-ci est dotée d'un nouveau conseil d'administration, constitué des représentants des trois entités suivantes : UNCAA, UNCL et le laboratoire vétérinaire NOÉ.

■ À la fin des années 1960, NOÉ se présente comme “un des laboratoires vétérinaires les plus importants et les plus dynamiques existant en France (...)”

au service des éleveurs de toutes les espèces animales” (voir chapitre 8). En octobre 1982, l'UNCAA prendra le contrôle de la Sica NOÉ Élevage Service et l'usine de Chierry se mettra à fabriquer des pré-mélanges médicamenteux pour NOÉ Élevage Service (partie 3).

L'album photo de l'UCAAB, à Château-Thierry, vers 1965.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/8-photosucaab1965.pdf>

noé élevage service

TARIF Septembre 1988  
MÉDICAMENTS VÉTÉRINAIRES  
PRODUITS ALIMENTAIRES  
MATÉRIEL D'ÉLEVAGE



CENTRE REGIONAL



*A partir de ces nouvelles installations :*

- Services d'Etudes : Alimentation du Bétail
  - Services Vétérinaires et Techniques
  - Laboratoires de Chimie et de Pathologie
  - Ingénieurs délégués pour relations avec les Eleveurs
  - Informations, documentations, conférences
  - Instruction et formation de Conseillers Agricoles
  - Ateliers de préparation de composés minéraux
- sont mis à la disposition de toutes les coopératives par l'

# UNION COOPERATIVE AGRICOLE D'ALIMENTATION DU BETAIL

A CHIERRY, PAR CHATEAU-THIERRY (AISNE) — TÉL. : 865 & 866

L'ÉQUIPE DIRIGEANTE DE CETTE "NOUVELLE UCAAB" DÉCIDE DE DONNER DE L'ÉLAN À L'ŒUVRE ENGAGÉE et se fixe comme objectif de fournir aux coopératives partenaires une assistance technique correspondant à leurs attentes et à leurs besoins futurs dans la production d'aliments composés. Elle pose les fondements d'une politique d'investissements humains et matériels : docteurs-vétérinaires, vétérinaires, ingénieurs, techniciens itinérants d'une part ; d'autre part, matériels, laboratoires d'analyses, de biochimie, de biologie. C'est un vrai et solide projet de développement à long terme qui est alors mis en œuvre et piloté.

### La progression rapide de l'industrie française de l'alimentation du bétail (1950-1980)

Presque inexistante en 1945, l'industrie de l'alimentation du bétail connaît entre 1950 et 1980 un essor exceptionnel ; elle occupe à la fin des années 1970 le second rang parmi les industries agricoles et alimentaires juste après celle du traitement du lait. Bien peu d'activités peuvent se prévaloir d'un taux de croissance annuel supérieur à 10% pendant un quart de siècle. La production française d'aliments composés est passée de 600 000 tonnes en 1950, à plus de 13 millions de tonnes en 1978.

Lancée à l'origine par des minotiers désirant valoriser leurs sous-produits, cette industrie s'est vite concentrée pour être dominée à partir des années 1970 par quelques grands groupes agroalimentaires, relevant pour une part de capitaux étrangers. Quant aux petits et moyens fabricants, ils sont pour la plupart étroitement liés à des "firmes-services" qui leur fournissent le concentré minéral et la technique dont ils ont besoin.

La localisation s'est effectuée en fonction des marchés de consommation. La Bretagne, à elle seule, produit le tiers de l'aliment composé. Cette progression rapide depuis 1945 résulte d'abord de la révolution avicole, puis de la montée en puissance de l'élevage porcin. À la fin des années 1970, cette industrie consomme environ 15% des céréales récoltées en France, mais la majeure partie des protéines, et en particulier celles provenant du soja, doit être importée, notamment des États-Unis.

En 1965, l'UCAAB crée d'une part son laboratoire de biologie et de pathologie et, d'autre part, son service formulation. Sur le site historique de Chierry, elle dispose d'une usine de fabrication mais également de services complets, scientifique, formulation et documentation, ainsi que de deux laboratoires, un de chimie et l'autre vétérinaire.

Les pré-mélanges de minéraux, vitamines et oligo-éléments – ou prémix – sont associés aux différentes matières premières, à faible pourcentage, pour constituer l'aliment complet à destination du bétail.

# miné RAUX

Ses ateliers relais sont l'Union agricole de la Vienne à Poitiers, la Sica **Coopaliment à Bassens** (1965-1966) et la Fédération des coopératives agricoles des Bouches-du-Rhône à Marseille. Au décès d'André Duchesne en 1967, Guy Benoit lui succède à la présidence de l'UCAAB. Il est aussi président de l'UNCAA. Cette double présidence renforce les liens de plus en plus étroits unissant les services de l'UCAAB et l'UNCAA.

#### ■ L'usine Coopaliment de Bordeaux-Bassens

est créée par l'UCAAB sur le site même du silo de l'UNCAC, pour la fabrication et la vente d'aliments pour bétail. Coopaliment est une marque nationale déposée par l'UNCAA en 1957.



En 1968, René Langevin laisse la place à un nouveau directeur, Claude Jouandet, qui met en place un organigramme plus adapté avec pour but de donner à l'UCAAB une dimension nouvelle dans la recherche et une vocation nationale. Un service scientifique est créé, comprenant un spécialiste par espèce animale, ainsi qu'un centre de recherches. Enfin, des bureaux régionaux s'implantent sur tout le territoire pour être à l'écoute constante des besoins des coopérateurs.

Les objectifs de l'UCAAB sont désormais clairs et plus ambitieux :

- fournir aux coopératives agricoles fabriquant des aliments complets pour le bétail tous les services techniques, vétérinaires et économiques, les laboratoires de recherches et d'expérimentation dont elles ont besoin et, bien sûr, les composés minéraux vitaminés ;
- aider à la formation et au perfectionnement des techniciens en alimentation du bétail par des séminaires et des journées d'études ;
- structurer et développer la recherche fondamentale et appliquée.

■ **Le CRZA permet aux spécialistes zootechniciens et vétérinaires** de concevoir, de mettre en œuvre et de contrôler des programmes de recherches et d'expérimentation sur toutes les grandes espèces animales avec une orientation volontairement axée sur la pratique, la qualité et la rentabilité.



En 1970-1971, l'UCAAB ouvre le Centre de recherches zootechniques appliquées (**CRZA**) à Montfaucon dans l'Aisne. Il rassemble la recherche sur la plupart des espèces animales françaises (bovins, ovins, porcins, volailles). Un programme de sélection porcine est mis en place. L'UCAAB dispose également d'une station d'essais et d'applications zootechniques à Montendre en Charente-Maritime. Celle-ci gère un service de recherches vétérinaires appliquées, un service vétérinaire composé de docteurs-vétérinaires et un service agronomique, constitué d'ingénieurs de recherche.

L'UCAAB poursuit son expansion par la création de nouveaux bureaux et plusieurs ateliers à l'usine de Chierry, dont un atelier d'extrusion en 1973. À la demande d'Albert Duchalais, président de l'UNCAA depuis 1974, René Maloux accepte la présidence de l'UCAAB, après le décès brutal de Guy Benoist, le 17 janvier 1977. Il la présidera jusqu'en 1992. En 1978, une des trois chaînes de fabrication de Chierry, détruite par un incendie, doit être reconstruite. En 1979, l'UCAAB construit un atelier de fabrication de prémix. Ces pré-mélanges de minéraux, vitamines et oligo-éléments sont destinés à être incorporés dans les fabrications d'aliments du bétail à des taux situés à l'époque entre 1 et 3 %.

## Chiffres-clés de l'UCAAB

### Chiffre d'affaires :

#### ■ 1968-1969 :

16,72 millions de francs pour une production de 11 018 tonnes.

#### ■ 1973-1974 :

34,93 millions de francs pour une production de 12 422 tonnes (année de récession).

### Position de l'UNCAA :

**En 1974**, les aliments du bétail représentent environ 12,5 % du chiffre d'affaires de l'UNCAA (1,5 milliard de francs).

### Position sur le marché intérieur

#### 1975 :

**4<sup>e</sup> rang français** des firmes industrielles fournissant des aliments pour bétail.

#### 1977 :

**3<sup>e</sup> rang**, derrière les entreprises privées Sanders-France et l'Union des fabricants d'aliments composés, et devant la firme bretonne Guyomarc'h.

En 1980, les dirigeants de l'UCAAB affirment leur objectif : devenir la principale **firme-service** française et détenir au travers de ses partenaires fabricants la première place sur le marché français de l'alimentation animale. Pour relever ce challenge économique et technique, ses atouts sont triple : savoir-faire, capacité d'innovation et potentiel technique et humain important.

Le laboratoire d'analyses et de contrôles de Chierry accompagne le développement de l'UCAAB. Il traite chaque année plusieurs dizaines de milliers d'échantillons, ce qui en fait l'un des tout premiers laboratoires français dans son domaine. Ses ingénieurs, biologistes et techniciens assurent le suivi quantitatif de toute la chaîne de la nutrition animale et apportent des réponses rapides aux demandes des coopératives. Organisé en unités spécialisées, il joue un rôle fondamental dans la structuration et la promotion de la qualité au sein du groupe UNCAA. Sous l'impulsion de son responsable, **Jean-Marc Régnier**, reconnu pour son expertise professionnelle, le laboratoire de l'UCAAB élargira le champ de ses interventions en passant des accords avec des agro-industriels (sucrieries, amidonneries, féculeries, minoteries).

Pour accompagner sa montée en puissance dans l'alimentation animale, l'UNCAA reprend en 1974 la société Europagro à Josselin (Morbihan), spécialisée dans la transformation des animaux de boucherie. L'Union crée en août 1975 la société CAF Appro à Loudéac (Côtes-d'Armor), une usine d'aliments du bétail fabriquant des prémix, émanation de la Délégation régionale de l'Ouest. Après Chasseneuil-du-Poitou et Bassens, c'est la troisième usine relais de l'UCAAB. Dirigée par Claude Lodié, elle se développe mais enregistre en 1983-1984 des pertes importantes, en raison de prises de position très risquées sur les marchés mondiaux du soja. Restructurée, la filiale renoue avec la croissance : elle produit des aliments pour animaux d'élevage et de compagnie et se spécialise dans le négoce d'additifs destinés à l'alimentation animale. Relais de l'UCAAB, CAF Appro concourt au développement des partenaires du Grand Ouest.

### Concevoir et fabriquer les prémix et les compléments alimentaires.

Les firmes-services ne procèdent pas au mélange des matières premières. Elles fournissent aux fabricants d'aliments du bétail et aux éleveurs un concentré d'oligo-éléments et de vitamines, élaborent les formules et donnent tous les conseils souhaités. Elles sont à la pointe de la recherche en matière d'alimentation animale et sont motrices dans l'évolution du métier, en proposant de véritables solutions nutritionnelles.



**Le 2 septembre 2002, CAF Appro se rapproche d'UCANOR et de l'UCAAB pour constituer Inzo .**

EN DIX ANS (1970-1980), LA PROGRESSION DE L'UCAAB A ÉTÉ EXCEPTIONNELLE sur un marché stable et de plus en plus concurrentiel. Sa part de marché a pratiquement doublé, elle compte 185 personnes, dont 50 ingénieurs et vétérinaires. Elle se classe en 1980 au second rang des acteurs français de la nutrition animale. Alors que le marché national de l'alimentation animale progressait de 126 %, l'évolution de l'UCAAB a été de 402 %.

# ESSOR

Le clivage Mac Mahon/La Fayette et ses caractéristiques se retrouvent dans les métiers de l'alimentation du bétail. D'un côté, le groupe Mac Mahon avec l'UCAAB où dominent les petites et moyennes affaires ; de l'autre, le groupe La Fayette qui a constitué en 1965 la Centrale coopérative des productions animales (CCPA) avec le concours de coopératives moins nombreuses mais produisant beaucoup plus comme l'Union régionale des agriculteurs de Bretagne à Landerneau, l'Union régionale des coopératives agricoles à Morlaix, l'Union des coopératives agricoles de Normandie (UCANOR) créée en 1966, ou encore la Coopérative agricole La Noëlle à Ancenis.

Ensemble, les composés minéraux de l'UCAAB et de la CCPA sont entrés dans la fabrication de 23 % des aliments composés français en 1977. À cette date, quelques coopératives demeurent encore attachées aux firmes-services privées mais leur nombre va aller en régressant.

## Évolution de la part de la Bretagne dans la production française d'aliments composés, d'origine industrielle (en %)

Aliments	1965	1977
Volailles	25	35
Porcs	12	45
Bovins	6	19
<b>Total</b>	<b>15%</b>	<b>32%</b>

Source : DIRY Jean-Paul, "L'industrie française de l'alimentation du bétail", *Annales de Géographie*, 1979, tome 88, n° 490, p. 671-704.

Au début des années 1980, l'UCAAB poursuit son évolution. Une équipe de techniciens plus jeunes et diplômés est propulsée à la tête de l'entreprise. Fin 1981, René Maloux remercie Claude Jouandet. Après un intérim de plusieurs mois du triumvirat Claude Cainjo (commerce), Claude Marcot (finances) et Pierre Barré (technique et scientifique), il nomme Jean Myotte, alors âgé de 36 ans, au poste de directeur général de l'UCAAB. Entré en 1971 à l'UNCAA, Jean Myotte est diplômé d'études supérieures de sciences économiques et de l'Institut de contrôle de gestion ; il a été notamment responsable du service "fertilisants", et deviendra directeur général d'InVivo en 2002. De jeunes ingénieurs ont rejoint la filiale comme Patrice Gollier, chef du service avicole le 1<sup>er</sup> avril 1981, à 30 ans... avant de devenir à son tour directeur général d'InVivo en 2007, 26 ans plus tard.

Tout ce sang neuf relance une dynamique et va donner une âme à une entreprise qui a connu de nombreux bouleversements depuis 1965. Jean Myotte et son équipe – Claude Cainjo, Claude Marcot et Pierre Barré sont toujours à ses côtés – vont tracer une nouvelle route : améliorer les performances d'élevage, mieux conseiller les éleveurs, abaisser les coûts de production et se rapprocher de CAF Appro à Loudéac, en Bretagne, où se trouve la moitié des clients potentiels. La ténacité et le professionnalisme de Jean Myotte dans la rénovation de l'UCAAB (1983-1992) sont décisifs pour la suite de l'histoire de la filiale.

En la dotant de moyens techniques modernes et performants, tant en matière de recherche que de laboratoires et d'outils de production, il permet à l'UCAAB de conquérir la première place des firmes-services en France. Patrice Gollier, son directeur adjoint, lui succède à la tête de la filiale en 1992 et poursuit son œuvre en tant que directeur de l'UCAAB puis directeur de la Division productions animales de l'UNCAA de 1996 à 2003.

Entre 1974 et 1993, le président Albert Duchalais, avec ses directeurs généraux successifs, René Maloux puis Claude Besnault, est l'artisan et le promoteur du développement de l'UNCAA, qui évoluera du stade de groupement d'achats à celui de centrale d'achats et de services, et plus encore à celui d'industriel. À son arrivée, il a dû faire face à l'impact du premier choc pétrolier (1973).

Toutefois, les équipes et forces intellectuelles ont été consolidées, les métiers diversifiés, une grande partie des ingrédients de la progression à venir sont en place... C'est dans ce contexte économique et social favorable que l'UNCAA et son union sœur l'UNCAC s'installent en mai 1975 dans un siège social flamboyant neuf à la porte Maillot, et prennent pour nom "Groupe Agricole Maillot Malakoff", plus connu sous la signature GAMM. Cet acronyme préexistant signifiait auparavant "Groupe Agricole Mac Mahon".



UNE PAGE SE TOURNE... C'est l'amorce d'un rapprochement des structures et l'arrivée progressive de dirigeants aux profils différents : les présidents historiques Francis Bouchard (UNCAC) et Guy Benoist (UNCAA) vont laisser la place respectivement à Michel Sordel et Albert Duchalais en 1974, tandis que Jack Lequertier (UNCAC) transmettra le témoin en 1980 à Bruno Catton, tout comme René Maloux (UNCAA) le fera avec Claude Besnault en 1981.



# Le groupe GAMMM construit son siège social porte Maillot à Paris

En mai 1975, l'UNCAC et l'UNCAA, réunies au sein du groupe GAMMM, prennent possession d'un siège flambant neuf, avenue de la Grande-Armée, sur l'axe Étoile-Défense. À quelques centaines de mètres, le Palais des Congrès de la porte Maillot s'élève depuis un an à peine ; le périphérique a été inauguré deux ans auparavant. Le quartier a commencé sa mutation et présente des opportunités immobilières que les unions ont repérées très tôt.



La construction en images du siège social du groupe GAMMM (1970-1975), entre les avenues de la Grande-Armée et de Malakoff.

Et d'autres documents sur le bâtiment et le quartier de la porte Maillot "avant"...



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/9-constructionsiège1973-1975.pdf>



Les ateliers qui occupaient l'îlot situé entre les avenues de la Grande-Armée et de Malakoff, avant la construction du siège social du groupe Gamm.

Dès le 4 janvier 1962, la Maison de la coopération agricole française (MCAF) examinait pour la première fois un projet appelé "Porte Maillot"... Créée en 1961, celle-ci a pour objet d'étudier le regroupement dans un seul immeuble des organisations coopératives agricoles françaises. À cette époque, l'UNCAC possède 42,51% de son capital, l'UNCAA est également sociétaire. Le projet "Porte Maillot" est définitivement retenu le 16 avril 1963.

Les terrains, entre l'avenue de la Grande-Armée et l'avenue de Malakoff, sont achetés par deux sociétés immobilières, FIMM et FIGA. Une SCI est constituée au printemps 1971 pour la réalisation de l'opération : achat des terrains et des immeubles mitoyens, démolition, construction. Un tiers des terrains revient à l'association UNCAC + UNCAA + Alimenta + CAF + MCAF, les deux autres tiers, à la pointe, à la société Louis Dreyfus & C<sup>ie</sup>.

Pour construire le siège de leur nouveau groupe, les dirigeants de l'UNCAC et de l'UNCAA misent sur une valeur sûre : **Jean de Mailly** (1911-1975), un des

grands architectes de La Défense, auteur de nombreuses tours et co-concepteur du CNIT. Pour ce projet, un de ses derniers, il est associé aux architectes D. Barthe, P. Barthe et R. Robin. La construction est confiée aux entreprises générales Oger et L'Entreprise Industrielle (EI). L'immeuble, sobre et élégant, déploie sur huit étages une façade rythmée par des carrés optiques qui mettent les ouvertures en valeur par un effet de relief évoquant des facettes.

Le vaste hall d'entrée, totalement ouvert sur l'extérieur, se veut monumental et expressif. Avec pour point d'orgue "Germination", une sculpture murale de **Pierre Sabatier** (1925-2003), artiste plasticien très renommé alors pour son traitement du métal. Les plaques de laiton ou d'acier travaillées à l'étain pur et au plomb couvrent la totalité des parois du hall, y compris la mezzanine, les blocs et les portes d'ascenseurs, totalisant une surface d'environ 350 m<sup>2</sup>. Aux côtés de l'artiste, ont travaillé l'agence de design et d'architecture ENFI Design, pour la conception, et la société Ballimur pour la réalisation. Cet espace remarquable par son ampleur, très représentatif des halls de sièges sociaux des années 1970, nous est parvenu intact.

## D'un siège à l'autre...

Exactement trente ans séparent l'installation de fortune dans un appartement rue Scribe de la création d'un siège moderne à la porte Ouest de Paris.

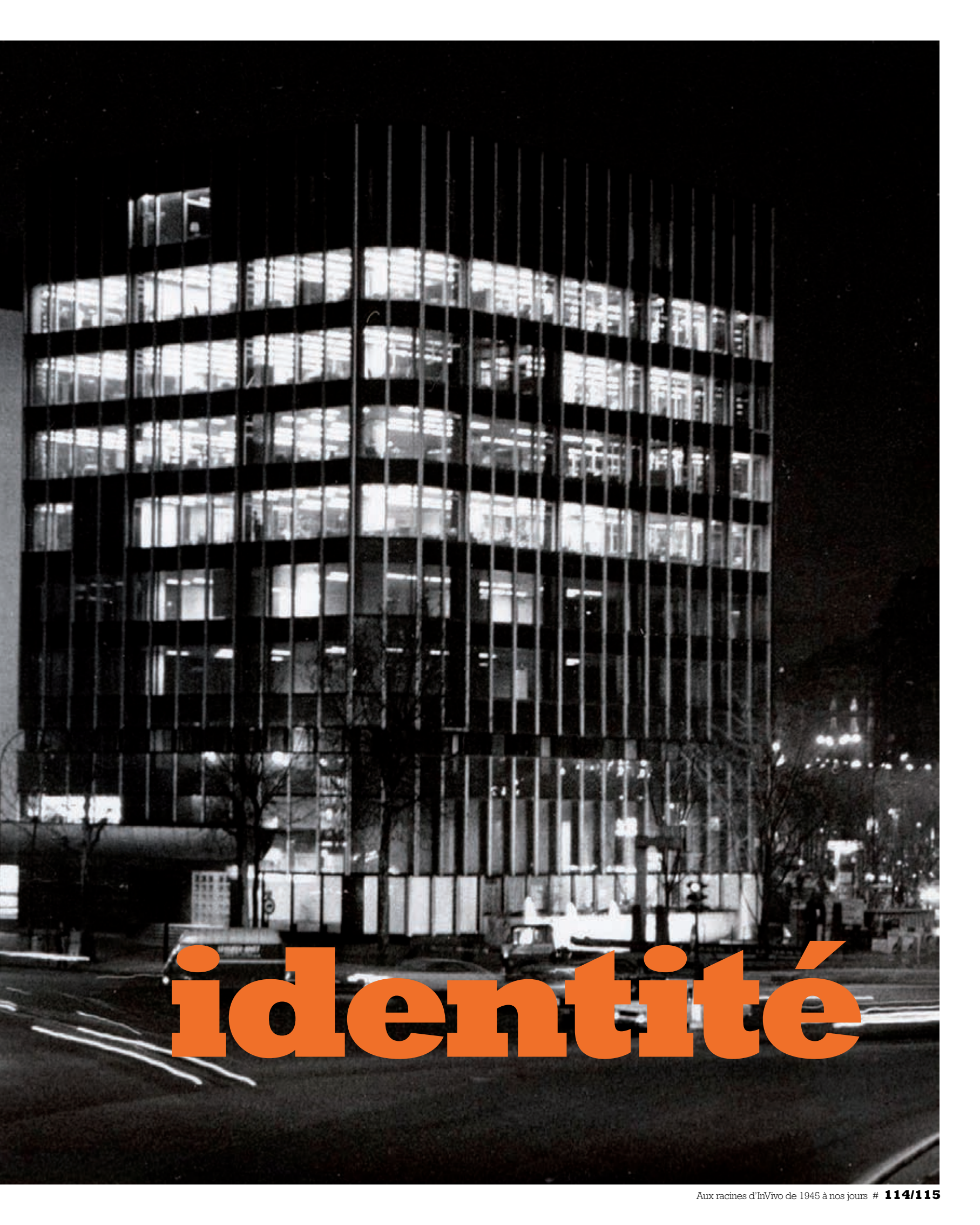
1945 - 1946 - 11 bis, rue Scribe, Paris 2<sup>e</sup>.

1947 - 1959 - 6, rue Halévy, Paris 2<sup>e</sup>.

1960 - 1974 - 29, avenue Mac-Mahon, Paris 17<sup>e</sup>.

1975 - - 83-85, avenue de la Grande-Armée, Paris 16<sup>e</sup>.





# identité

## Chapitre 8

# L'avènement du groupe GAMM

Le désaccord persiste entre les unions rivales Mac Mahon et La Fayette (1966-1967), mais l'UNCAC et l'UNCAA se rassemblent sous une identité commune (1975-1990)

Depuis la création de l'UGCAC et de l'UGCAA en 1947 et 1948, les dirigeants de l'UNCAC ont tout essayé pour rapprocher les deux groupes rivaux, sans succès. L'unité fédérale ayant enfin été scellée en 1966, l'UNCAC fait dans la foulée une nouvelle tentative, qui elle aussi est repoussée : les hommes de l'UGCAF ne sont pas demandeurs. Aux différences politiques et confessionnelles historiques s'ajoutent de profondes divergences de stratégie économique. Chacun poursuit son parcours... accidenté pour le groupe La Fayette, ascensionnel pour les unions du groupe Mac Mahon, qui développent et organisent leurs métiers de base. Des activités peu ou pas rentables sont abandonnées, des diversifications deviennent des points forts : l'alimentation du bétail et la distribution grand public pour l'UNCAA. Lorsqu'elles se regroupent sous la marque GAMM en 1975 sans pour autant fusionner, les deux unions sœurs du groupe Mac Mahon montrent leur volonté d'additionner leurs complémentarités et leurs points forts pour préparer l'avenir.

## La fusion proposée par l'UNCAC n'est pas souhaitée par l'UGCAF (1967)

IL S'EN EST FALLU DE PEU... OU DE BEAUCOUP... Dans tous les cas, ce n'était pas le bon moment ! Revenons quelques années en arrière pour examiner la tentative de rapprochement ratée de 1966-1967, vingt ans après le retour à la bipolarité UGCAF/UNCAC de l'après-guerre.

À l'initiative de son conseil d'administration, l'UNCAC publie un *Livre Blanc* de vingt-cinq pages au titre évocateur : "Perspectives d'unification économique de la coopération agricole". Rédigé en 1966, il est soumis à l'approbation de l'assemblée générale des sociétaires de l'UNCAC et de l'UNCAA du 30 janvier 1967. Son préambule rappelle un des principes de base de l'UNCAC :

*"Existe-t-il encore des Coopératives de gauche, de droite, confessionnelles, d'une quelconque tendance ?  
Certainement oui !*

*Mais, où se trouve le plus grand nombre,  
celui des Coopératives qui veulent avoir une action  
bénéfique pour les agriculteurs  
quelle que soit leur tendance ?*

*Qu'ils soient catholiques ou libres penseurs, de droite  
ou de gauche, tous ces hommes, les agriculteurs,  
ont un commun dénominateur : leur métier.*

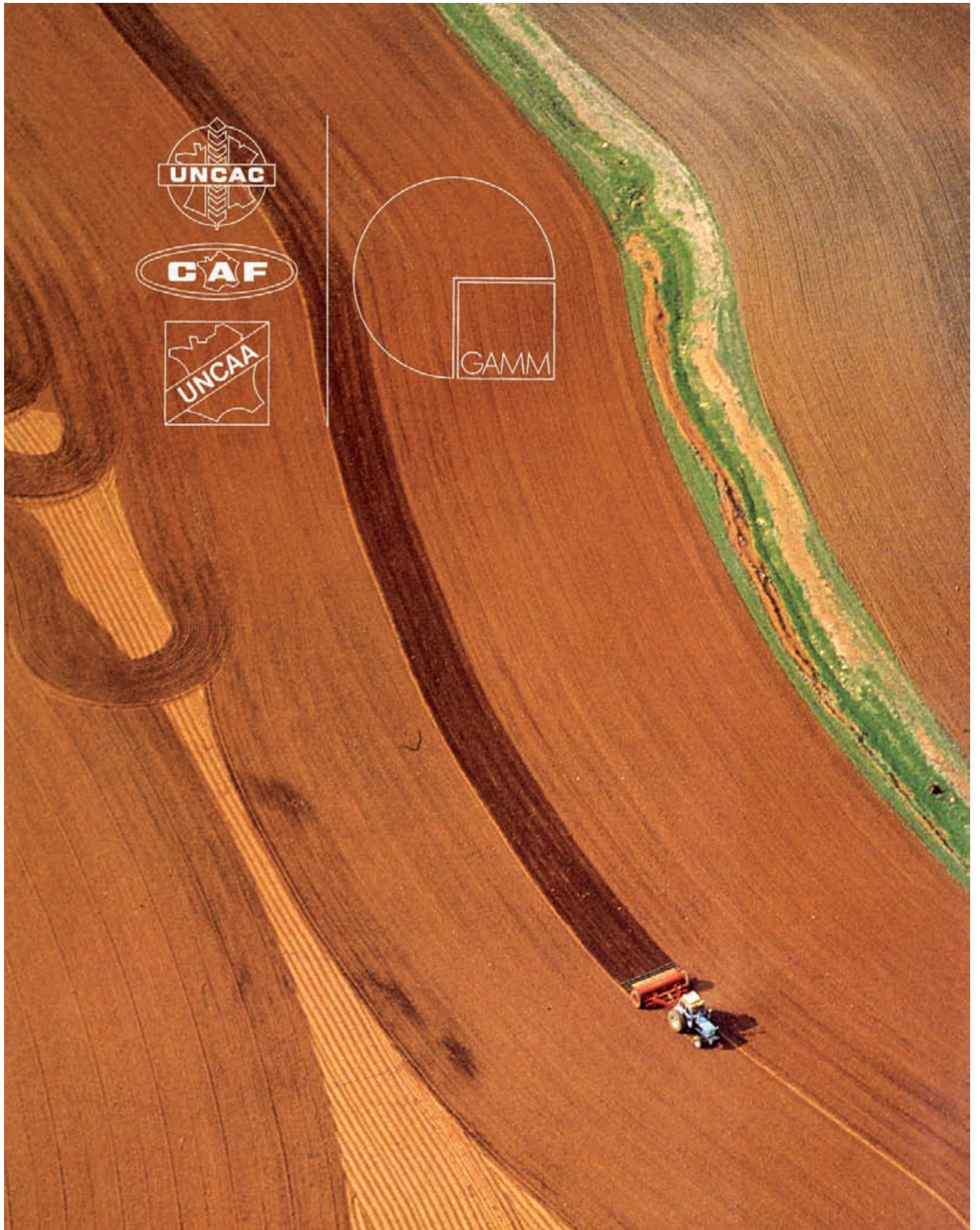
*La Coopérative doit les rassembler en raison même  
et seulement en fonction de ce commun dénominateur.*

*Ceci n'a pas été compris en 1945-1946-1947.*

*Ceci doit être compris en 1966-1967".*

**“L'objectif fondamental est de faciliter par tous les moyens l'écllosion d'une action économique commune à l'échelon national, gage d'une efficacité accrue.,,**

*Livre Blanc, "Perspectives d'unification économique de la coopération agricole",  
Union Agricole, n° 271, février 1967.*



Ce *Livre Blanc* démontre tout l'intérêt de l'unification des activités économiques de la coopération agricole et propose un processus progressif. Il rappelle que "l'unité économique est la condition *sine qua non* de l'efficacité optimale de la coopération agricole". Ce document rédigé par Bruno Catton, alors secrétaire exécutif de Jack Lequertier, se termine par ce constat sec : "dualité ou concentration au niveau le plus élevé". L'assemblée générale de l'UNCAC vote à l'unanimité cette résolution qui est favorable à la création d'une **fédération unifiée**. Elle demande "que tous les efforts soient faits pour que, dans les délais les plus brefs, et qui ne devraient pas raisonnablement dépasser deux ans, intervienne l'unité économique".

La première raison évoquée à cette proposition de fusion est le contexte économique : dans tous les secteurs et dans le monde entier des entreprises dynamiques se lancent dans la course à la croissance. La CEE est désormais une réalité. La seconde raison retenue par l'UNCAC est la conception d'une "concentration de polyvalence" qui ne va pas à l'encontre d'une "concentration spécialisée". Le *Livre Blanc* rappelle que

dans de nombreux pays de l'Europe occidentale, notamment ceux de la CEE, l'Angleterre et la Scandinavie, la polyvalence d'activité est la règle.

Les freins couramment évoqués pour cet ambitieux projet de fusion sont "ceux du monopole et de la bureaucratie qui remettraient en question l'émulation de la profession". Désormais, la balle est dans le camp de l'UGCAC qui prend acte de l'offre faite par l'UNCAC lors de son assemblée générale du 22 février 1966. Elle donne mandat à ses représentants pour engager des discussions permettant d'envisager une seule union économique. Si durant l'année 1966, des contacts sont noués entre les parties, aucun pas en avant n'est fait en faveur du processus de rapprochement. La demande de l'UNCAC reste lettre morte... La réponse tombe lors de l'assemblée générale de l'UGCAC de février 1967, un an après la présentation de l'offre et quelques jours après l'approbation par l'assemblée générale de l'UNCAC du *Livre Blanc* : elle est négative. L'UGCAC l'explique par une conception opposée des affaires des deux unions. Les trois raisons de ce hiatus sont toujours les mêmes (voir encadré du chapitre 6). Pour les dirigeants et actionnaires de l'UNCAC qui ont joué un rôle moteur dans cette perspective d'unification, le coup est rude. Néanmoins, dans une conférence de presse de fin juillet 1968, Louis de Rochebouët revient sur le caractère "amical et extrêmement loyal des conversations" menées alors avec les présidents Viaux-Cambuzat et Bouchard et son "camarade" Lequertier. Avis partagé par l'UNCAC, où l'on parle d'une "atmosphère particulièrement courtoise".

**Sur le terrain, quelques actions communes**

- Très vite les unions rivales se sont associées dans des entités communes : la Société d'importation des produits azotés (SIPA) en 1947 et le Syndicat national de l'agriculture (SYNAGRI) en 1959.
- En 1960, l'UGCAA a adhéré à l'UCAAB.
- Au début des années 1960, UNCAC et UGCAF unissent ponctuellement leurs forces pour exporter leurs céréales.

L'intégralité du *Livre Blanc* sur les "Perspectives d'unification économique de la coopération agricole", publié par l'UNCAC et l'UNCAA en février 1967 : un plaidoyer pour le rassemblement coopératif.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/10-livreblanc1967.pdf>

**En préambule du *Livre Blanc* : la concentration des entreprises change la donne**

S'appuyant sur le rapport présenté par M. Lagandre en décembre 1966 devant le Conseil économique et social sur "les problèmes posés par la concentration des entreprises", le *Livre Blanc* montre que la mise en œuvre du Marché commun va accélérer les concentrations d'entreprises et de coopératives.

■ En 1965, les deux premières firmes américaines (General Motors et Ford) ont réalisé un chiffre d'affaires légèrement supérieur à celui des 500 premières sociétés françaises réunies.

■ Les 500 plus importantes entreprises industrielles dans le monde se répartissent de la manière suivante :

États-Unis	306
CEE	74 (dont 25 françaises)
Royaume-Uni	53
Japon	38

■ De 1900 à 1945, on recense dans le monde : **794 fusions de grandes entreprises** ; de 1945 à 1964, **1 802 fusions de grandes entreprises**.

■ Au milieu des années 1960, 90 % des Français travaillent dans des entreprises de moins de 10 salariés contre 89 % en Italie, 81 % en Allemagne, 75 % en Belgique et 73,5 % aux Pays-Bas.



**L'UNCAC et l'UGCAC en 1966-1967**

**Chiffres en francs**

UNCAC	UGCAC
Chiffre d'affaires : <b>695 383 000</b>	Chiffre d'affaires : <b>306 235 770</b>
Résultat net : <b>1 864 440</b>	Résultat net : <b>638 800</b>
Frais généraux : <b>11 716 575</b> (tous services)	Frais généraux : <b>4 323 700</b> (hors FNCC et SYNERCAU)

**Chiffres en quintaux**

	UNCAC	UGCAC
Capacité de stockage	<b>3 315 000</b> en toute propriété	<b>1 500 000</b> en participation*

\* Gennevilliers + Givet, hors locations et silos en construction.  
Source : Assemblée générale extraordinaire de l'UNCAC le 29 juin 1967.



**SI LA FUSION ÉCONOMIQUE EST RENVOYÉE AUX CALENDES GRECQUES**, l'unité fédérale est scellée en 1966 ! La FNCA (groupe Saint-Germain) et la CGCA (groupe La Fayette) décident de se fondre dans une organisation unique : la Confédération française de la coopération agricole (CFCA), ancêtre de Coop de France (2003). En même temps, l'UNCAC et l'UGCAF créent la Fédération française des coopératives agricoles de céréales (FFCAC) et lui transfèrent l'essentiel de leurs activités fédérales. La FNCC est mise en sommeil. Gabriel Ducroquet, personnalité consensuelle, à la fois "ami" de l'UGCAF et vice-président de l'UNCAC, est nommé président de la FFCAC. C'est un premier pas, même si l'UNCAC, déterminée à provoquer le renouveau d'une politique unitaire dans l'esprit de 1945, aurait préféré parvenir à une seule union nationale assumant simultanément les fonctions économiques et fédérales.

Quelques actions sont entreprises en commun par les groupes Mac Mahon et La Fayette entre 1966 et 1968, fruit probable des échanges qui ont eu lieu lors des négociations de 1966-1967 : concertation régulière des services commerciaux, accords de coordination pour associer les deux unions à l'installation de silos portuaires, établissement de règles de stockage communes et création d'Eurograin en 1967. Tous les lundis à partir du 1<sup>er</sup> juin 1967, un Comité de coordination sur les céréales réunit sous la responsabilité de Louis de Rochebouët et Jack Lequertier des collaborateurs commerciaux des deux groupes, tantôt chez l'un, tantôt chez l'autre.

À la même époque, la coopération agricole est attaquée de front dans le "Rapport Marcel" qui se concrétise par l'ordonnance n° 67-813 du 26 septembre 1967. Celle-ci modifie le statut de la coopération agricole et distingue en fonction de

leur taille et de leurs activités deux types de coopératives, celles à forme commerciale (l'élément nouveau) et les autres à forme civile. Elle assujettit la coopération à la taxe sur la valeur ajoutée. Oubliant la désillusion de la fusion, l'UNCAC et son conseil national jettent toutes leurs forces dans la bataille pour écarter cette ordonnance qui n'hésite pas à remettre en question un certain nombre de points des statuts coopératifs agricoles d'avant 1967 : forme juridique, territorialité, élargissement du sociétariat, pondération des voix en assemblée générale, règle d'exclusivisme, etc.

L'UNCAC va être le fer de lance du combat mené contre l'ordonnance de 1967, soutenue par le conseil d'administration de la CFCA qui se prononce "contre" à l'unanimité. Il leur faudra cinq années de lutte, d'interventions, de débats à tous les niveaux, du président de la République au coopérateur de base, pour que leurs positions soient entendues et qu'elles obtiennent du Parlement un statut juridique conforme aux aspirations et à la mission de la coopération agricole française. **Le 27 juin 1972**, trois mois avant la fin de la période transitoire de cinq ans, le Parlement adopte le nouveau statut de la coopération agricole. Il est au final assez proche de l'ancien, avec toutefois les aménagements techniques nécessaires. La profession respire...

#### La loi du 27 juin 1972 portant statut de la coopération agricole

Cette nouvelle loi crée un statut autonome de la coopération agricole. Elle distingue les sociétés coopératives agricoles et leurs unions des sociétés civiles et des sociétés commerciales. Les coopératives agricoles sont des sociétés à capital variable, des sociétés de personnes, et des sociétés juridiquement spécifiques avec un statut unitaire autonome, assorti d'options. Cette loi de 1972 va permettre aux entreprises coopératives de s'adapter à l'évolution de l'environnement économique tout en préservant leur finalité et leur caractère spécifique. Les activités avec des tiers non coopérateurs sont plafonnées à 20% du chiffre d'affaires. Les prises de participation dans des sociétés de droit non coopératif sont soumises à déclaration et doivent avoir un lien direct ou indirect avec l'objet de la coopérative.

# 1966,

## Bien avant Coop de France, la CFCA

- 3 février 1966** Les deux unions favorisent la création de la Confédération française de la coopération agricole (CFCA), formée par les fédérations nationales spécialisées. Cet organisme unitaire remplace la FNCA (groupe Saint-Germain) et la CGCA (groupe La Fayette).
- 23 mars 1966** L'UGCAC et l'UNCAC abandonnent leurs activités fédérales et créent la Fédération française des coopératives agricoles de céréales (FFCAC), qui vient consolider l'unité confédérale réalisée dans le cadre de la CFCA.

### L'UNCAA développe la culture de la diversité

À PARTIR DE 1976, LA CRISE PÉTROLIÈRE DE 1973 OUBLIÉE, on assiste à une reprise de la commercialisation des engrais, à un développement important des achats d'aliments du bétail et à un véritable "boom" des produits phytosanitaires. L'agriculture française se modernise à grands pas : machinisme, augmentation des rendements, remembrement en grandes parcelles des exploitations, etc. Cela se traduit dans les ventes de l'UNCAA qui profite pleinement de ce contexte favorable. L'année 1976-1977 est la meilleure année enregistrée par l'Union depuis sa création, surclassant l'année 1973-1974 déjà record. En sept ans, le chiffre d'affaires a pratiquement triplé en volume et a augmenté de 50 % en valeur. L'exercice 1979-1980 sera tout aussi exceptionnel...

L'UNCAA poursuit son essor dans ses métiers historiques, les engrais (51,2 % du chiffre d'affaires de 1979-1980) et les phytosanitaires (28,9 % du CA de 1979-1980). Elle structure ses diversifications : prestations de service diverses, optimisation de sa filière aliments du bétail, accompagnement de sa jeune chaîne de libre-service agricole (Gamm vert), fabrication d'aliments pour animaux d'élevage et de compagnie à Loudéac (CAF Appro), commercialisation des productions animales avec sa filiale Europagro (futur Olympig).

L'objectif stratégique des coopératives et de leur Union est double : contrôler, du début à la fin, la chaîne de la production animale et développer le secteur de la distribution des produits et matériels à usage agricole et rural dans toutes les zones non urbanisées. C'est aussi le moment où l'UNCAA se positionne sur le marché de la plasticulture. L'heure est de plus en plus à la communication. Albert Duchalais et René Maloux décident de remettre en pratique les réunions régionales pour mieux écouter et faire connaître les actions engagées.

#### Fin des "Trente Glorieuses" : une nouvelle donne économique

À partir de 1974, un nouvel ordre économique et social se dessine :

- généralisation de l'inflation, accrue par le quadruplement des prix du pétrole (choc de 1973), puis son triplement (choc de 1979) ;
- rupture dans le rythme de croissance économique et détérioration des taux de change ;
- aggravation du déficit alimentaire mondial ;
- accélération des fusions d'entreprises et des groupes internationaux.

Tout en concentrant ses moyens sur la distribution, l'UNCAA cherche constamment à améliorer ses rapports avec ses fournisseurs amont : l'industrie chimique lourde qui contrôle le secteur des engrais et l'industrie de la chimie organique qui contrôle celui des phytosanitaires. Il s'agit non pas de tenter de contrôler ces branches d'activités bien trop puissantes mais plutôt d'y prendre des participations importantes et de négocier des accords à long terme. La phase d'expansion qui caractérise la période 1976-1992 est le résultat de la mise en œuvre d'une stratégie claire, par grands métiers.



L'UNCAA devient en moins de quinze ans un intermédiaire incontournable et l'un des pionniers de l'agro performance.

L'UNCAA développe des actions de services mieux ciblées destinées à ses coopératives et développe les structures *ad hoc* :

- FertiService, un service technique spécialisé dans les solutions de stockage, de manutention et de distribution des engrais ;
- LSA Service pour la distribution de détail, qui deviendra en 1986 la franchise Gamm vert SA ;
- Sepco (Société d'études et de participations coopératives) dans le domaine de la communication et du marketing.
- En matière technique, elle crée et promeut des systèmes d'analyse et d'aide à la décision ayant pour finalité l'optimisation des productions végétales et animales. La Division des productions végétales et la Division des productions animales joueront un rôle-clé dans ce développement. Dans cet esprit, mais un peu plus tard, l'UNCAC engagera une démarche vers la qualité globale.

## Engrais et phytosanitaires : les carburants du succès et de la montée en puissance de l'UNCAA

En 1955, l'UNCAA n'existe sur le marché français des phytosanitaires qu'à travers trois produits : le soufre et le sulfate de cuivre, deux produits-clés pour la protection des vignes et des vendanges, et le sulfate de fer, un désherbant efficace mais non sélectif.

En 1977, l'Union traite plus de 1,5 million de tonnes d'engrais. Elle est de très loin la plus grande centrale de distribution et de commercialisation d'engrais en France, en passe de devenir la première de ce type en Europe.

À la fin des années 1980, l'UNCAA se classe au premier rang des acheteurs européens d'engrais et de fertilisants et elle est devenue le second distributeur mondial de phytosanitaires derrière la centrale d'achat des coopératives japonaises.

Cette montée en puissance dans les engrais et phytosanitaires est l'une des plus belles réussites économiques de l'Union. Elle s'appuie notamment sur l'audacieux recrutement de Jean-Claude André, qui succède à l'ingénieur Trébuchet à la direction "phytosanitaire". Ce commercial, né le 11 mars 1935, a fait une belle carrière au sein du groupe chimique suisse Ciba-Geigy. Négociateur hors pair, il va rénover dans sa totalité le système de la centrale d'achat de l'UNCAA et vendre le savoir-faire acquis par l'Union dans ce domaine. Il s'appuie en matière agronomique sur l'ingénieur agronome Bernard Raynaud qui sera le créateur de la division agronomique de l'UNCAA (voir chapitre 11).

L'Union représente en France près de 50% du potentiel d'achat de la coopération agricole en matière d'engrais et de phytosanitaires, et s'approche de 20% pour l'UCAAB dans la fabrication des aliments du bétail pour les coopératives.



**EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT ET DE DIFFUSION DU PROGRÈS AGRONOMIQUE ET ZOOTECHNIQUE**, l'UNCAA intensifie ses actions à destination des agriculteurs et des éleveurs, en appui aux coopératives sociétaires. La section "Phytoservice" créée en 1969 devient un service indépendant en 1976. Ce service constitue la base du Pool technique et de la future Division agronomique. Créé l'année de la sécheresse où les rendements sont très faibles, il permet des études spécifiques. Sous l'impulsion de Philippe Cassedanne, ingénieur de l'École d'horticulture de Versailles, une vraie démarche expérimentale est mise en place, s'appuyant sur des recherches plus fines. En collaboration avec les coopératives, une méthodologie propre est définie pour permettre l'enrichissement de bases de données communes.

Le Pool technique se structure entre 1976 et 1980. Le rapport Hénin de 1980 sur la pollution aux nitrates dans l'eau est plus qu'une alerte, c'est une première prise de conscience de la fragilité de la ressource en eau. Les enquêtes agronomiques se multiplient mais les résultats sont complexes à analyser : par exemple, il est difficile d'établir un lien manifeste entre

intrants et rendements. Dans les années 1980, l'UNCAA prend conscience que le conseil technique aux coopérateurs est au cœur d'une agriculture responsable, plus économe en énergie et employant la juste dose d'intrants divers. Ce qui sous-entend une meilleure utilisation des produits et des itinéraires culturaux cohérents. Claude Besnault, nouveau directeur général en 1981, donne une nette impulsion en ce sens. En parallèle, le travail de fond du conseiller culture va se transformer. Naîtront de ces optimisations écologiques et économiques la Division agronomique au début des années 1980 et le concept original d'agro performance en 1985.



## Le concept Gamm vert : une franchise nationale rurale à succès



**En 1971**, après avoir mené plusieurs études, l'UNCAA se lance dans la création d'un nouveau service, émanation de son service quincaillerie et équipement : le libre-service agricole, dénommé "LSA Appromag", plus couramment défini par le terme LISA, destiné aux agriculteurs et au grand public. C'est un nouveau métier pour l'Union !

**En 1972**, les plans du premier LISA sont réalisés ; puis les points de vente se multiplient dans un joyeux désordre. On y vend notamment des outils de jardin, du petit équipement, de la droguerie et des vêtements et chaussants. Mais rien ne les différencie vraiment d'un magasin d'approvisionnement de coopérative, si ce n'est la caisse à la sortie du magasin qui évoque les codes de la distribution grand public. En Bretagne, le même concept est lancé en 1972 par la coopérative agricole de Landerneau (UGCAF), qui baptise ses magasins en libre-service "Magasin Vert" en 1975\*.

**En 1976**, la première étude de marché préalable à l'implantation d'un nouveau LISA est réalisée. L'enseigne nationale Gamm vert est apposée pour la première fois sur un LISA en 1977 à Jarny, en Meurthe-et-Moselle : une coopérative volontaire a accepté de tester le concept. C'est un premier pas, mais fondamentalement peu de choses ont changé. La volonté d'autonomie freine la création d'un vrai réseau structuré et agressif sur un marché qui commence à être convoité, en particulier par les spécialistes de la grande distribution. Pour preuve, lorsque Albert Duchalais dresse le bilan de l'UNCAA dans *Union Agriculture* en juin 1978, il ne cite Gamm vert ni dans l'organigramme ni dans les axes stratégiques. Une politique publicitaire concertée et centralisée est néanmoins mise en œuvre pour informer la clientèle rurale de l'existence et de l'originalité des magasins. Et Gamm vert soutient les coopératives qui se lancent dans la formation du personnel en magasin.

**En 1980**, alors que 45 magasins ont ouvert leurs portes, quelques coopératives commencent à percevoir que cette activité grand public peut devenir une source de diversification rentable. Le 100<sup>e</sup> Gamm vert est inauguré en 1984 à Charlieu, dans la Loire. C'est alors qu'une commission

de réflexion sur la stratégie à mener est créée au sein du comité de direction de l'UNCAA. Elle conclut qu'il faut filialiser l'activité LISA. Le 1<sup>er</sup> juillet 1986, une filiale spécifique est créée : Gamm vert SA, une société destinée à promouvoir l'enseigne sous le régime de la franchise. Les bases contractuelles sont fixées. Sur les 120 magasins ouverts dans 37 départements, 105 adoptent le système de la franchise. Au démarrage, la communication constitue l'outil principal pour faire monter en puissance l'image de l'enseigne et bâtir sa notoriété auprès du grand public. Quatre campagnes de promotion annuelle sont organisées et deux profils-types de magasins sont définis : *Gamm vert* et *Gamm vert Junior*.

Désormais, les ingrédients du succès sont réunis. Sous l'impulsion de son président Bernard Moulinet (voir partie 3), la marque Gamm vert s'enracine dans les campagnes. Le cap des 200 magasins est franchi en 1988 et... celui des 300 en 1991 ; les 400 seront atteints en 1996 ! Le magasin Gamm vert type réalise un chiffre d'affaires de 5,5 millions de francs en 1986 ; en 1996, il se situe à 7,4 millions de francs. Le premier congrès Gamm vert est organisé à l'hôtel Normandie de Deauville en 1987, pour le dixième anniversaire. Dès lors, tous les deux ans, Gamm vert programmera un congrès en France ou à l'étranger. Des séminaires de franchise sont organisés.

Avec Gamm vert, l'UNCAA est entrée de plain-pied dans le monde de la distribution grand public, en lui donnant une dimension coopérative très nouvelle. Gamm vert se positionne comme le multispécialiste du loisir vert en milieu rural, concept associant le jardin plaisir, la décoration et l'amélioration extérieure de l'habitat, les activités liées à la nature et à la détente comme la chasse, la pêche, l'équitation. InVivo est en 2012 le numéro un français de la distribution et des loisirs verts.

\* Parallèlement, la coopérative agricole de Landerneau (Triskalia en 2010) a poursuivi son chemin. Elle s'associe en 1985 avec plusieurs coopératives nationales pour créer une centrale d'achat et de franchise. En 2012, l'enseigne Magasin Vert / Point Vert / Point Vert Le Jardin recense 430 libre-services agricoles sur tout le territoire national, dont 60 en Bretagne. C'est le premier réseau de multispécialistes de proximité dans le Grand Ouest.



Un des premiers libres-services agricoles (LISA) de Gamm vert.



La première convention de Gamm vert à Deauville en 1987. Créée en 1986, la franchise se met en place, se structure et entame très vite sa progression.



Gamm vert Junior, un nouveau profil de magasin ciblant le grand public.

Les structures d'appui mises à la disposition des coopératives se multiplient également dans la nutrition animale avec l'essor des laboratoires d'analyses et du Centre de recherches zootechniques appliquées (CRZA). En 1989, un partenariat est noué avec Cooperative Research Farms (CRF), un réseau de recherche nord-américain spécialisé dans la nutrition animale ; l'UCAAB est le seul représentant européen dans ce programme de recherche unique au monde. Elle occupe bientôt une place de leader sur le marché français, la forte évolution des tonnages fabriqués par les coopératives sous technique UCAAB en témoigne : de 1,8 million de tonnes en 1982, la production passe dix ans plus tard à plus de 3,2 millions de tonnes.



L'UCAAB est le seul représentant européen au sein de Cooperative Research Farms (CRF), un réseau de recherche nord-américain en nutrition animale unique en son genre.

Dans la filière "productions animales", l'UNCAA multiplie les initiatives par l'adaptation, l'implantation et la reprise d'unités industrielles. L'usine relais de prémix de CAF Appro à Loudéac est développée.

En 1982, l'Union prend le contrôle de la Sica NOÉ, un des spécialistes français de la santé animale : elle va assainir les comptes, restructurer et renouer avec le dynamisme initial. Dans un secteur économique plus difficile, la reprise et le développement de l'activité abattage d'Europagro à Josselin (56) donne naissance à l'un des premiers sites d'abattage de porcs en Europe. Si le positionnement de firme-service de l'UCAAB et l'essor de CAF Appro dans la fabrication de composés minéraux donnent satisfaction aux dirigeants de l'UNCAA, les résultats de la filiale Europagro sont plus erratiques. Pourtant, la stratégie qui consiste à accompagner les coopératives en intégrant la filière de l'amont à l'aval est cohérente.

Mais les marges s'érodent dans une activité fortement concurrentielle (volume/prix) où les Danois, Hollandais et Allemands produisent aussi bien mais moins cher. Malgré la filialisation de l'activité en 1987-1988, le changement de nom

en Olympig (1988), la construction d'un nouvel abattoir ultra-moderne en 1989, toujours à Josselin, et le rapprochement au début des années 1990 avec l'outil d'UNICOPA à Saint-Jean-Brevelay, le point d'équilibre ne sera jamais trouvé. En 1995, la majorité du capital de la société Olympig, devenue le premier abattoir de porcs en France en 1991 et l'un des premiers d'Europe, sera cédée au groupe CECAB ou Centrale coopérative agricole bretonne, un partenaire associé dès l'origine.

Le CNCATA, une filiale historique, poursuit son développement sur le créneau des produits de protection contre les rongeurs (réseau Agrinet) et les parasites des grains stockés (matériel de traitement, le "Vobomatic"), fidèle à sa vocation initiale. En 1980, il étend son offre à la désinsectisation et la désinfection des locaux d'élevage. Grâce à une molécule récente, la perméthrine, le CNCATA prend en très peu de temps une place prépondérante sur le marché de la désinsectisation des étables et de l'hygiène en élevage.

L'UNCAA renforce ses relations avec les coopératives. De deux délégués régionaux à ses débuts, l'Union est passée à la fin des années 1980 à sept directions régionales, composées d'équipes polyvalentes en relation permanente avec les coopératives et les agriculteurs. Les réunions régionales, toujours vivaces, deviennent le lieu privilégié où l'UNCAA rencontre et échange avec les responsables des coopératives adhérentes.



La plus ancienne filiale de l'Union, le CNCATA, "veille toujours au grain" en lançant le produit "raticide" de la gamme Agrinet.

Aussi une importance plus grande est-elle donnée à leur préparation : par les travaux du bureau du conseil d'administration préalables aux réunions du conseil d'administration ; par les séminaires du conseil d'administration où sont réfléchies et décidées les orientations stratégiques de l'Union.

## NOÉ, un des grands spécialistes français de la santé animale, rejoint l'UNCAA en 1982

Pour enrayer la progression des maladies (pasteurellose, gale, charbon, douve) qui déciment les troupeaux de moutons, la Fédération nationale ovine (FNO) et le comité interprofessionnel de la laine décident de créer le 4 février 1950 le Laboratoire coopératif national d'éleveurs. Situé au 36, rue Fontaine à Paris, siège de la FNO, ce laboratoire vétérinaire prend le nom de NOÉ, à la fois symbole de la défense de l'espèce animale (l'Arche) et sigle de sa vocation : Nouvelle Organisation de l'Élevage. Créé par des éleveurs pour les éleveurs, il diagnostique les maladies collectives des élevages (essentiellement ovins), prescrit les mesures curatives et préventives à mettre en œuvre, fournit les différents produits et matériels nécessaires à leur application.

**Né en 1916 en France de parents suisses, Marcel Neeser** s'installe en 1942 avec son frère aîné pour exploiter 530 hectares, dont 50 en Champagne pouilleuse. Puis il se lance seul dans l'élevage, sa grande passion. Il possède 600 brebis en Île-de-France, alors que de nombreux problèmes sanitaires affectent la production ovine (la pasteurellose). Le 4 février 1950, il crée NOÉ avec Pierre Moraillon, un vétérinaire qui anime un laboratoire d'analyses à Montmorillon (Vienne). Si NOÉ est sa grande œuvre, ce "serviteur de l'agriculture" consacre également son énergie au bien commun et fait partie de nombreuses organisations professionnelles et ovines.



Sous l'impulsion de ses fondateurs **Marcel Neeser**, un éleveur, et le vétérinaire Pierre Moraillon (1925-1974) – qui innove en mettant au point et en fabriquant des autovaccins qui permettent d'éradiquer la pasteurellose\* –, NOÉ se développe rapidement. Les fondateurs rencontrent Jacques Poly\*\*, un chercheur de l'INRA qui accepte de développer des recherches importantes sur l'élevage, les compléments minéraux et les maladies.

Cette rencontre-clé lance la société. Le 1<sup>er</sup> septembre 1960, le laboratoire peut disposer de ses propres locaux, rue Béziel à Rambouillet. C'est "Rambouillet I". Le choix de ce site s'est imposé naturellement en raison de la proximité de la Bergerie nationale de Rambouillet.

À l'image de Marcel Neeser, son président, NOÉ est administrée par des éleveurs, au travers de leurs organisations professionnelles, la FNO, l'Institut technique de l'élevage ovin et caprin (ITOVIC), l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination artificielle (UNCEIA), la Fédération nationale bovine (FNB), la Fédération nationale des coopératives laitières (FNCL) et le Comptoir agricole français (CAF).

NOÉ développe sa notoriété grâce à des produits-phares comme le Némapan, un antiparasitaire du mouton, et le pistolet doseur, un outil "mythique" pour les éleveurs. Forte de son savoir-faire particulier, elle étend l'application de ses principes de traitement systématique aux autres espèces animales : caprins (1962), bovins (1963), porcins (1965), volailles (1967), lapins (1968) et aux animaux de compagnie (1969).



Le siège social de NOÉ est situé à Rambouillet, "la" ville du mouton, connue pour sa Bergerie nationale, créée en 1786 par Louis XVI.

Ces extensions successives d'activité la conduisent à un renforcement des moyens humains et matériels. En 1965, les surfaces de travail et d'équipement sont doublées : c'est "Rambouillet II". Parallèlement, NOÉ élargit son sociétariat à d'autres partenaires de la coopération agricole, et notamment l'UNCAA qui entre au capital en 1963. Est créée une Sica : le Laboratoire coopératif national des éleveurs devient la Sica NOÉ Élevage Service.

\* La pasteurellose est une maladie infectieuse affectant le système respiratoire des animaux. Elle faisait alors de gros ravages, et les vétérinaires, écoles vétérinaires et grands laboratoires ne trouvaient pas de solution pour l'éradiquer.

\*\* Fondateur du département de génétique animale de l'INRA, Jacques Poly (1927-1997) est un scientifique français, ingénieur agronome de formation, généticien, qui a été président de l'INRA. Conseiller de deux ministres de l'Agriculture, Edgar Faure et Jacques Duhamel, il est à l'origine de la loi sur l'Élevage du 28 décembre 1966, dite aussi "loi Poly", qui a accompagné le développement et l'organisation de l'amélioration génétique des productions animales en France.



# AGRO NOMIE

La profession de foi de Claude Besnault :  
un engagement pour une agriculture moderne,  
scientifique, productive et propre.

Investissements industriels, accroissement de la recherche, innovation "produits", diffusion du progrès agronomique et zootechnique, développement commercial, essor en matière de communication et de marketing, renforcement des relations avec les coopératives, décentralisation et renforcement des sept délégations régionales constituent autant de volets d'une stratégie multiple, concertée et coordonnée. Elle est complétée par un accompagnement des coopératives en matière d'investissements et par une politique financière revalorisant le capital social et renforçant les fonds propres. Désormais, sur ces deux derniers aspects, l'UNCAA (tableau ci-dessous) peut se comparer à sa sœur l'UNCAC, qui dispose en 1989-1990 d'un capital social de 104 millions de francs et de fonds propres à hauteur de 459 millions de francs. En dix ans, l'UNCAA s'est dotée d'une solide assise financière et présente un haut de bilan très solide.

## Évolution du capital social et des fonds propres de l'UNCAA (1980-1992), en millions de francs

	Capital social	Fonds propres
1980	27	101
1988	102	250
1992	187	442

Source : Rapports annuels de l'UNCAA.

Le 1<sup>er</sup> juillet 1981, René Maloux transmet ses pouvoirs à son bras droit, l'ingénieur agronome Claude Besnault, entré à l'UNCAA le 15 février 1963 comme attaché de direction. L'UNCAA, après cinq belles années de croissance ininterrompue, doit consolider ses acquis dans un marché en récession. Claude Besnault est le directeur qui élabore le premier projet d'entreprise, qui donne à l'UNCAA son identité propre et affirme sa vocation de groupe fédérateur de filiales et de services diversifiés.

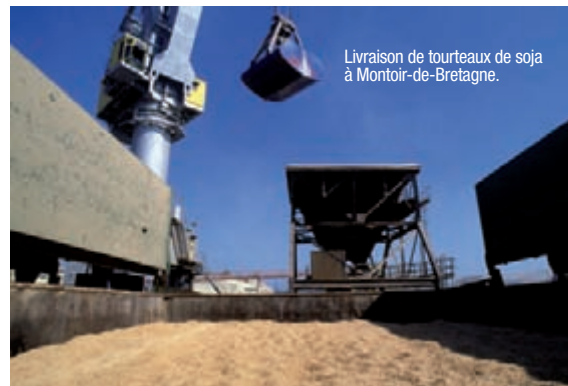
Homme de science et de progrès, croyant dur comme fer à l'importance du conseil à l'agriculteur par les coopératives, il est à l'origine d'*Opticoop* (1983) et d'*Optisol*, base d'*Opticoop Systèmes*. Ces programmes fournissent aux coopératives et à leurs membres des études très poussées et des services performants permettant d'assurer une meilleure maîtrise des intrants. Ardent défenseur d'une agriculture plus économe et raisonnée, il prône la science écologique. Sa profession de foi : un engagement pour une agriculture moderne, scientifique, productive et propre. Il est le père du concept d'agropformance. Il restructure aussi la filière viande.

Soucieux de son personnel, Claude Besnault s'attache à développer la formation et à assurer par un accord d'établissement l'intéressement des salariés. Il encourage les cadres et les salariés à participer aux décisions du Groupe par une association, l'ADECAPAS, créée en 1984, qui est représentée au conseil d'administration. Son mandat n'est toutefois pas un long fleuve tranquille ; la crise économique des années 1982-1984 pèse lourdement sur les résultats mais plus encore il doit restructurer l'UCAAB et CAF Appro. En effet, cette dernière enregistre des pertes importantes en 1983-1984, conséquence de prises de position risquées sur les marchés mondiaux de produits agricoles. En effet, CAF Appro a développé une activité de trading et d'importation de matières premières destinées à l'alimentation animale (tourteaux de soja essentiellement).

Pour approvisionner ses usines d'alimentation du bétail en croissance continue, l'Union a besoin d'importer de plus en plus de tourteaux de soja (protéines), marché qui est alors entre les mains de grandes maisons de négoce international. CAF Appro décide donc d'intervenir sur **le marché du soja**, produit agricole coté à la Bourse de Chicago. Sans aucune expérience du métier et ne prenant aucune couverture sur le marché à terme de Chicago CBOT – dans une France où les instruments de couverture sur les marchés à terme n'existent pas encore : le MATIF ne sera créé qu'en février 1986 (tableau ci-après) – les traders se positionnent mal et l'opération se termine par des pertes importantes, 80 millions de francs !

■ Le soja est l'une des matières premières agricoles les plus importantes.

Source à la fois d'alimentation animale et humaine, sous forme de graines et d'huile, le soja fait l'objet de contrats sur les marchés à terme américains. En 1973, l'embargo américain sur les exportations de soja a mis en évidence la dépendance du Marché commun européen. L'Europe réagit et tente de mettre en place une politique pour réduire sa dépendance en matière de protéines.



Livraison de tourteaux de soja  
à Montoir-de-Bretagne.

## Claude Besnault agronome productiviste, homme de savoir et de communication



Né le 16 mars 1932 à Jouy-le-Châtel en Seine-et-Marne de père vétérinaire, Claude Besnault est diplômé de l'Institut national agronomique de Paris (1952-1954) et de l'École supérieure d'agriculture tropicale (1954-1955). Toutefois, il débute dans la fonction publique comme ingénieur élève sous contrat du ministère de la France d'outre-mer à l'École supérieure d'application d'agriculture tropicale (1954-1955). Après un service militaire de trois ans où il termine au grade de lieutenant de réserve, il entre comme ingénieur au service de la protection des végétaux en Afrique occidentale française (AOF) de 1958 à 1960. Il est ensuite chef du groupe aérien de lutte antiacridienne de l'Organisation commune de lutte antiacridienne (OCLA) entre 1960

et 1962. L'OCLA est un organisme régional dépendant du ministère de la Coopération et de la FAO, regroupant tous les pays de l'Afrique de l'Ouest pour la lutte contre les sauterelles et criquets migrateurs.

Il démissionne de la fonction publique et rejoint, le 15 février 1963, son beau-père à l'UNCAA où il fera tout le reste de sa carrière. Attaché de direction en 1963, il est sous-directeur en 1965, directeur adjoint en 1967 et directeur en 1975. Directeur général adjoint le 1<sup>er</sup> juillet 1978, il est nommé directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 1981. Il transmet le témoin le 1<sup>er</sup> juillet 1992 à son très proche collaborateur, Bernard Moulinet.

En tant que délégué général du conseil d'administration de 1992 à 2002 (UNCAA, puis InVivo), il est chargé du dossier de la protection de l'environnement. Il préside le conseil d'administration du CNCATA de 1981 à 1992 et les conseils de surveillance de NOÉ Élevage Service devenu NOÉ-Socopharm (1991-2002), de la SA Europagro (1991-1993), de la SA Olympig (1991-1993). Il est aussi vice-président (1992-1993) puis président-directeur général (1993-1998) du conseil d'administration du Comptoir agricole français (CAF).

Ce passionné de recherche agronomique, élève de René Dumont (1904-2001) mais se reconnaissant dans l'œuvre de René Dubos (1901-1982) – les fondateurs de l'écologie moderne\*\* –, est d'abord l'homme du développement de l'UNCAA dans les phytosanitaires. Puis, sous sa direction, l'UNCAA s'engage de manière beaucoup plus marquée dans des actions en faveur de la protection de l'environnement.

Le Groupe conduit de nombreuses recherches dans ce domaine et met à la disposition des agriculteurs différents produits et outils destinés à supprimer ou à réduire les pollutions agricoles tout en améliorant la productivité (Opticoop Systèmes). Cet homme de contact, proche de ses collaborateurs, à l'esprit vif, optimiste et fervent défenseur de la science agricole, a mis l'UNCAA sur un pied d'égalité avec l'UNCAC.

Son histoire familiale est indissociablement liée à l'UNCAA sur trois générations. Son beau-père, Guy Benoist, premier président de l'UNCAA, n'a eu de cesse que de le faire rejoindre l'Union. De son mariage avec Micheline Benoist le 1<sup>er</sup> octobre 1955, il aura trois enfants, et sa fille aînée Anne épousera Jérôme Duchalais, fils d'Albert Duchalais, deuxième président de l'UNCAA.

“ Il faut ne pas commettre toutes les erreurs la même année, mais on a droit à un échec par an. ” Claude Besnault\*



\* Cité par Bernard Raynaud, directeur Agriculture Durable et Développement, dans un discours le 3 novembre 1992 pour la remise de la Légion d'honneur.

\*\* Ces deux ingénieurs sont issus de l'Institut d'agronomie de Paris et de l'École d'agronomie coloniale. René Dumont, agnostique et de gauche, est le père de l'écologie et de la géopolitique agricole française ; René Dubos, catholique et plutôt conservateur, a découvert les antibiotiques, a enseigné aux États-Unis, a reçu le prix *Pulitzer* en 1972 et a préparé la première conférence internationale des Nations unies sur l'environnement humain à Stockholm en 1972 ; il est le premier environnementaliste.

Albert Duchalais et Claude Besnault, respectivement président et directeur général de l'UNCAA.



Malgré un volume d'activité important, c'est le premier exercice déficitaire que connaît l'Union depuis la période difficile de 1953-1955. Pour passer cette crise grave, l'UNCAA est soutenue par sa banque, la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Île-de-France, et son directeur général Lucien Douroux. Après un ralentissement des importations de tourteaux en 1985-1986, l'UNCAA et sa filiale CAF Appro vont amorcer une remontée rapide avec 950 000 tonnes traitées au cours de la campagne 1986-1987. Le Groupe bénéficie de la valeur ajoutée des prémix fournis par l'UCAAB, laquelle devient la première firme-service française en matière de nutrition animale à la fin des années 1980, les prémix médicamenteux étant fabriqués et fournis par NOÉ.



Atelier de conditionnement de NOÉ Socopharm à Château-Thierry. NOÉ participe au développement rapide de l'UCAAB en fabriquant les prémix médicamenteux de la firme-service.

### Marchés européens proposant des contrats à terme et des options pour des produits agricoles

Marché	Lieu	Création	Produits échangés
Amsterdam Agricultural Futures Market	Amsterdam	1958	Pommes de terre
London International Financial Futures Exchange (LIFFE)	Londres	1982	Café, cacao, sucre, blé
Marché à terme international de France (MATIF)	Paris	1986	Mais, colza (graine et huile), blé, vin
Budapest Commodity Exchange (BCE)	Budapest	1989	Mais, soja, blé
Futuros de Citricos y mercaderias de Valencia	Valence	1995	Oranges
Warenterminborse Hannover AG (WTB)	Hanovre	1998	Porc, pommes de terre, blé et colza

Source : Economic Research Service, USDA.

### Lucien Douroux, banquier "vert" et soutien des unions coopératives agricoles

Lucien Douroux est fils d'agriculteur, né le 16 août 1933 à Saint-Rémy-sur-Durolle dans le Puy-de-Dôme. Il fait ses classes au Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) de 1960 à 1969. Sous-directeur de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles en 1969, il est directeur des affaires extérieures (1970) puis directeur (1971-1975) de la Fédération nationale du Crédit Agricole. Directeur général de la Caisse régionale de Crédit Agricole mutuel de Paris et de l'Île-de-France de 1976 à 1996, il est un fidèle soutien des unions coopératives agricoles. Au milieu des années 1980, il suit de près les comptes de l'UNCAA et de l'UNCAC qui n'ont pas toujours été au vert. Lucien Douroux, également administrateur de l'UNCAC, joue pleinement son rôle de banquier, apportant les soutiens et concours nécessaires au bon moment... Il sera directeur général de la Caisse nationale de Crédit Agricole de 1993 à 1999 et présidera le conseil de surveillance de Crédit Agricole Indosuez de 1999 à 2001.

En juillet 1989, cette mésaventure coûteuse est oubliée et l'UNCAA décide de prendre un nouveau départ en s'associant à hauteur de 40 % avec la société Soulès, un importateur et distributeur de matières premières pour l'alimentation animale, spécialisé essentiellement dans les tourteaux d'oléagineux (dont le soja), le manioc et les sous-produits du maïs. La nouvelle société Soulès-CAF va devenir l'un des trois intervenants majeurs de l'importation de soja en France (avec Bunge et Cargill).



Bien plus tard en 2006, InVivo et Toepfer constitueront une joint venture, sous le nom de **Soulès-Caf SAS**.

## **“GAMM 1987” et “GAMM 1990” : des événements de communication d'envergure**

L'UNCAA et l'UNCAC organisent, à l'initiative de Claude Besnault et de Bruno Catton, des manifestations communes qui rassemblent respectivement 4 000 personnes au Palais des Congrès de Paris en janvier 1987 et 10 000 (dont 5 000 agriculteurs) au CNIT de La Défense en janvier 1990. Ces événements constituent une formidable vitrine des développements agronomiques et économiques de l'époque et démontrent la capacité de mobilisation des deux unions nationales et la puissance de leur réseau. Médiatiques avant l'heure, ces rassemblements mobilisent des journalistes de renom pour leur animation – William Leymergie, Jean-Claude Bourret, etc. – et permettent de structurer des équipes de spécialistes en communication et marketing. La filiale SEPCO affirme sa capacité à organiser des événements médiatiques importants et se positionne comme une spécialiste de la communication pour les entreprises coopératives.

En parallèle à la préparation des journées “GAMM 90”, la démarche “La Belle Nature” est lancée à l'initiative de Claude Besnault. Ce programme précurseur promeut la protection de l'environnement : réduction des nuisances et de la pollution, via l'alimentation et la conduite de l'élevage, traitement physico-chimique des lisiers, recommandations d'épandage, etc. Il est coordonné par l'UCAAB, en relation avec les autres services de l'UNCAA.

Ces quelques chiffres illustrent et résument l'importance du chemin parcouru et l'évolution de l'UNCAA sous l'impulsion d'Albert Duchalais, de René Maloux puis de Claude Besnault. Ils parlent d'eux-mêmes ! L'UNCAA pesait 1 537 millions de francs en 1975-1976 ; en 1991-1992, le Groupe réalise un chiffre d'affaires de 10 490 millions de francs. À l'époque, les trois quarts du chiffre d'affaires sont réalisés par les engrais (en stagnation) et les phytosanitaires (multipliés par trois entre 1980 et 1990), le quart restant se répartissant entre les aliments du bétail (17 %) et la quincaillerie-machinisme (8 %).

En 1992, au moment où le nouveau défi de la PAC est lancé à l'agriculture française, le groupe UNCAA est leader européen et premier acheteur français en agrofourniture (fertilisants, phytosanitaires, protection des plantes, nutrition animale) et occupe une place prépondérante sur ses trois grands métiers. Son chiffre d'affaires se répartit ainsi : 6,2 milliards de francs pour les productions végétales (fertilisants et agropharmacie, 59 %), 2,92 milliards de francs pour les productions animales (27 %) et 1,37 milliard de francs en équipement et diversification (14 %). En 1992, l'UNCAA ouvre son 300<sup>e</sup> magasin Gamm vert à Carcassonne, vend plus de 24 000 tonnes de pet-food et détient près de la moitié du marché de la plasticulture en France.

L'UNCAA, spécialisée en approvisionnement depuis sa création, s'est transformée en moins de quinze ans en un véritable groupe diversifié, industriel et de services, tant en productions animales que végétales. Le 1<sup>er</sup> juillet 1992, Bernard Moulinet succède à Claude Besnault et l'année suivante, Albert Duchalais laisse son fauteuil de président à Albert Baudrin.

### **L'UNCAC part à la conquête de l'international (1975-1990)**

EN 1975, L'UNCAC COMPTE DIX FILIALES QUI DÉVELOPPENT LEUR ACTIVITÉ DANS TROIS GRANDS MÉTIERS : le stockage, l'exportation et les semences. Les silos de l'UNCAC et de sa filiale MAGEFI complètent ceux des coopératives, avec des capacités de stockage qui ont été multipliées par plus de cinq depuis 1962, passant de 136 500 tonnes à 717 000 tonnes. Elles disposent de quinze silos. En matière de commerce extérieur, l'UNCAC se classe dans le peloton de tête des exportateurs français de céréales.

Enfin, grâce à son potentiel de recherche (Serasem) et à la marque nationale “Expansem”, l'UNCAC et ses coopératives adhérentes sont très bien placées sur le marché des semences de céréales à paille. L'activité de l'UNCAC est complétée et diversifiée par celle de ses filiales et des sociétés dans lesquelles elle détient d'importantes participations, via CAF-Grains société holding. Cette société anonyme permet également de réaliser la totalité des achats auprès des tiers, car l'UNCAC ne veut pas déroger à la règle de l'exclusivisme. Les trois principales filiales sont Ringot, numéro un des semences de colza en Europe, SÉQUIPAG (ingénierie et équipements céréaliers) et MAGEFI (stockage, transit, commissionnaire de transports).

Le 1<sup>er</sup> juillet 1974, Francis Bouchard quitte la présidence de l'UNCAC. Son successeur, Michel Sordel, a un profil différent : il est agriculteur et aussi homme politique, tendance droite indépendante. Après cinq ans comme trésorier de l'UNCAC, son arrivée à la tête de l'Union confirme la volonté d'ouverture du groupe Mac Mahon. Ce grand professionnel va travailler en duo à partir de 1980 avec Bruno Catton, le directeur général, pour le plus grand bien de l'UNCAC. Il sera surtout avec son successeur Jean Gonnard l'un des grands artisans du rapprochement avec l'UGCAF. Ses réseaux dans les organismes céréaliers nationaux joueront un rôle certain dans cette fusion avec la rivale historique.



Novembre 1988 : l'UNCAA se positionne au 14<sup>e</sup> rang des entreprises françaises du secteur agroalimentaire, selon le classement du *Nouvel Économiste*.

L'UNCAA tente de prendre le contrôle de Truffaut, mais l'opération n'aboutit pas (1989-1990).

En juillet 1991, logiquement, l'UNCAA et l'UCAAB fusionnent pour une meilleure harmonisation des marchés et de leurs métiers.

## Michel Sordel : un agriculteur, sénateur de droite, préside l'UNCAC

Michel Sordel est né le 11 novembre 1920 à Aubepierre-sur-Aube (Haute-Marne) de parents agriculteurs. Il est diplômé de l'École nationale supérieure agronomique de Rennes. Ingénieur des services agricoles de 1943 à 1948, il est agriculteur à Châtillon-sur-Seine à partir de 1948. Maire de sa commune de 1966 à 1989, il œuvre à la relance de l'agriculture de la Côte-d'Or et assume d'importantes responsabilités dans les organisations professionnelles agricoles, tant aux niveaux départemental et régional que national. Il est en outre président de la chambre départementale d'agriculture de la Côte-d'Or (1964-1974) et vice-président de l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (1970-1974). De 1970 à 1971, il siège au Conseil économique et social.

Membre du Comité départemental des céréales de la Côte-d'Or, du conseil central de l'ONIC, du bureau de l'AGPB, Michel Sordel est administrateur de la Fédération française des coopératives agricoles d'approvisionnement (FFCAA), de la Fédération française des coopératives agricoles de céréales (FFCAC), de la Caisse régionale du Crédit Agricole de Côte-d'Or. Il préside la Sica des Grandes minoteries dijonnaises et l'Union des coopératives de céréales de la Côte-d'Or et départements limitrophes. Après avoir été administrateur d'une des structures du groupe La Fayette il entre au conseil national de l'UNCAC, à la demande de son camarade d'école Jack Lequertier. Il y représente la Coopérative des magasins et silos de Châtillon-sur-Seine qu'il préside. Membre du conseil de l'UNCAC depuis 1967, trésorier en 1969 et vice-président en mars 1974, il est porté à la présidence de l'UNCAC en juillet 1974, présidence qu'il assure jusqu'en 1990, où Jean Gonnard lui succède. Il est aussi membre de l'Académie d'agriculture de France (à partir de 1973).



Élu sénateur de la Côte-d'Or en octobre 1971, réélu en septembre 1980, ce républicain indépendant rejoint en 1977 le groupe sénatorial de l'Union des républicains et des indépendants. Il consacre l'essentiel de son activité parlementaire à des études très spécialisées sur la filière agricole. Il intervient à titre personnel ou en tant que rapporteur lors des débats précédant le vote du budget consacré à l'agriculture dans les différents projets de loi de finances. Il attire à plusieurs reprises l'attention du Gouvernement sur les difficultés rencontrées par les agriculteurs, notamment suite à la sécheresse de 1976. Il expose les problèmes rencontrés par les producteurs de lait suite à la mise en place de quotas. Il plaide aussi au Sénat pour les producteurs de céréales dont il est nécessaire de soutenir la production afin d'éviter une baisse significative de leurs revenus. Se montrant assez critique envers la PAC, il s'inquiète également des répercussions régionales de la politique d'élargissement de la Communauté économique européenne (CEE). Il met un terme à sa carrière politique en 1989. Il décède le 23 février 1994 à Châtillon-sur-Seine.

À PARTIR DE 1975, L'UNCAC VA CONNAÎTRE UNE PREMIÈRE CRISE DE CROISSANCE, qui va durer près de dix ans (1976-1984). Les maigres récoltes (1976-1978) – dues notamment à la sécheresse de 1976 – vont dangereusement entamer le potentiel de l'UNCAC. Les silos de report et d'export sont vides et ne répondent plus à leur objet premier de grenier régulateur.

C'est dans ces années où l'économie entre en surchauffe et où l'inflation atteint des sommets – un plan de refroidissement de l'économie a été mis en place par le Premier ministre Jacques Chirac pour calmer cette tension inflationniste – que s'accélère le mouvement de regroupement des coopératives céréalières.

## Le nouveau visage des coopératives agricoles en France

280 coopératives ont adhéré à l'UNCAC en 1945.

Elles sont au nombre de 619 en 1962 et se réduisent à 369 en 1990.

Le mouvement de restructuration et de concentration des coopératives agricoles de céréales a débuté dans les années 1960 et s'accélère dans les années 1980 et 1990.

1949 : 1 011 coopératives se partagent la collecte de céréales avec 2 362 négociants.

1966 : 820 coopératives de céréales, la concentration est déjà en marche.

1970 : 684 coopératives de céréales.

1976 : la sécheresse accélère le processus de fusion.

1981 : 550 coopératives de céréales.



Le silo de Santes.

Le service export de l'UNCAC est dangereusement déstabilisé en 1975-1976. Après la faillite des Établissements Mentré, un négociant en céréales et oléagineux du nord de la France, une Société d'exploitation des établissements Mentré (la SEM) est créée à Dunkerque par l'UNCAC pour protéger les intérêts des coopératives de la région. Elle va se développer rapidement, parfois au détriment des services parisiens de l'UNCAC. Des positions spéculatives malheureuses vont entraîner des pertes significatives et obliger la société à fermer ses portes. Le service export est restructuré et doit repartir pratiquement à zéro.

En parallèle de cette crise interne, de profonds changements touchent les opérations à l'export et les méthodes qui prévalaient jusque-là deviennent peu à peu caduques. Après le premier choc pétrolier de 1973, alors que le Marché commun prend sa vitesse de croisière, les caractéristiques du marché

mondial se modifient : les taux de change deviennent flottants avec un dollar volatil – adoption du taux de change flottant (mars 1973) et Accords de la Jamaïque (7 et 8 janvier 1976) – ; les variations de cours sur les pays tiers sont de plus en plus importantes en raison de la disparition des stocks régulateurs et de la concentration du commerce international. En 1975, les trois premiers chargeurs contrôlent près de 60 % du marché mondial. Les dirigeants de l'UNCAC s'interrogent sur le poids réel de leur Groupe à l'échelle du marché mondial des céréales. Faut-il franchir le Rubicon et accorder des moyens nouveaux à l'Union pour commercialiser les céréales de ses coopératives sur les marchés internationaux et se positionner en concurrent des grands spécialistes ? S'il est indispensable que l'UNCAC acquière une capacité d'arbitrage international pour assurer l'avenir, le risque est important. Il lui faut obtenir des garanties d'approvisionnement de ses coopératives.

# 1976,

## La grande sécheresse frappe les agriculteurs et... l'esprit des Français

En pleine lutte contre l'inflation et le contrecoup du choc pétrolier de 1973, la sécheresse de 1976 tombe au plus mauvais moment pour l'économie française. Le 25 août, le gouvernement de Jacques Chirac annonce une aide de 2,2 milliards de francs aux agriculteurs, qui sera couverte en partie par un "impôt sécheresse" qui fera date et débat. C'est le premier et le seul jamais décrété en France. Cette canicule fera également 5 000 morts ! Après cet épisode très défavorable aux productions agricoles, l'année 1977 se caractérise par des productions moyennes et des conditions climatiques médiocres.

L'UNCAC décide d'aller de l'avant : elle veut conforter sa stature d'exportateur, en demandant à ses sociétaires de l'y aider par une politique volontaire d'engagement d'apport. C'est Bruno Catton qui est chargé par Jack Lequertier de concevoir ce contrat d'Engagement (à l'origine 15 % de la collecte de la coopérative) et ses modalités pratiques de fonctionnement : acompte, calcul des prix finaux pour chaque point de livraison, réunion annuelle des coopératives engagées, comité des Engagements élu par les coopératives engagées, obligation pour les coopératives administrateurs d'être "engagées". La première campagne d'engagement est celle de 1975-1976. Plus de 100 coopératives adhèrent dès la première année. En 2012, sous une forme modernisée, les Engagements existent toujours.

Cette innovation audacieuse qui n'a jamais cessé de faire l'objet de débats passionnés parmi les sociétaires aidera l'UNCAC, puis Sigma et InVivo à sa suite, à affirmer au cours du temps leur position parmi les grands opérateurs à l'exportation. Une équipe jeune et plus polyvalente, animée par Louis Behaghel et Richard Pédron, rejoint l'équipe historique Dauvergne-Dupont. L'activité export se structure plus solidement sur le terrain par des implantations. Outre la cellule parisienne, des sociétés satellites sont créées et développées à Lyon, Lille et même à Londres où Ceretrade Limited est lancée en juin 1984 pour conforter les positions sur le marché intracommunautaire. Le Département des affaires économiques s'étoffe en 1984, à la disparition du CNTA, d'un secteur oléagineux et protéagineux. En 1985, les Engagements d'apport des coopératives atteignent un million de tonnes. Le directeur général Bruno Catton suit personnellement de près ce dossier emblématique des relations entre les coopératives et l'Union. La même année, le 1<sup>er</sup> juillet, Louis Behaghel est nommé directeur du Département des affaires économiques. Les hommes changent, les métiers évoluent, les marchés se transforment, et l'expansion est à rechercher hors des frontières de l'Hexagone.



Les géants du grain, le livre publié en 1979 par le journaliste américain Dan Morgan décrit l'organisation oligopolistique de ce commerce. Selon les années, entre 75 et 90 % des grains sont pris en charge par les quatre groupes identifiés par les lettres ABCD : Archer Daniels Midland (ADM), Bunge, Cargill et Louis Dreyfus.

# HOLDING

En 1990, CAF-Grains acquiert 11 % du holding Soprol, qui détient 65 % de Saipol, propriétaire de quatre usines de trituration. L'ensemble est contrôlé par Sofiprotéol, le groupe créé en 1983 à l'initiative des producteurs d'oléagineux, présidé par Jean-Claude Sabin et dirigé par Philippe Tillous-Borde.



Dès 1985, 90 % des ventes de l'UNCAC et de ses filiales sont destinées à l'exportation. Sur les 2,7 millions de tonnes commercialisées, 50 % vont à la CEE et 40 % aux pays tiers. L'Italie et l'Allemagne représentent les deux tiers des ventes à l'intérieur de la CEE.

Dans la course au positionnement international qui s'engage et qui va durer, l'UNCAC s'est dotée d'un excellent joker : il se nomme Toepfer. La genèse de cette participation remonte aux années Lequertier. À la fin des années 1970, la Division des activités économiques de la Confédération européenne agricole (CEA) constitue un petit club où se rencontrent deux fois par an les directeurs généraux d'unions de coopératives européennes. Jack Lequertier qui préside alors Eurograin propose au club de réfléchir à la création d'une structure commune capable de participer au commerce international des céréales. George van den Berg, directeur général de CEBECO (Hollande), qui préside alors le club, se passionne pour l'idée et y associe des coopératives américaines. Bruno Catton est chargé de suivre le dossier pour l'UNCAC. Une étude est confiée à un cabinet de conseil américain (Booz Hallen) qui diagnostique qu'une création *ex nihilo* est de l'ordre de l'impossible tant les positions des groupes internationaux de négoce de produits agricoles sont fortes. Parmi eux, il y a Continental Grain, Ferruzzi, Tradimer, André, des groupes qui ont disparu depuis. La même étude conseille l'achat ou une prise de participation significative dans un des groupes existants. Trois noms sont avancés : le géant suisse André, créé en 1877, le chargeur français bien connu et voisin Louis Dreyfus et l'allemand de Hambourg Toepfer. George van den Berg et Bill Gaston, directeur général de Gold Kist à Atlanta, nouent les contacts qui aboutissent à une conclusion positive avec Toepfer.

Fin 1979, l'UNCAC et ses partenaires créent la société holding Intrade. Le montage capitalistique est complexe. L'UNCAC, dont le haut de bilan est alors fragile, n'a pas les moyens de financer seule sa participation. Elle crée la société Intergrain, qu'elle contrôle à 56 % et sollicite le concours d'Unigrains (34 %) et du Crédit Agricole via Sofipar (10 %). Le holding Intrade associe Intergrain (12,5 %), DRWZ (Allemagne 12,5 %), DSV (Allemagne 12,5 %), CEBECO (Hollande 12,5 %) et les coopératives américaines (50 %) : Gold Kist, Indiana, Agway, Landmark, Land O'Lakes, Citrus World. Intrade acquiert 50 % du capital de Toepfer International ; les 50 % restants appartiennent à la fondation Alfred Toepfer. Intrade obtient de plus 51 % des droits de vote et la présidence du conseil de surveillance. À l'initiative de l'UNCAC, la première présidence est confiée à Bill Gaston de Gold Kist. Bruno Catton rentre au conseil de surveillance, il en deviendra président de 1990 à 2010 et Patrice Gollier prendra le relais.

L'accord final est négocié avenue de la Grande-Armée. Avec cette opportune opération de croissance externe, l'UNCAC frappe un grand coup. En effet, Toepfer International qui est alors classée parmi les dix premières entreprises mondiales de négoce va bientôt faire partie du "top five" avec Cargill, Glencore, Dreyfus et Bunge. Cette prise de participation apporte aux associés l'accès à un réseau. Cet achat entraînera en 1983 la fermeture du bureau d'Eurograin à Hambourg.

Peu après cette opération spectaculaire, en 1981, l'UNCAC connaît des difficultés assez importantes, au moment même où le directeur général historique Jack Lequertier transmet le

témoin à son dauphin Bruno Catton (voir portrait en partie 3). L'Union doit courber l'échine à la suite d'une diversification industrielle audacieuse qui a mal tourné... À partir de la société d'études SÉQUIPAG et sous l'impulsion de son directeur-gérant Raymond Barge, l'UNCAC a racheté trois sociétés industrielles spécialisées qui vont constituer ce que l'on appelle alors le "groupe industriel" : le fabricant de séchoirs dijonnais Cominor en 1978, alors en dépôt de bilan ; puis Lorin, une maison familiale de l'Eure spécialisée dans la manutention et le nettoyage des céréales ; enfin en 1980, Schneider Jaquet à Angers, un fabricant de moulins pour la meunerie créé en 1868. L'UNCAC cherche à diversifier ses activités, à un moment où le stockage et l'exportation marquent le pas. Elle saisit l'opportunité de reprendre des affaires familiales vulnérables car la sécheresse de 1976 a aussi tari pour un temps les programmes d'investissement.

En très peu de temps, en jouant la carte de l'intégration verticale, SÉQUIPAG devient un vrai ensemblier. Raymond Barge, ingénieur des Arts et Métiers, a pour objectif de vendre son savoir-faire à l'international, notamment dans le Bassin méditerranéen. Trop à l'étroit avenue Mac-Mahon, SÉQUIPAG s'installe dans un nouveau siège social à Saint-Quentin-en-Yvelines. Au début des années 1980, au plus fort de son développement, SÉQUIPAG et ses trois filiales comptent plus de 700 salariés, dont 80 au seul bureau d'études. C'est plus de la moitié de l'effectif du groupe UNCAC, qui emploie alors 1 150 personnes. En 1977, 1978 et 1979, les bénéfices du groupe industriel compensent les pertes enregistrées par le Groupe dans d'autres secteurs.

Alfred Toepfer (1894-1993), en 1953.



## Toepfer, acteur majeur du négoce international

C'est en 1919 que le jeune Alfred Toepfer crée à Hambourg la société commerciale de produits agricoles qui porte son nom. Elle se lance dans le commerce international à partir de 1929 avec l'ouverture d'un premier bureau à New York. Dans les années 1930, le groupe de négoce allemand publie des rapports économiques pertinents sur les marchés internationaux et la politique agricole mondiale. Dans les années 1950, Alfred Toepfer s'implique dans l'élaboration de la politique agricole européenne et crée des bureaux dans les six pays partenaires ayant signé le traité de Rome. Le Groupe développe son réseau de négoce en Asie et Amérique du Sud dans les années 1970.

En 1979, la vieille maison de Hambourg dont le capital est détenu par la fondation Alfred Toepfer prend le nom d'Alfred C. Toepfer International (ACTI) avec l'entrée à son capital d'Intrade (50 %) dont les coopératives européennes et américaines sont actionnaires à parts égales. L'UNCAC/Intergrain détient alors 12,5 % d'Intrade. Peu après, en 1983, le puissant groupe d'agrobusiness américain Archer Daniels Midland (ADM) rachète les 50 % encore détenus par la fondation. En 1999 et 2001, il rachète 60 % d'Intrade.

Depuis fin 2010, Toepfer International n'a plus que deux actionnaires ADM (80 %) et InVivo (20 %), qui assure la présidence du conseil de surveillance. Toepfer International est présent sur les cinq continents avec des bureaux dans quarante-trois pays. Il dispose notamment d'un puissant réseau asiatique (Chine, Inde, Indonésie, etc.) et d'importantes installations de stockage et d'exportation en Ukraine, sur le Danube, sur la mer Noire et en Argentine qui complètent son réseau d'origine historique en Europe et en Amérique du Nord. Toepfer International commercialise en moyenne 40 millions de tonnes par an dont 80 % par voie maritime. C'est un des grands du négoce international avec les Cargill, Bunge, Glencore ou encore Louis Dreyfus.



Entre 1974 et 1991, le prix du blé oscille entre 100 et 180 dollars la tonne avec deux pics en 1974-1975 et 1981-1982. Le prix le plus bas est atteint en 1985-1986. Avant, de 1955 à 1973, le prix s'était stabilisé autour des 60 dollars la tonne avec une amplitude de 10 à 15 %.

Malheureusement, hormis en Algérie, aucun contrat d'envergure n'est signé à l'export, et certains clients s'avèrent mauvais payeurs. Après un premier déficit en 1982, le groupe industriel présente des pertes de 72 millions de francs au 30 juin 1983 et de 61 millions au 30 juin 1984. Des mesures urgentes sont prises : plans de licenciement et tentative de reconversion vers la fabrication de nouveaux produits, création de la société Satig sur les ruines de Cominor. Cet épisode malheureux est le seul échec qu'aura connu Jack Lequertier en trente-cinq ans à la tête de l'UNCAC.

Cette diversification industrielle importante, certainement trop éloignée du cœur de métier de l'UNCAC, a des conséquences financières lourdes. De plus, la conjoncture économique et sociale du début des années 1980 n'est pas bonne. L'une des premières actions du tout nouveau directeur général Bruno Catton va être de tirer un trait sur cette diversification. L'ensemble est cédé ou liquidé entre 1984 et 1987. Seul un petit bureau d'études en maîtrise d'œuvre, Gamm ingénierie, comptant une vingtaine de personnes, est conservé. L'hémorragie financière qui résulte de cette diversification sera plus que compensée par des résultats en progression dans le cœur de métier du Groupe et à l'exportation, qui faciliteront une sortie par paliers successifs.

La récolte record de 1984 contribue elle aussi à bien sortir de la crise. Les rendements obtenus en blé battent un record, avec 63 quintaux à l'hectare en moyenne nationale, le dernier record enregistré en 1980 étant de 52 quintaux. Depuis 1945, les rendements s'inscrivent dans une progression linéaire avec une accélération marquée dans les deux dernières décennies. Pour le blé, le rendement est passé de 11 quintaux à l'hectare en 1945-1946 à 63 quintaux à l'hectare en 1984-1985 (tableau ci-contre) avec une progression annuelle moyenne de 1,7 quintal/hectare dans la décennie 1975-1984 (tableau ci-contre). Dans ces années, la productivité augmente plus vite que la consommation.

### Collecte de blé en France 1945-1985 (années références)

Années	Surfaces ensemencées en hectares	Rendement moyen en quintaux à l'hectare	Collecte commercialisée en quintaux
1945-1946	3 783 003	11	25 780 197
1954-1955	4 491 320	23	77 786 710
1959-1960	4 425 750	26	74 306 306
1964-1965	4 353 500	32	97 945 709
1969-1970	3 908 200	41	110 392 317
1975-1976	3 585 700	40	117 969 002
1980-1981	4 466 000	52	202 747 000
1984-1985	4 929 000	63	270 000 000

Source : UNCAC, Bureau national du 30 août 1984.

### Évolution des rendements en blé (1944-1984)

Années	Progression en quintal à l'hectare par an en moyenne
1944-1954	0,7
1955-1964	0,8
1965-1974	1,6
1975-1984	1,7

Source : UNCAC, Bureau national du 30 août 1984.



La récolte de blé tendre 2010-2011 a été  
de **356 millions** de quintaux, soit un rendement  
moyen de **72 quintaux** à l'hectare.



La recherche du Groupe est réorganisée progressivement, à partir de 1983, date à laquelle **Georges Darrozès**, directeur de la recherche Ringot, voit sa responsabilité étendue au Groupe à la faveur de l'évolution des structures. En 1984, Serasem, transformée en groupement d'intérêt économique

(GIE), devient la structure unique de recherche et sélection pour le groupe UNCAC, additionnant à son savoir-faire le potentiel de Ringot, de l'UNCAC et des coopératives membres du Pool technique. Elle reprend à son nom, directement, le personnel de recherche de Prêmesques, La Brosse-Montceaux et Montbartier. Élément essentiel de l'activité "semences" du Groupe, son capital est réparti entre CAF-Grains (80 %), Ringot (10 %) et les coopératives membres du Pool technique et l'UCASEF (10%). Les variétés déposées sont dès lors inscrites à son nom.

Dans un domaine où la concurrence est forte, il est essentiel d'être toujours à la pointe technologique et agronomique. Dans ce but Serasem doit à la fois être proche de la recherche fondamentale et avoir accès à un matériel génétique performant. Il en résulte des accords multiples avec divers partenaires. Le partenariat le plus ancien et qui aura les résultats les plus brillants est celui liant Serasem à l'INRA pour le colza.

Pour les céréales, les accords avec l'INRA passent par le "club des cinq" (voir ci-après). En ce qui concerne le matériel génétique, le partenaire historique en céréales est l'International Breeding Association (IBA), qui regroupe dix entreprises européennes de sélection (voir l'histoire de Ringot au chapitre 5) et la coopérative allemande NPZ-Lembke pour le colza. De nombreux autres accords ponctuels et limités dans le temps sont négociés. On citera par exemple Rohm and Haas (États-Unis) pour le blé hybride, l'université de Gand en Belgique, Sigco Research (États-Unis), etc. Serasem occupe alors la première place européenne en matière de création variétale de colza et se range dans le peloton de tête en tant que sélectionneur de céréales. Les royalties encaissées grâce aux ventes de semences certifiées de ses variétés généreront d'excellents résultats financiers, qui sont bienvenus dans les années 1980 quand le groupe UNCAC traverse une période difficile à la suite des pertes subies par SÉQUIPAG et ses activités industrielles.

La production et la commercialisation des semences certifiées sont réalisées par trois entités indépendantes : le Département semences de l'UNCAC pour les céréales à paille, Ringot pour les céréales également mais surtout pour les colzas et les graines de betterave Hilleleshög, et l'UCASEF pour les semences fourragères et protéagineuses. Les marques EXPANSEM (43 coopératives) et CEREPI gérées par l'UNCAC représentent à la fin des années 1980 environ un tiers du marché

national. Déjà diversifié dans les semences de tournesol, le Département semences se lance dans les semences de soja en 1989 et de maïs en 1990. Ringot est alors en position de quasi-monopole sur le marché du colza et leader en betterave. Sa filiale Les Touquets-Plants est sur un marché de niche de plants de pommes de terre (la ratte du Touquet). Une diversification beaucoup plus audacieuse est tentée dans le domaine des plants forestiers en créant Forestar à 50/50 avec Hilleleshög. Une importante unité de production sous serre est installée à Saint-Julien-sur-Cher. Le succès ne venant pas, Hilleleshög se retire du projet en 1980 et, quelques années plus tard, les installations sont vendues. Le Département des études agronomiques de l'UNCAC, dont le premier animateur Léon Heller a pour successeur Hervé Haslé, reste en charge des relations avec le monde professionnel et de l'animation du "Club des cinq" qui a été créé en 1980 entre les cinq principaux obtenteurs français de céréales à paille (Benoît, Desprez, Vilmorin, Rustica et Serasem) pour gérer un réseau commun d'essais comparatifs des variétés inscrites au catalogue et de collaboration avec l'INRA.

En 1986, les marchés agricoles entrent dans une période de transformation profonde et durable (baisse des cours et nouvelle accumulation des stocks) : la donne est en train de changer. Comme le constatent les chambres d'agriculture : "Le temps des garanties de prix pour des quantités illimitées est terminé. Aujourd'hui, c'est le marché qui doit guider, sur le plan économique, la réflexion sur la politique agricole". 1986 est une année charnière qui se caractérise dans les secteurs des céréales et oléagineux par un effondrement des cours mondiaux et une nouvelle guerre économique sur les marchés agricoles entre la Communauté européenne et les États-Unis. Se pose alors la double question économique et politique de la compétitivité de la céréaliculture française et européenne sur le long terme et de la stratégie à conduire par Bruxelles face aux États-Unis. Les discussions au rapprochement de l'UNCAC/UNCAA avec l'UGCAF qui ont toujours achoppé depuis 1947 vont trouver dans le cadre de l'exportation aux pays tiers une première concrétisation. À l'instigation de Michel Sordel, les deux unions rivales vont renouer le dialogue (voir chapitre suivant), car elles savent que leur antagonisme ne peut être qu'une entrave au développement de leur activité internationale. Une mission conjointe est confiée aux directeurs généraux des trois unions : si la fusion n'est pas à l'ordre du jour, il leur est demandé de réfléchir et d'examiner la possibilité d'entreprendre des actions conjointes.

Ils tombent d'accord pour créer une structure nationale d'exportation à destination des pays tiers (hors CEE), en collaboration avec Unigrains. C'est pourquoi la société CAF-Grains International est créée en 1988, à 51 % propriété de l'UNCAC, avec une participation d'Unigrains et le soutien de l'AGPB et de la FFCAT. Il s'agit de la première structure collaborative entre les deux unions rivales avant la fusion de 1990-1991. Elle n'aura qu'une activité symbolique mais elle établit les liens qui conduiront à la fusion.

■ **Georges Darrozès** (né en 1939), ancien collaborateur de Jacques Morice à l'INRA, est recruté par Ringot en 1966 pour prendre la direction de son programme "Colza" avant de devenir directeur de ses services de recherches. Cet excellent technicien, reconnu tout particulièrement pour ses travaux de sélection du colza menés en collaboration avec l'INRA, est nommé en 1984 directeur de recherches à l'UNCAC et directeur général de SERASEM. Outre le colza, Georges Darrozès et les équipes qu'il dirige avec une grande autorité créeront un grand nombre de variétés, notamment de blé, d'orge et de pois qui connaîtront un grand succès en France et en Europe.



AU 30 JUIN 1990, L'UNCAC RECENSE 369 COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES. LEUR COLLECTE TOTALE REPRÉSENTE 55 % DE LA COLLECTE FRANÇAISE. PARMI LES ASSOCIÉS NON COOPÉRATEURS SE TROUVENT LE CRÉDIT AGRICOLE, UNIGRAINS ET SOFIPROTÉOL. L'EFFECTIF TOTAL DES SOCIÉTÉS DU GROUPE EST DE 507 PERSONNES. AVEC UN CHIFFRE D'AFFAIRES DE PRÈS DE 10 MILLIARDS DE FRANCS, DONT LES TROIS QUARTS À L'EXPORTATION, LE GROUPE EST LE PREMIER STOCKEUR DE FRANCE AVEC UNE CAPACITÉ TOTALE DE 896 000 TONNES RÉPARTIE SUR NEUF SILOS. IL EST AUSSI LE LEADER EN FRANCE POUR LES SEMENCES NON HYBRIDES DE GRANDES CULTURES ET SUR LE MARCHÉ DES SEMENCES DE CÉRÉALES À PAILLE, DE COLZA ET DE BETTERAVES. À LA FIN DES ANNÉES 1980, LE DÉPARTEMENT DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES DE L'UNCAC CONNAÎT DE BELLES ANNÉES DE CROISSANCE QUI CONSOLIDENT SA POSITION PARMI LES PREMIERS EXPORTATEURS DE CÉRÉALES EUROPÉENS.

**EN 1989-1990, LE GROUPE Gamm (UNCAC ET UNCAA) A RÉALISÉ UN CHIFFRE D'AFFAIRES CUMULÉ DE 19 MILLIARDS DE FRANCS POUR UN RÉSULTAT DE 100 MILLIONS DE FRANCS. SES CAPITAUX PROPRES CUMULÉS SONT DE 890 MILLIONS DE FRANCS.**



# monde



Le silo coopératif du port de Rouen.

## Chapitre 9

# Le groupe La Fayette, en route vers la fusion

Redémarrage, stabilisation, progression, interrogations et nouvelles pertes d'exploitation (1975-1990)

Après le marasme qu'il a traversé en 1972-1973, le groupe La Fayette est durablement affaibli. Les hommes ont changé, mais les problèmes de fond subsistent. Élie de Ganay, de la coopérative Agricher à Bourges, devient président dans un contexte financier assaini par son prédécesseur. Il tente de mobiliser les grandes coopératives autour de lui, crée des services nouveaux pour les fidéliser et cherche la relance, notamment en prenant des positions significatives et rentables dans les semences. Mais tous les acteurs ont été échaudés, les actions conduites ne trouvent pas un écho suffisant auprès des coopératives. Après une embellie de courte durée, les résultats virent à nouveau au rouge en 1989. Il faut sortir de l'impasse, et les vieilles querelles apparaissent de plus en plus comme des freins anachroniques. Ayant épuisé les scénarios de restructuration, les dirigeants du groupe La Fayette sont prêts à étudier toute solution, même celle d'une fusion avec leurs rivales historiques du groupe GAMM.

## Les années de redressement et de relance économique (1976-1985)

LES ANNÉES 1976-1985 SONT CELLES DU REDÉMARRAGE DE L'UGCAF. Des actions nouvelles s'avèrent rentables, comme l'enseigne Magasin Vert, développée par Coopagri Bretagne à Landerneau à partir de 1971-1972. L'Union se lance également dans la production de semences certifiées. Il s'agit de développer le secteur approvisionnement pour fournir aux coopératives l'ensemble des produits nécessaires aux exploitations de leurs mandants. À cette date, 1975, le groupe La Fayette rassemble 386 coopératives (UGCAF) dont 227 ont une activité "céréales". Il possède cinq bureaux de courtage (et non de négoce, pour limiter les risques), à Nancy, Paris, Poitiers, Toulouse, Saint-Quentin, une filiale dans le négoce avec Louis Dreyfus (UFC) et une entreprise de courtage de droit privé, Ugégrain.

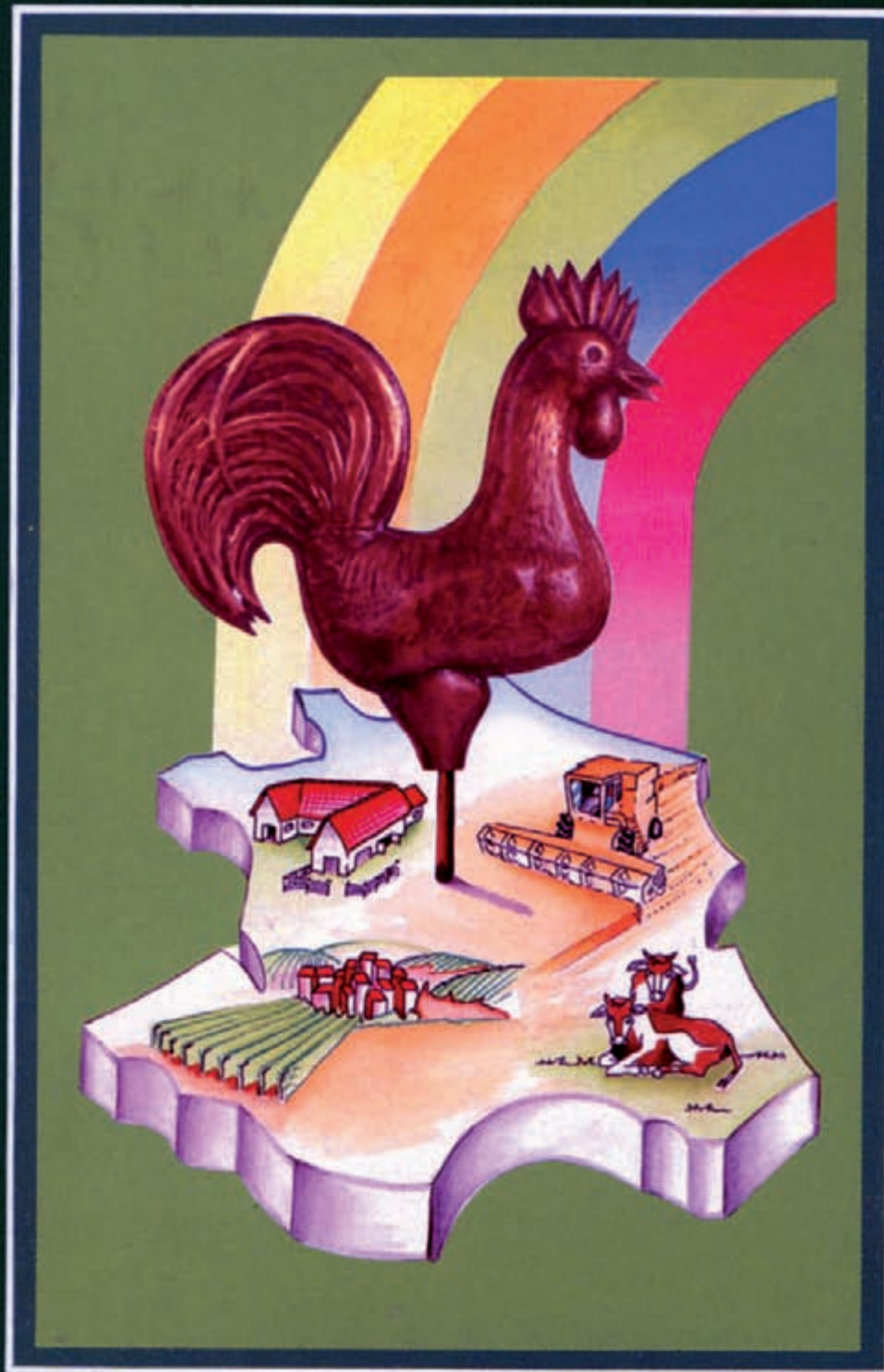
La création de Sipcam-Phyteurop par l'UGCAF (30 % des parts) en 1968 – avec la famille italienne Gagliardini puis Cima, majoritaire – et la prise de participation financière dans le groupe Gardinier (holding Sopia) ont permis également à l'UGCAF de prendre au début des années 1970 une position plus importante sur le marché des phytosanitaires et des engrais.

Néanmoins, jusqu'en 1978, le Département "approvisionnement" n'a développé qu'une petite activité. Les dirigeants décident de le restructurer en quatre services :

- les aliments du bétail avec cinq unités de production ;
- les produits manufacturés (ficelle, film plastique, clôtures, couvertures, lubrifiants tracteurs et antigel) ;
- les magasins en libre-service agricole (15 coopératives sont adhérentes au GIE Magasin Vert début 1981, une centrale d'achat est créée) ;
- le tout nouveau service "semences certifiées".



Une brochure publicitaire de Phyteurop de 1975. La création et le développement de cette filiale constituent l'une des plus belles réussites de l'UGCAF.



**UGCAF**  
**GROUPE LA FAYETTE**

LE GROUPE, INITIALEMENT COURTIER EN SEMENCES, devient en moins de cinq ans un des grands opérateurs français des semences, sous la direction de **Gilles Neymarck** et Jean-Pierre Brossillon, respectivement secrétaire général et chef du Département semences de l'UGCAF. Il s'agit pour le président Élie de Ganay "de ne pas laisser aux seules mains des multinationales ce marché". En 1980, première étape, l'UGCAF crée le

GIE Unisigma, une société de recherche et de sélection en céréales (obteneur) dont la station principale est à Froissy, dans l'Oise. L'Union possède cinq autres stations-relais dans les coopératives. Pour renforcer ce secteur prioritaire, l'UGCAF conclut des accords avec plusieurs obtenteurs privés. L'année suivante, Unisigma inscrit au Catalogue officiel français quatre variétés de semences certifiées de blé d'hiver.

#### Gilles Neymarck

est né à Paris le 10 juin 1934. Après avoir passé quinze ans dans le Groupe Opéra, un important cabinet de conseil, cet ingénieur en organisation du travail est recruté en 1975 par Jacques Goisbault pour occuper le poste de secrétaire général de l'UGCAF. Il est "agricolement" et politiquement neutre, ce qui n'est pas anodin après l'épisode troublé que vient de traverser l'Union. "Nous avions bonne mine, nous étions des gens des villes"\*, dit-il non sans malice de son tandem avec Jacques Goisbault. Cheville ouvrière du redémarrage de l'UGCAF, soutien aux directeurs généraux successifs, il devient directeur général adjoint au départ de Jean-Claude Leroy, non remplacé. Il est un des hommes-clés du rapprochement avec l'UNCAC. Après la fusion, c'est lui qui ferme les portes de l'UGCAF. Il termine sa carrière au poste de directeur des silos dans le groupe Sigma (1991-1994). Il y initiera avec succès la politique qualité (ISO).

\* Entretien du 11 octobre 2011 avec Gilles Neymarck



L'expérimentation des variétés est réalisée dans les centres du réseau Unisemences qui réunit douze coopératives. La production est partagée entre ces coopératives, sept autres coopératives indépendantes d'Unisemences et un négociant, soit au total vingt centres de production. Si les coopératives commercialisent la plus grosse partie de leur production directement à leur clientèle, une autre partie est commercialisée par l'UGCAF.

Dernière étape de cette politique plus offensive, l'UGCAF crée en 1983 la société et la marque SEM Diffusion. Dirigée par Jean-Pierre Brossillon, cette société anonyme de commercialisation est délégataire exclusive pour la France des variétés Unisigma et assure l'activité marketing de l'ensemble des activités semences du Groupe. SEM Diffusion appuie son expansion sur 22 coopératives. Le but est de rentabiliser au mieux les produits en s'appuyant sur tous les partenaires commerciaux. Grâce au réseau technico-commercial des sept directions régionales, le groupe La Fayette affirme être devenu le premier vendeur français de semences dans la CEE. L'import-export est réalisé par l'UGCAF-Ugégrain, présidée par Philippe Neeser (1922-2012). C'est un départ assez foudroyant.

Au début des années 1980, le groupe La Fayette restructuré repart de l'avant et les bénéficiaires sont de nouveau au rendez-vous. Il semble bien mieux soutenu par ses coopératives adhérentes, notamment La Providence Agricole qui reste une pièce maîtresse. Son président Jacques de Bohan suit de près les réflexions sur l'avenir de l'UGCAF et ne manque jamais d'écrire au président de l'UGCAF pour lui témoigner son soutien. Néanmoins, c'est toujours "La Providence d'abord", comme en témoigne une lettre d'Élie de Ganay en juin 1982 à Jacques de Bohan :

"Le dossier semences nous a séparés et votre décision d'accord avec Claeys a été prise sans que personne à l'UGCAF n'ait pu seulement vous expliquer ce que nous espérons développer. Cela a des répercussions aujourd'hui du côté de Nancy... Là encore, le poids de La Providence a manifestement joué et c'est précisément de lui dont j'ai besoin. Ne prenez surtout pas cette lettre comme un cahier de doléances ou un buisson de reproches mais comme une indication de ce que, par une approche commune des problèmes, le successeur du Président Mangearde peut apporter à l'UGCAF aux destinées de laquelle il a aussi présidé."

La fameuse devise "Faisons nos affaires nous-mêmes" est toujours le credo de la coopérative marnaise. C'est dans ces années où les unions de coopératives sont en phase de restructuration importante que le stratège et entrepreneur Jacques de Bohan transforme La Providence Agricole en un très grand groupe coopératif polyvalent qu'il baptisera en 1991 Champagne Céréales. À sa création, il constitue le premier groupe céréalier d'Europe.

# relance

Au début des années 1980, l'UGCAF retrouve des couleurs et innove, notamment dans les semences.

## Jacques de Bohan : bâtisseur d'un empire

“ Pour faire de grandes choses,  
il ne faut pas être au-dessus des hommes, mais avec eux. ,,

Jacques de Bohan.

Jacques de Bohan est le fils aîné des huit enfants de Félix de Bohan et l'arrière-petit-fils du fondateur de La Providence Agricole, Gustave de Bohan. Il est né le 13 janvier 1934 à Courcy dans la Marne. Une fois diplômé de l'École nationale d'agriculture de Grignon, il reprend la ferme familiale et suit les traces de son grand-père. Secrétaire départemental du CDJA en 1958, il devient secrétaire général (1967-1972) puis, en 1972, administrateur de la Fédération départementale du syndicat des exploitants agricoles (FDSEA) de la Marne. En 1966, il crée la Coopérative des jeunes bovins de Champagne ; en 1970, à trente-six ans, il reprend les abattoirs de Vitry et fonde Champagne Viandes avec trois autres coopératives. En 1987, au terme de nouvelles fusions, il lance Arcadie, qui devient le second groupe français de viande, en partie revendu en 1991.

Entre-temps, il a présidé La Providence Agricole de 1974 à 2001. Présent sur tous les fronts, il unit neuf coopératives qui fusionnent en 1991 pour donner naissance à Champagne Céréales. Celle-ci se classe d'emblée au 1<sup>er</sup> rang des coopératives céréalières d'Europe. Parallèlement, il fait de Malteurop le 1<sup>er</sup> malteur européen et le 3<sup>e</sup> mondial. Le Groupe fournit les brasseries d'Allemagne, d'Espagne, du Portugal, d'Ukraine, d'Argentine ou encore de Chine. Il est aussi l'homme du développement dans le sucre et la recherche.

En 1984, Champagne Céréales et Sucre Union créent Agro-industrie recherches et développements (ARD), un centre référent en matière d'innovation et de valorisation du végétal. Les deux structures créent en 1991 Chamtor dont l'activité est la transformation de chicorée en fructose et la transformation du blé en glucose.

En 2001, date de son départ en retraite, il crée NutriXo, un groupe agroalimentaire, qui associe Champagne Céréales, Nouricia et Les Grands Moulins de Paris qu'il a repris la même année. NutriXo se range parmi les leaders européens de la meunerie et de la boulangerie.



Jacques de Bohan s'entretenant en 1977 avec Pierre Méhaignerie, ministre de l'Agriculture de Valéry Giscard d'Estaing de mars 1977 à mai 1981.

L'œuvre de Jacques de Bohan est immense. Il a développé ses activités dans presque tous les segments de marché agroalimentaires.

Dans le cadre national, Jacques de Bohan met toute sa force de conviction au service des nécessaires rapprochements des unions nationales, UNCAC et UGCAF, pour donner naissance en 1991 à Sigma. Président du collège Promocoop de la CFCA en 1990, il est l'un des piliers de la construction de Coop de France (2003), dont il sera vice-président. Il est notamment à l'origine de la modernisation du statut de la coopération, prônant la filialisation des activités industrielles des coopératives à l'occasion de la loi de modernisation de 1991.

Président du Club Déméter (2002-2005)\*, un club de réflexion sur l'avenir de l'agriculture, il décède le 30 avril 2005. Cet entrepreneur visionnaire et homme d'écoute est resté toute sa vie fidèle à ses valeurs paysannes.

\* Depuis plus de vingt ans, le Club Déméter, du nom de la déesse grecque de la fécondité, est un lieu de réflexion (think tank) où se retrouvent dirigeants agricoles et agriculteurs leaders. Sa revue propose des analyses prospectives et synthétiques de l'actualité agricole.

# SOLUTION

EN 1982, JEAN-CLAUDE LEROY, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE COOP CAEN SUCCÈDE À JACQUES GOISBAULT à la direction générale du groupe La Fayette. Si ce dernier a assaini les comptes, le nouveau directeur va apporter sa volonté de dynamiser commercialement l'Union. La même année, une nouvelle filiale est créée : Fertrade, spécialisée dans les engrais, mais l'aventure tourne court. En septembre, l'UGCAF lance une enquête sur "Votre coopérative dans la décennie 1980-1990". En octobre, le conseil d'administration réfléchit sur l'avenir de l'UGCAF et définit un plan à cinq ans, en associant les coopératives réunies dans des groupes de pilotage. Si plusieurs thèmes stratégiques sont évoqués par les administrateurs, aucun mot sur un rapprochement futur avec l'UNCAC.

En 1984, l'UGCAF et 26 coopératives créent un fonds d'aide à l'investissement pour conforter les fonds propres des coopératives associées, désireuses d'investir dans la logistique de leurs approvisionnements "fertilisation", par le biais de prêts à taux préférentiel : Ugéfertil. Entre 1980 et 1984, le chiffre d'affaires de l'Union a progressé de 11 %, celui d'Ugégrain de 127 %. Mais la difficulté de l'UGCAF à se réformer et à faire partager son projet aux coopératives est tangible, et cette problématique va peser lourd sur la suite des événements.

Le groupe La Fayette se développe dans les semences. Plaquette publicitaire de 1981.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/11-plaquettelafayette1981.pdf>



**“L'UGCAF, cela sert-il encore à quelque chose ?” (1986-1990)**

À CETTE QUESTION PERTINENTE POSÉE PAR LE GROUPE LA FAYETTE, LES CADRES DIRIGEANTS DE L'UNION vont tenter d'apporter une réponse le 10 octobre 1984 lors du séminaire



La création en 1983 et l'expansion de la société SEM Diffusion, spécialisée dans la commercialisation de semences, participent au rétablissement des comptes du groupe La Fayette.

qui les réunit à Royaumont. Il s'agit de savoir "si l'Union, par l'action de ses bureaux régionaux et par sa fonction fédérative à Paris, peut encore jouer un rôle de TRAIT D'UNION entre les régions et les dix grandes coopératives agricoles qui feront demain la France de la coopération".

Entre 1985 et 1986, les rapports succèdent aux rapports, les constats aux constats... Néanmoins, l'UGCAF met en service le silo USSO, situé à Toulouse, d'une capacité de 45 000 tonnes. Une note interne de Jean-Claude Leroy intitulée "Réflexions sur l'organisation de la coopération céréalière française" fait le point dans les derniers jours de décembre 1986 sur les scénarios envisageables pour le Groupe. Il constate notamment que "le clivage actuel interdit beaucoup de rapprochements de coopératives" et que "les jeunes agriculteurs ne comprendront pas demain des affrontements entre des groupes coopératifs puissants". Cette note prépare ce qui est probablement la première grande concertation bipartite entre dirigeants de l'UNCAC et de l'UGCAF, le 11 janvier 1987. Sont présents d'un côté l'UNCAC et l'UNCAA avec leurs présidents et directeurs généraux respectifs MM. Sordel, Duchalais, Catton et Besnault ; de l'autre les dirigeants de l'UGCAF, MM. de Ganay, Leroy, Neymarck et les présidents de grandes coopératives, notamment MM. de Bohan, Birot, Marie, Mille, Picard, Sabin, Tanguide. Une autre réunion inter-unions plus restreinte se tient



le 27 février suivant à la Caisse régionale du Crédit Agricole d'Île-de-France, et associe Philippe Neeser, le président d'Unigrains. La suivante est programmée le 11 mai : les discussions avancent... En juillet suivant, une première concertation UGCAF/UNCAA/UNCAC a lieu autour des engrais, des céréales et oléagineux. Celle-ci fait suite à une proposition de l'UNCAC d'avril 1987 où les unions échangent des notes de situation.

La concertation engagée n'empêche pas l'UGCAF de poursuivre sa réflexion sur ses propres structures. En décembre 1987, une agence de communication dénommée Soprano dans laquelle se trouve Gil Kressmann, ancien directeur du SYNERCAU, présente en vue du conseil d'administration d'avril 1988 un rapport préparatoire à l'élaboration du projet d'entreprise UGCAF-La Fayette. Y sont présentés les trois métiers de l'UGCAF :

- la vente des céréales, avec 256 000 tonnes de capacité de stockage propre et la gestion de 400 000 tonnes pour les coopératives associées ;
- les semences : 23 coopératives sont regroupées dans Unisemences ; la commercialisation est effectuée par SEM Diffusion, pour un volume qui correspond à 25% des blés français ;
- l'approvisionnement en engrais, qui bénéficie d'un contrat d'association avec Norsk Hydro et du soutien de la banque d'investissement Ugéfertile.

Pendant les six ans de mandat de Jean-Claude Leroy, entre 1982 et 1988, l'UGCAF a repris des couleurs et s'est positionnée activement sur les semences et engrais et sur le commerce de céréales avec les pays tiers. Élie de Ganay pressent Dominique Dutartre, de La Providence Agricole, pour succéder à Jean-Claude Leroy, qui atteint l'âge de la retraite. Le président de Ganay voit en Dominique Dutartre l'homme qui peut mener à bien le projet de l'UGCAF. En mars, il réunit autour de lui un comité des présidents pour orienter l'avenir de l'UGCAF.

Ce comité envisage une rencontre avec l'UNCAA à propos de l'évolution dans le domaine des engrais. Élie de Ganay semble bien las de son mandat à la tête de l'UGCAF. Il demande à Jacques de Bohan d'être candidat à sa succession mais celui-ci refuse, bien qu'il reconnaisse : "Le schéma d'avenir retenu à ce jour par le comité des présidents correspond très sensiblement aux idées que j'avais émises depuis plusieurs années". Déjà en septembre 1987, Élie de Ganay demandait à Jacques de Bohan d'être plus présent et plus actif dans le projet de l'UGCAF, et indiquait qu'il souhaiterait que "le problème de sa succession soit réfléchi avec La Providence Agricole et reçoive son appui".

C'est alors que le bureau de courtage de l'UGCAF de Nancy s'émancipe. Il fait partie des quatre derniers bureaux régionaux avec Paris, Saint-Quentin et Toulouse, celui de Poitiers vient de fermer ses portes. Le directeur, Jean-Marie Schlickling, et ses collaborateurs décident de quitter l'UGCAF pour monter leur propre structure de courtage, en s'appuyant sur les coopératives actionnaires du silo de Frouard. C'est un rude coup pour l'Union ! Élie de Ganay monte au créneau pour empêcher ce départ, signe avant-coureur d'une fuite en avant. Rien n'y fait, l'équipe choisit l'indépendance alors que les dirigeants des autres coopératives membres de l'Union ne réagissent pas ou peu à cet acte de sécession.



Arleux : un des silos historiques de l'UGCAF.



Le silo coopératif de Frouard est au centre d'une bataille âpre entre l'UGCAF et ses coopératives de la région de Nancy. L'Union en ressort ébranlée. La fusion se rapproche...

En mars 1988, Élie de Ganay décide de mettre en place un comité de direction, une formule innovante pour une union de coopératives. Présidé par Dominique Dutartre, il réunit Guy Crapez, directeur général du Dunois à Châteaudun, Gilles Neymarck et Jean-Louis Pépin, directeur général du Réveil agricole de Picardie. Ce comité réfléchit activement au positionnement des activités, à la stratégie générale à adopter et pose la question : quel projet d'entreprise pour demain ? Des plans de développement sont envisagés dans les engrais avec l'UNCAA pour créer "Fertrade II". La même année, on l'a vu, les deux unions rivales en céréales se rapprochent en créant CAF-Grains International.

## Dominique Dutartre : engagé pour le collectif et pour l'innovation



Né le 6 février 1949 en Bourgogne, région à laquelle il reste très attaché, Dominique Dutartre est ingénieur agronome de l'Institut Polytechnique LaSalle Beauvais, major de sa promotion en 1973. Il rejoint alors La Providence Agricole pour ne plus la quitter. Il travaille étroitement avec Jacques de Bohan, dont il partage le sens de l'intérêt général, et devient l'un des principaux artisans de la mutation de La Providence Agricole en Champagne Céréales, première coopérative céréalière européenne. Par son sens du consensus et du dialogue, il joue un rôle central dans la fusion UGCAF/UNCAC et la naissance de Sigma.

Cet homme de réflexion et de prospective a été élu en décembre 2011 président du pôle de compétitivité à vocation mondiale Industries & Agro-Ressources (IAR). En 2012, Dominique Dutartre est directeur général adjoint de Vivescia (issue de la fusion en 2012 de Champagnes Céréales et de Nouricia), en charge de la recherche et de l'innovation. Il préside la structure de recherche privée mutualisée Agro-industrie Recherches et Développement (ARD), créée en 1989, et Procéthol 2G qui développe Futurol, le projet national de bioéthanol de deuxième génération. Co-gérant de Siclaé, groupe agro-industriel régional de transformation des matières premières végétales (créé en 2005), il est administrateur de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA) où il représente les industries liées à l'agriculture. Il préside également la société Phyteurop. Cette personnalité qualifiée et reconnue, très écoutée, est membre du conseil d'administration et du bureau d'InVivo et du conseil d'ACOOA – Alliance des Coopératives Agricoles –, association créée en juin 2011 par Coop de France et InVivo.

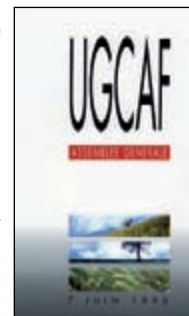
ENFIN, PAR UN COURRIER DU 27 AVRIL 1989, ÉLIE DE GANAY ANNONCE QU'IL SOUHAITE QUITTER SES FONCTIONS DE PRÉSIDENT. Il est remplacé en juin par Michel Marie, président de la Coopérative du Dunois. Des mesures immédiates sont prises par le nouveau président pour accroître la rentabilité du Groupe, dont la situation financière tend à se dégrader à nouveau. Il décide notamment des restructurations par filialisation. Les activités sont examinées pour évaluer leur positionnement sur les marchés actuels et futurs, leur masse critique et leur potentiel de rentabilité.

Le conseil d'administration du 14 novembre 1989 annonce une perte d'exploitation de plus de 7 millions de francs, qui fait suite à un bénéfice de 522 150 francs l'année précédente. Les raisons de ce déficit sont plurielles : l'approvisionnement, mais surtout le stockage et les résultats des bureaux régionaux. L'Union plonge à nouveau ! Dominique Dutartre est porteur d'un plan de restructuration. Il envisage la concentration des trois bureaux restants, la relance du site de stockage de Gennevilliers et la réduction des frais généraux par des licenciements.

Le comité de direction accepte les mesures de sauvetage au moment même où un vaste mouvement de concentration des fournisseurs et clients conduit plusieurs coopératives de l'UGCAF à se concentrer elles aussi : en Picardie où Le Réveil agricole de Picardie et l'Union des coopératives agricoles picardes fusionnent, en Champagne où neuf coopératives envisagent de se rapprocher autour de La Providence Agricole (effectif en 1991), en Normandie autour de Coop Caen, en Bretagne autour de Landerneau, dans le grand Bassin parisien autour du Dunois, en Lorraine et dans le Sud-Ouest. Il s'agit en adoptant diverses formes de rapprochement (fusion, absorption, rachat, etc.) de réaliser des économies d'échelle et de dégager de nouvelles liquidités pour investir.

### Le groupe La Fayette/UGCAF à la veille de la fusion (1990)

- L'UGCAF regroupe 313 coopératives, dont 175 pour l'activité céréales, parmi lesquelles 112 sont à double appartenance UNCAC/UGCAF.
- Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé au 31 décembre 1989 de 683 millions de francs : 201 pour l'UGCAF, 200 pour les semences et 282 pour Ugégrain. Il emploie 146 personnes.
- Les principaux actifs sont le silo de Gennevilliers d'une capacité de 169 000 tonnes, un hangar de 20 000 tonnes à Châteauroux et des participations dans différents silos et unions (Frouard, Arleux, Givet, USSO et UCASPOR).
- L'activité semences est assurée par SEM Diffusion dont l'UGCAF détient 66 % du capital avec des résultats médiocres en 1989 et 1990. Elle commercialise 350 000 quintaux de céréales à paille sur le circuit long. Elle détient aussi 20 % du capital d'Unisigma, un obtenteur de variétés, et différentes participations dans l'approvisionnement.



C'EST DANS CE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, OÙ ÉMERGENT DE VRAIS PÔLES RÉGIONAUX PLUS COMPÉTITIFS, QUE LES DIRIGEANTS DE L'UGCAF ABORDENT, POUSSÉS PAR LES ÉVÉNEMENTS ET LES MAUVAIS RÉSULTATS DE L'ANNÉE, LA QUESTION STRATÉGIQUE DE LA FUSION AVEC LES RIVAUX DE PLUS DE QUARANTE ANS. LES DISCUSSIONS REPRENENT EN 1990.

MICHEL MARIE, DOMINIQUE DUTARTRE ET GILLES NEYMARCK SONT DÉSIGNÉS POUR PARTICIPER AU COMITÉ DE FUSION QUI VA ÊTRE MIS EN PLACE.

# futur

**Lancement  
de la politique agricole  
commune (PAC)**



**1962**

Le 3 février,  
**constitution  
de la Confédération  
française  
de la coopération  
agricole (CFCA)**



**1966**

**Mise en place  
du marché commun  
agricole**



**1967**

**Le 27 juin,**  
le Parlement français  
adopte le nouveau statut  
de la coopération agricole ;  
il est conforme au souhait  
unanime de la profession



**1972**

**1962**



**L'UGCAC et l'UGCAA**  
ou **groupe La Fayette**  
constituent une union mixte :  
l'Union générale des coopératives  
agricoles françaises (**UGCAF**)  
devant permettre le passage  
d'une structure par branche  
d'activité à une structure  
polyvalente

**1963**



**L'UNCAC**  
créé **SÉQUIPAG**,  
un service ingénierie  
qui va devenir  
le premier bureau  
d'études français en  
matière d'équipement  
agricole

**1970**



**L'UNCAC**  
**prend le contrôle  
de la société Ringot**,  
alors seul obtenteur  
en France,  
avec l'INRA,  
de variétés de colza

**1971**



**L'UCAAB ouvre**  
le Centre de  
Recherches  
de Zootechniques  
Appliquées (**CRZA**),  
à Montfaucon  
dans l'Aisne

**La sécheresse accélère**  
le mouvement  
de regroupement  
des coopératives  
agricoles françaises



**1976**

**Instauration  
des quotas laitiers  
européens :**  
la profession  
fait de la résistance



**1984**

**Début  
de la crise  
de la vache folle**  
en  
Grande-Bretagne



**1988**

**La France interdit  
les importations  
des farines animales  
britanniques**  
pour l'alimentation  
des bovins



**1989**

**1975**



**L'UNCAC  
et l'UNCAAC**  
installent leur siège  
social avenue de la  
**Grande-Armée à Paris**

**1977**



**Lancement  
par l'UNCAA**  
de l'enseigne de  
distribution nationale  
**Gamm vert**

**1980**



**L'UGCAF**  
crée **Unisigma**,  
une société de  
recherche et de sélection  
en céréales

**1981**



**L'UNCAC**  
prend une participation  
dans la société  
allemande **Toepfer  
International**

**1988**



**Création de CAF-Grains  
International**  
par **l'UNCAC** et **l'UGCAF**,  
prémices de la fusion  
des deux unions

**D**ans l'histoire des unions de coopératives agricoles, les années 1990 sont marquées par une série de fusions importantes : l'UNCAC et l'UGCAF en 1990, d'où naîtra Sigma ; l'UCAAB et l'UNCAA en 1992 ; l'UCANOR et l'UNCAA en 1999. Ces rapprochements stratégiques préparent la "grande" fusion de 2001 et la naissance d'InVivo. Les unions Sigma et UNCAA progressent par le développement de leurs métiers de base et un essor marqué à l'international. Elles abordent de nouvelles problématiques, notamment la qualité, la défense de l'environnement, la certification industrielle, le marketing et la communication.

Au moment où ces unions coopératives montent en puissance, le monde agricole français et européen est soumis à des réformes qui entraînent crises et mutations structurelles. La loi du 3 janvier 1991 organise les modalités de la filialisation, l'ouverture du sociétariat et le renforcement des fonds propres des coopératives françaises. Aussi la réforme de la PAC de 1992 constitue-t-elle un tournant majeur pour l'agriculture européenne et française : baisse significative du prix des produits agricoles accompagnée d'un soutien direct aux agriculteurs et d'une maîtrise renforcée de la production (gel des terres).

Les consommateurs sont fortement troublés par la crise de la vache folle (1996 et 2000) et celle du poulet à la dioxine, mais aussi par les questions que pose l'utilisation des farines animales et des OGM. Dans ce contexte singulier de crises et de mutation, les agriculteurs prennent conscience que la qualité constitue un enjeu majeur pour leur activité.

# Le temps des fusions

(1991-2000)

Troisième partie ©

## Chapitre 10

# Naissance et essor de Sigma

## Fédérer les forces coopératives céréalières pour aborder les marchés internationaux (1991-2000)

La fusion est votée à l'unanimité lors de l'assemblée générale extraordinaire de l'UNCAC du 24 janvier 1991, avec effet rétroactif au 30 septembre 1990. "Il y avait bien une attente", dit Jean Gonnard, premier président de Sigma. Le premier nom évoqué avant l'adoption de Sigma ( $\Sigma$  est le symbole de la "somme" en grec) est Euria, mais il est vite abandonné car déjà utilisé par un groupe coopératif laitier. Il n'y a désormais plus qu'une seule union dans le domaine des céréales et des semences ; cependant l'activité "agrofournitures" de l'UGCAF n'est pas concernée par la fusion et seules rejoignent l'UNCAA les coopératives de la rue La Fayette qui le souhaitent. Le Groupe fait ses premiers pas au moment même où l'Union européenne réforme profondément la PAC.

### La vocation de Sigma : chercher le plus grand dénominateur commun

L'AMORCE DE CE RAPPROCHEMENT SE SITUE EN 1966, suite à la création de la Confédération française des coopératives agricoles (CFCA) et de la Fédération française des coopératives agricoles de céréales (FFCAC). Un nouveau style de relations, bien moins conflictuelles, s'instaure entre les deux unions céréalières rivales. En 1988, une nouvelle étape est franchie : grâce à une audacieuse initiative stratégique, l'UNCAC et l'UGCAF créent CAF-Grains International, une joint-venture pour l'exportation de céréales vers les pays tiers (Europe centrale et orientale, bassin méditerranéen et Moyen-Orient), animée par le service export de l'UNCAC. Dès la première année d'activité, les ventes de cette filiale commune portent sur 1,5 million de tonnes de céréales. À la même époque, l'UNCAA et l'UGCAF participent ensemble au projet européen Fertrade, une société spécialisée dans les engrais.

C'est dans le cadre du comité de liaison mis en place pour la création de CAF-Grains International que les dirigeants des deux unions nationales se rencontrent régulièrement. En 1990, l'UGCAF, en position financière délicate, prend l'initiative de se rapprocher de l'UNCAC. Michel Marie, président de l'UGCAF et Dominique Dutarte, président du conseil de direction, déjeunent avec Bruno Catton. Au détour de la conversation, Michel Marie teste l'éventualité d'un rapprochement. Bruno Catton répond tout de suite favorablement, Jean Gonnard approuve, et un comité de fusion est mis en place en secret. La fusion est sur les bons rails...

Lors de l'assemblée générale du 24 janvier 1991 de l'UNCAC, 82% des représentants des coopératives adhérentes sont présents et, à bulletin secret, votent ce rapprochement à l'unanimité. Ce vote concrétise la volonté de la base. La plupart des coopératives adhérentes ont appris à mieux se connaître depuis la première vague de regroupements des années 1980 ; certaines sont depuis longtemps adhérentes aux deux unions rivales.

**“Toute puissance est faible, à moins que d'être unie.”**  
Jean de la Fontaine.

# ENsemble





“En 1990, la France est le deuxième exportateur mondial de céréales... Un excédent céréalier qui vaut 153 Airbus !,,

Bruno Catton, dans le *Moniteur du commerce international (MOCI)*, 20-27 août 1990.



**En 1990, un agriculteur nourrit en moyenne 40 personnes contre seulement 4 au début du siècle.**



Côté UNCAC, les principaux acteurs de la fusion sont Jean Gonnard, qui vient de succéder à Michel Sordel à la présidence, et son directeur général, Bruno Catton. Les deux hommes vont travailler main dans la main au succès de cette fusion historique. Côté UGCAF,

le processus est mené par Michel Marie, qui sera nommé vice-président de Sigma, Dominique Dutartre et Gilles Neymarck avec le soutien de Jacques de Bohan, Louis Ringô et Jean-Claude Sabin, membres du conseil d'administration.



Lors de l'assemblée générale de l'UNCAC du 24 janvier 1991, les coopératives présentes votent à l'unanimité le rapprochement avec l'UGCAF, qui donne naissance à l'Union coopérative Sigma. En haut à gauche, le directeur général de Sigma, Bruno Catton, acteur de la fusion.

## Jean Gonnard : le président des fusions

**“Fier d'être paysan, Jean a consacré sa vie à la défense des autres. Il n'était pas un homme de verbe et d'apparence mais un homme d'action, un homme désintéressé, un homme qui ne s'arrêtait jamais avant que le but fixé ne soit atteint. ,,**

Michel Fosseppez, premier président d'InVivo.



Dès sa jeunesse, Jean Gonnard est un militant qui porte en lui la coopération. Né le 8 juillet 1938 à Bourg-en-Bresse, cet agriculteur de Savigneux dans l'Ain est nommé administrateur de l'UNCAC en 1975. Il est l'une des principales chevilles ouvrières des évolutions qui vont permettre la création de Sigma, puis dix ans plus tard celle de l'Union InVivo, dont il sera l'un des pères fondateurs. Discret et déterminé, ce dirigeant charismatique préside Sigma du 5 janvier 1990 à 2001. Il décède peu après, en 2002.

Il est membre du comité permanent de l'ONIC dès 1975. À partir de 1977, il devient membre des bureaux de l'AGPB et de la Fédération des producteurs d'oléagineux et de protéagineux (FOP). Très actif au sein des instituts techniques comme l'Institut technique des céréales et des fourrages - ITCF - (vice-président de 1982 à 2002) et le Centre technique des oléagineux - CETIOM - (administrateur de 1983 à 1993), il représente l'UNCAC puis Sigma et InVivo aux conseils d'administration de la FFCAT (depuis 1977), de la CFCA (depuis 1988) et de la CNMCCA (depuis 1998). C'est au titre de la coopération qu'il est nommé

membre du Conseil économique et social (groupe Agriculture) en 1998. Officier du Mérite agricole, il est chevalier de la Légion d'honneur.

Sur le plan régional et départemental, il est président de Cérégrain de 1971 à 2001, vice-président de la Fédération régionale des coopératives agricoles Rhône-Alpes de 1976 à 2001 et vice-président de la chambre d'agriculture de l'Ain.

**LA FUSION DE L'UNCAC ET DE L'UGCAF CONSTITUE UN MOMENT FORT DE L'HISTOIRE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE FRANÇAISE.** L'antagonisme qui a marqué le mouvement coopératif dès sa naissance à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle prend fin, avec le rassemblement en une seule union nationale. En 1992, les

féderations rivales se regroupent pour former la Fédération française des coopératives agricoles de collecte, d'approvisionnement et de transformation (FFCAT), dans le cadre de la CFCA présidée par **Joseph Ballé**. Le but premier de cette fusion est de renforcer l'efficacité du système coopératif et de préparer sans attendre son avenir.

Les objectifs des acteurs de la fusion sont nombreux, et pour certains très ambitieux. Il s'agit de disposer d'un outil national pour compléter et relayer les métiers de base des coopératives sociétaires. Il doit être compétitif et largement tourné vers l'Europe et les pays tiers. La vocation de Sigma à sa naissance est d'être non seulement le plus grand dénominateur commun des coopératives sociétaires dans le domaine économique, mais aussi un lieu de concertation stratégique.

Au-delà, il s'agit pour la nouvelle Union de tendre vers le consensus, donner des impulsions, proposer des orientations et utiliser tout son poids et sa représentativité comme groupe de pression.

Cette opération intervient à une époque où les coopératives vivent une intense période de restructuration, dans un secteur en profonde mutation économique. L'heure est à la concentration et au début d'un renforcement important des structures. Déjà des groupes coopératifs se classent parmi les leaders de l'agro-business, notamment dans les produits laitiers et la viande. Sur les trente premières sociétés françaises d'agroalimentaire et de négoce au début des années 1990, une bonne dizaine sont des groupes coopératifs. Sodiaal se situe dans le trio de tête pour les produits laitiers français avec les groupes non coopératifs Gervais-Danone et Besnier, juste devant l'Union laitière normande (ULN). La coopérative Socopa est première dans la viande tandis que Coopagri, Unicopa et la Cana, trois coopératives polyvalentes, affichent des chiffres d'affaires supérieurs à 7 milliards de francs.

Le secteur céréalier, qui se concentrera un peu plus tard, est encore en retrait par rapport à cette évolution générale. Néanmoins le groupe coopératif Champagne Céréales, né en 1991 du regroupement de neuf coopératives, collecte et commercialise déjà plus de 6 millions de quintaux et pèse 4,6 milliards de francs de chiffre d'affaires ; il se classe alors au premier rang des céréaliers européens. L'originalité du secteur céréalier réside d'abord dans sa spécialisation et dans l'importance des parts de marché de ses coopératives qui captent 71 % de la collecte et gèrent 50 % de l'exportation. Comparativement, le secteur du lait et des produits frais, une référence coopérative en la matière, atteint 50 % pour la collecte et 32 % à l'exportation ! La structuration du réseau des coopératives françaises et de leurs unions se poursuit à pas accélérés dans les années 1990. Cet essor de la coopération agricole française est un peu une exception à l'échelle européenne, voire dans le monde.



**Né le 1<sup>er</sup> janvier 1940 à Renazé en Mayenne,** cet agriculteur de la Mayenne a présidé la Cana de 1979 à 1995 avant de présider la CFCA de 1989 à 2000. Grand artisan de la loi de 1991 sur la filialisation dans la coopération agricole, il a été également l'un des inspirateurs de la création de Coop de France (ex-CFCA) en 2003. Il est décédé le 31 juillet 2012.

# 1991,

## SIGMA

10,4 milliards de francs de chiffre d'affaires (1,59 milliard d'euros) dont 75 % à l'exportation, 500 salariés, 320 coopératives.

- Premier exportateur de céréales en Europe et dans le peloton de tête du commerce intracommunautaire et de l'exportation des céréales, oléagineux et protéagineux européens.
- Premier stockeur de céréales de l'Hexagone en volume.
- L'un des leaders de la création variétale en Europe et la première force de vente de semences de céréales en France.

## UNCAA

10,2 milliards de francs de chiffre d'affaires (1,55 milliard d'euros), 915 salariés, 500 coopératives.

- Première centrale européenne d'achats et de services dans les domaines de l'agrofourmiture.
- Leader français sur le marché de la nutrition et de la santé animales.
- Premier réseau français en distribution verte avec Gamm vert.

## Bruno Catton : stratège éclairé, manager ambitieux pour son Groupe



Né le 10 janvier 1939 à Lyon, Bruno Catton est diplômé de l'École nationale d'agriculture de Grignon. Tout jeune ingénieur agronome, il choisit d'emblée la coopération agricole en rejoignant l'UNCAC dès 1965, à la suite d'une rencontre avec Jack Lequertier. Il y fera toute sa carrière, jusqu'à son départ en retraite en juin 2002, soit 37 ans de pratique de l'entreprise coopérative. D'abord secrétaire exécutif et homme de confiance de Jack Lequertier, il prend la tête de la direction des études, des relations extérieures et de l'administration générale en 1975. Il est nommé directeur général adjoint en 1978, puis devient directeur général le 1<sup>er</sup> juillet 1980, successeur désigné par Jack Lequertier, son mentor. Lorsqu'il prend les rênes de l'UNCAC, l'Union est en difficulté. Dès sa prise de fonction, ce gestionnaire avisé restructure SÉQUIPAG, fait le choix de recentrer l'activité sur ses métiers de base et poursuit avec maîtrise le développement du Groupe à l'international. Dans un premier temps, il situe son action dans la continuité. Mais il s'impose vite comme un manager à la stratégie aiguisée, doté d'une grande hauteur de vue.

En collaboration étroite avec les présidents Michel Sordel puis Jean Gonnard, il poursuit les investissements dans les installations de stockage portuaire et renforce l'UNCAC dans les semences.

Ce dirigeant respecté, connu pour sa grande puissance de travail, est l'un des principaux acteurs des deux grandes fusions : d'abord celle de 1990 avec l'UGCAC qui met fin à des décennies de division coopérative en créant Sigma, puis celle de 2001 avec l'UNCAA qui donne naissance à InVivo, dont il est le premier directeur général. Pour celui qui a rédigé en 1966 le *Livre blanc sur l'unification économique de la coopération agricole* à la demande de Jack Lequertier, cette ultime fusion est un aboutissement, qui coïncide avec la fin de sa carrière et l'achèvement d'un cycle économique débuté en 1945-1947. Il dirige le nouvel ensemble pendant un semestre, assurant la transition et contribuant activement à sa mise en route rapide. Puis il remet les commandes du nouveau groupe InVivo à Jean Myotte le 30 juin 2002.



**LE BAPTÊME DE LA NOUVELLE UNION SE DÉROULE DONC DANS UN CONTEXTE AGRICOLE EN MUTATION RAPIDE**, et s'inscrit dans une économie en phase de mondialisation, à la veille de grands bouleversements commerciaux internationaux : la réforme de la PAC de 1992 et le lancement du Marché unique européen (1<sup>er</sup> janvier 1993) ainsi que la poursuite des négociations de **l'Uruguay Round**

dans le cadre du GATT (1986-1994), puis la naissance de l'OMC, le 1<sup>er</sup> janvier 1995, qui se substitue au GATT. Dans ce paysage économique en évolution permanente, la stratégie de structuration des activités doit être fine et s'inscrire dans un champ d'action beaucoup plus vaste, aussi bien en matière économique que de position géopolitique.

Sigma développe sa stratégie autour de trois pôles principaux : le stockage (Ugégrain fusionne avec MAGEFI), l'exportation et les semences. Pour réussir, le Groupe dispose à sa création de onze unités de stockage (silos)

d'une capacité de 800 000 quintaux en pleine propriété (683 600 tonnes et 10 sites au 30 juin 2001), de sept bureaux régionaux – Bordeaux, Châlons-en-Champagne (fermé en 1996), Lille, Lyon, Paris, Rennes et Toulouse (fermé en 1994) – ainsi que de bureaux de liaison à Alger, Bruxelles et Istanbul (ouvert en 1992). Les années 1990 vont être décisives pour Sigma qui doit ajuster ses métiers aux évolutions de l'agriculture mondiale et aux attentes nouvelles des coopératives sociétaires. Le Groupe est armé humainement et financièrement pour faire face à ce challenge, mais il doit en permanence adapter ses structures et ses coûts à la nouvelle libéralisation des marchés.



À sa création, le nouveau groupe Sigma est fort de 405 sociétaires dont 329 coopératives qui collectent plus de 70 % de la production française de céréales et d'oléoprotéagineux. Ici, le complexe céréalier de Metz.

### Structuration et développement de l'activité semences

**C'EST CERTAINEMENT DANS LE DOMAINE DES SEMENCES DE CÉRÉALES À PAILLE ET DES PROTÉAGINEUX QUE LE RAPPROCHEMENT UGCAF/UNCAC** bouleverse le plus la donne. À sa naissance, Sigma se classe d'emblée au second rang des groupes semenciers français, derrière Limagrain, et parmi les premiers européens. Les céréales à paille, le colza et les pois représentent 95 % de l'activité semencière du nouvel ensemble, qui pèse environ 1 milliard de francs, soit 10 % de l'activité totale du Groupe. Ce résultat correspond à l'addition de Serasem et d'Unisigma.

La France juge « inacceptable » le compromis agricole de Washington

# 1992,

À la une du quotidien *Le Monde* des 22-23 novembre 1992, l'accord conclu à Washington le 19 novembre entre les États-Unis et la CEE sur les produits agricoles. Le Premier ministre, Pierre Bérégovoy, juge "ce projet inacceptable" alors que les organisations syndicales mobilisent le monde paysan...

## La réforme de la politique agricole commune

La réforme de la PAC constitue un tournant majeur : baisse importante des soutiens aux prix des produits agricoles assortie d'un soutien direct aux agriculteurs et du gel des terres. C'est le début du "découplage" des aides et du produit. Elle entraîne notamment une baisse du cours des céréales et des restructurations importantes au sein du monde coopératif. La Commission européenne poursuivra cette politique, engageant un nouveau processus de réforme de la PAC en 1999 (Agenda 2000) et en 2003.



# qualité

Dans les années 1990, les agriculteurs français prennent conscience que la qualité devient un enjeu majeur pour leur activité. En 1994, La Grande Paroisse est le premier silo certifié ISO 9001 en Europe.

Dans le domaine de la sélection, Serasem (ex-UNCAC), filiale à 90% de Sigma, est le leader européen dans le domaine du colza. Ses variétés de colza "00" ont représenté en 1990-1991 plus de 90% des semis français. Les surfaces cultivées avec ses variétés de céréales à paille et de pois le positionnent parmi les premiers obtenteurs français.

Par ailleurs, Sigma détient 20% du capital de la société Unisigma (ex-UGCAF), qui est un des obtenteurs significatifs en blé et orge. Dans le domaine des semences certifiées, les deux marques-phares de Sigma, Expanssem (ex-UNCAC) et SEM Diffusion (ex-UGCAF) commercialisent 3,4 millions de quintaux de semences certifiées en 1990-1991, soit la moitié du marché national. Enfin, par sa filiale Ringot (ex-UNCAC), Sigma commercialise les variétés Hilleshög qui représentent près du quart des graines de betteraves à sucre en France.

La réunion de ces importantes entités doit permettre non seulement de limiter les risques lors du choix des semences à produire pour l'année suivante, mais aussi de faire face aux temps plus difficiles qui s'annoncent : les mesures de gel des terres de la PAC, qui entraînent en France dès 1990-1991 une chute de près de 10% des ventes de semences céréalières. Les modalités de la fusion nécessitent néanmoins un certain nombre d'aménagements des structures, qui vont principalement concerner le nouveau pôle semences.

Le 1<sup>er</sup> mai 1991 est créée la société Semences de France. Elle regroupe les activités production et commercialisation de semences des deux anciennes unions, donc les marques Expanssem et UCASEF (UNCAC) et SEM Diffusion (UGCAF).



Au travers de sa filiale Serasem, Sigma est le leader européen en matière de semis de colza.



C'est grâce à la détermination de Bruno Catton, qui mesure toute l'importance de cette structuration, que sont réunis promptement sous la même bannière semencière les concurrents d'hier. Il est aidé dans sa tâche par des présidents, directeurs ou administrateurs de coopératives très impliqués, notamment Pierre Mille de la coopérative Noriap, ancien vice-président de l'UGCAF et président de SEM Diffusion.

À sa création, Semences de France regroupe 64 coopératives, Jean-Pierre Denis, ancien responsable d'Expanssem, assure la direction générale et Bruno Catton la présidence. En 1992, une société de semences est acquise en Turquie et une participation est prise dans Belloy Semences.

Semences de France est vite confrontée à la mise en place de la nouvelle PAC qui, en introduisant de la jachère, réduit en quatre ans le marché des semences de céréales à paille de 23% et celui des semences de protéagineux de 33%. Les résultats vont s'en ressentir. En mars 1995, un ensemble de mesures est adopté pour adapter la structure de la filiale à ce rétrécissement du marché : les bureaux régionaux "céréales" passent de 7 à 4 ; la station fourragère de La Grande Paroisse est fermée ; Semences Vertes, une société commerciale dirigée par Philippe Hamelin, est créée à parts égales avec les Établissements Laboulet. En 1998, le siège administratif de Semences de France est regroupé sur le site de La Chapelle-d'Armentières avec les sociétés Ringot et Serasem qui deviennent des filiales à 100% du Groupe.

Après la signature en 1992 de l'accord "maïs" avec le semencier allemand KWS, les différentes mesures prises en 1995 vont permettre de pérenniser puis de renforcer l'activité de Semences de France. En 1996, la société de sélection anglaise CPB Twyford (céréales et colza) est acquise en partenariat avec KWS.

En 1998, Jean Baudon succède à Jean-Pierre Denis à la tête de Semences de France. La même année, est créé Bioplante, un GIE à 50/50 entre Serasem, qui conduit l'activité de recherche et de sélection du groupe Sigma, et Desprez. Cette nouvelle structure a pour vocation de mettre en commun travaux et projets en amont de la sélection et de faciliter l'accès aux meilleures biotechnologies. Les deux partenaires créent peu après la société Florisem, qui doit représenter leurs intérêts d'obteneur en Italie. Les moyens scientifiques et techniques de Serasem à Prêmesques, La Brosse-Montceaux et Montbarrier sont renforcés. En 1999-2000 Ringot recentre ses activités : la filiale Forestar (plants forestiers) cesse ses activités, Touquets-

Plants est cédée ainsi que le fonds de commerce de distribution de betteraves sucrières. Les années 2000 vont être pour les semences celles de la consolidation de l'activité économique et technique.

Sigma détient également des participations dans les industries de la transformation : trituration des oléagineux et malterie notamment. Le Groupe suit les augmentations de capital du holding Soprol (trituration), contrôlé par la filière oléagineuse. Il en devient le troisième actionnaire avec 11% des parts. Sigma procède de la même façon avec le premier malteur européen, Malteurop International, dont il acquiert 5%. Ces opérations sont financées en grande partie sur fonds propres.

# COO PER ATTIVES

En 1995, l'ONU instaure la Journée internationale des coopératives, célébrée chaque année le premier samedi de juillet. Elle avait été proclamée en 1923 par l'ICA, ou Alliance coopérative internationale. L'ONU proclamera 2012 année internationale des coopératives.

La malterie de Vitry-le-François appartenant à Malteurop International, dans laquelle Sigma prend une participation de 5%.



### L'exportation de céréales, fer de lance de l'activité de Sigma

COMME DANS LES SEMENCES, LA RÉFORME DE LA PAC A DES EFFETS IMPORTANTS SUR LES ACTIVITÉS DE STOCKAGE et de commercialisation des céréales ; la production communautaire céréalière à commercialiser va baisser de 10 % dans la première moitié des années 1990.

Cependant Sigma va réussir à tirer son épingle du jeu en renforçant l'eupéanisation de ses activités. Pour accroître ses capacités de négoce, le Groupe prend des participations dans plusieurs sociétés de l'UE. Après la firme de négoce anglaise Gleadell-Banks (25 %) et la société hollandaise Cebeco Granen (25 %) en 1991-1992, il acquiert 11 % du capital d'Agrimeta en 1995, une société commerciale contrôlée par les coopératives italiennes et basée en Émilie-Romagne.

Parallèlement, les dirigeants décident en septembre 1994 de porter de 18,75 % à 34,8 % la participation de Sigma dans le holding Intrade, qui contrôle 50 % du négociant international de céréales Toepfer, un des plus grands opérateurs sur le marché des céréales, des huiles, des tourteaux et des produits nécessaires à l'alimentation animale. Toepfer dispose de bureaux dans 34 pays et commercialise à la fin des années 1990 près de 40 millions de tonnes de produits divers. Sigma conforte ainsi son ambition internationale à l'heure de la mondialisation.

L'action commerciale de l'équipe parisienne est relayée dans les pays de la CEE par Ceretrade au Royaume-Uni, Sigma Nord Communauté pour le Benelux et l'Allemagne, Sigma Rhône-Alpes et Coopagrani (Milan) pour l'Italie, Sigma Ibérie (Bordeaux) et Ibergrano (Barcelone) pour l'Espagne, et d'autres encore. Elle s'appuie également sur les antennes permanentes de Bruxelles, Alger et Istanbul. Dans ce marché mondialisé et évolutif, c'est parfois près de 90 % des ventes annuelles de Sigma qui sont destinées à l'exportation. Le blé occupe une place prépondérante, selon les années entre 40 et 50 % du volume commercialisé par Sigma ; l'ensemble des céréales du Groupe représente les 4/5 de l'activité alors que les oléagineux et protéagineux n'en constitue qu'un cinquième.

Malgré des quantités exportées en progression significative (sauf 1997-1998 et 2000-2001), les activités stagnent pendant la décennie 1990. Les résultats ne sont pas toujours au rendez-vous. Pourtant, après deux mauvaises récoltes (1994-1995 et 1995-1996), les coopératives de collecte de céréales enregistrent en 1996-1997 une campagne record de 62 millions de tonnes qui consolide leur situation financière. À la suite, Sigma enregistre une hausse de près de 5 % de la commercialisation des grains pour un volume total de 6,56 millions de tonnes. Sur ce total, 84 % des ventes vont à l'exportation, les deux tiers étant absorbés par l'Union européenne. Avec 1 million de tonnes, l'Italie est cette année-là le premier client de Sigma devant l'Allemagne et les Pays-Bas. Sigma se redresse dans les années 1998-2000, mais les résultats stagnent.

#### Activité du service commercial (1991-2001), en milliers de tonnes

Années	Total des ventes dont origine française	À l'export dont vers la CEE	Courtages	Ventes de blé tendre
1991-1992	6 542 (5 837)	5 397 (4 359)	3 272	2 706
1992-1993	7 229 (6 629)	5 877 (4 246)	3 199	3 057
1993-1994	7 831 (6 972)	6 632 (5 123)	3 038	3 929
1994-1995	6 035 (5 155)	5 727 (4 194)	2 429	2 705
1995-1996	6 270 (5 080)	5 980 (4 954)	2 460	3 183
1996-1997	6 560 (5 694)	6 129 (4 756)	2 483	3 388
1997-1998	5 553 (4 856)	5 222 (3 691)	2 219	2 242
1998-1999	7 856 (7 004)	7 324 (6 230)	2 665	3 736
1999-2000	8 888 (7 743)	8 273 (7 040)	2 523	4 401
2000-2001	8 200 (7 636)	7 334 (5 900)	2 395	3 894

Source : Rapports annuels Sigma, 1990-2001.



**1998-1999,**

la France représente 21,6 % de l'agriculture,  
21,3 % des industries agroalimentaires  
et 30 % des coopératives agricoles de l'Union européenne.

**En 2000,**

664 000 exploitations agricoles font travailler 916 000 personnes,  
soit 3,5 % de la population active française.



### L'heure des choix et de la vigilance

**SUR LE PLAN LOGISTIQUE, LE SERVICE COMMERCIAL S'APPUIE SUR MAGEFI TRANSPORTS** – affrètement par voie ferrée et routière – et sur les silos du Groupe qui ont une vocation de transit. En 1996, Sigma cède le silo historique de Gennevilliers de 169 000 tonnes (ex-UGCAF) aux Grands Moulins de Paris (aujourd'hui Nutrixo). D'autres cessions de parts de silos ont également lieu dans l'Union des silos de Frouard, près de Nancy, et de l'USSO, près de Toulouse. En 1995, Sigma prend une participation de 5 % dans la Compagnie de transports de céréales (CTC), propriétaire de wagons et gérante du pool Transcéréales. Les wagons, propriété de Sigma (470 wagons citernes de 60 tonnes en 2000), font partie dorénavant de ce pool de transport.

En 1996, Sigma décide de se retirer de l'activité de maîtrise d'œuvre et cède sa filiale Gamm ingénierie. En juillet 1997, MAGEFI Transports est certifiée ISO 9002. En 1999, Sigma reprend en location le silo de la Société aquitaine de Bassens-Bordeaux. Construit en 1968, le silo de Bassens dispose d'une capacité totale de 80 000 tonnes qui s'ajoutent aux 70 200 tonnes du site historique. Au 30 juin 2001, les dix sites de Sigma en propriété ont une capacité de 683 600 tonnes.



Fin 1994, Sigma crée la société Sigma Terme, un négociateur agréé sur le marché à terme de marchandises. Sa vocation est d'intervenir sur le tout nouveau marché à terme du colza ouvert par le MATIF le 28 octobre 1994. En 1997, la société devient membre compensateur sur ce même MATIF.

#### Patrimoine et capacités gérés par Sigma /InVivo au 30 juin 2001

En tonnes de capacité (équivalent blé)	Capacités en propriété	Capacités en location	Propriété de coopératives	Total géré par le Groupe
<b>Bordeaux</b>	70 200	80 000	85 300	235 500
<b>Châlons-en-Champagne</b>	90 000			90 000
<b>La Grande Paroisse</b>	172 300			172 300
<b>Metz</b>	87 900		190 800	278 700
<b>Illange</b>			42 600	42 600
<b>Ottmarsheim</b>	84 700	5 000	34 850	124 550
<b>Port-la-Nouvelle</b>	32 000			32 000
<b>Le Pouzin</b>	21 200		39 000	60 200
<b>Saint-Usage</b>	45 300		20 000	65 300
<b>Santes</b>	50 000		24 500	74 500
<b>Strasbourg</b>	30 000	41 000		71 000
<b>Total</b>	<b>683 600</b>	<b>126 000</b>	<b>437 050</b>	<b>1 246 650</b>

Source : Rapports annuels Sigma, 1990-2001.

Le durcissement de la réglementation française en matière de stockage de céréales a pour corollaire d'entraîner des investissements importants de mise en conformité, de l'ordre de 50 millions de francs à la fin des années 1990.

**PENDANT CE TEMPS, LES RAPPROCHEMENTS ET LES FUSIONS SE POURSUIVENT À VITESSE ACCÉLÉRÉE** entre 1996 et 2001. Le nombre de coopératives de collecte qui était de 329 en 1990 n'est plus que de 202 en 2000 alors que le chiffre d'affaires du secteur coopératif agricole continue de progresser graduellement.

Depuis 1997, il a grossi de 1,7 milliard d'euros (dont presque 1 milliard pour la seule année 2000) pour atteindre 64,8 milliards d'euros de ventes en 2000. Selon les chiffres du COGECA, il fait travailler en France 120 000 salariés dans 3 700 coopératives. La CFCA estime que les agriculteurs "contrôlent la moitié des industries de transformation de leurs productions".

Les tempêtes de la fin de l'année 1999 causent des dégâts importants dans plusieurs silos. Par exemple, celui de Strasbourg, copropriété de Sigma et de la Sogema, doit être partiellement reconstruit.



# commerce

## Quelques exemples de fusion de coopératives (1996-2001)

Les lois de 1991 et 1992 ont un impact important, entraînant un vrai engouement pour la filialisation et la transformation d'un grand nombre de coopératives en groupes d'entreprises.

<b>1996</b>	La Coopérative agricole Vienne-Anjou-Loire (CAVAL) fusionne avec la Coopérative agricole de la Région Choletaise (CARC).
<b>1997</b>	Les coopératives Le Dunois de Châteaudun et L'Union de Blois, déjà réunies au sein de Val Beauce, et la coopérative La Franciade, également basée à Blois, se rapprochent. Elles formeront Agralys qui se rapprochera en 2008 d'Épis-Centre pour former le groupe Axérial.
<b>1999-2000</b>	La Coopérative La Noëlle d'Ancenis (CANA) et la CAVAL créent une union (15 milliards de francs de chiffre d'affaires en 1998-1999).
<b>2000</b>	Naissance d'Agrial, suite à la fusion des coopératives Agralco, Coop Caen et Orcal.
<b>2001</b>	La Coopérative agricole départementale de la Sarthe (CADS) et la Coopérative agricole tourangelle (CAT) créent la coopérative Union Set, qui fusionnera en 2009 avec Agrial.

## Chapitre 10 - Naissance et essor de Sigma

L'exercice 2000-2001, le dernier avant la fusion avec l'UNCAA, est décevant pour Sigma. Il s'achève par une perte de 11,2 millions de francs (1,7 million d'euros) qui résulte d'une part de la qualité médiocre de la récolte et, d'autre part, de la défaillance d'un acheteur pays tiers. La fusion doit permettre de renforcer les fondations financières, de créer des synergies et de donner un nouvel élan pour affronter un avenir économique incertain, marqué par le début d'application de l'Agenda 2000, mais aussi par l'ouverture d'un nouveau round de négociation à l'OMC (cycle de Doha en 2001) et par la préparation de l'élargissement de l'Union européenne à de nouveaux pays d'Europe centrale et orientale (PECO).

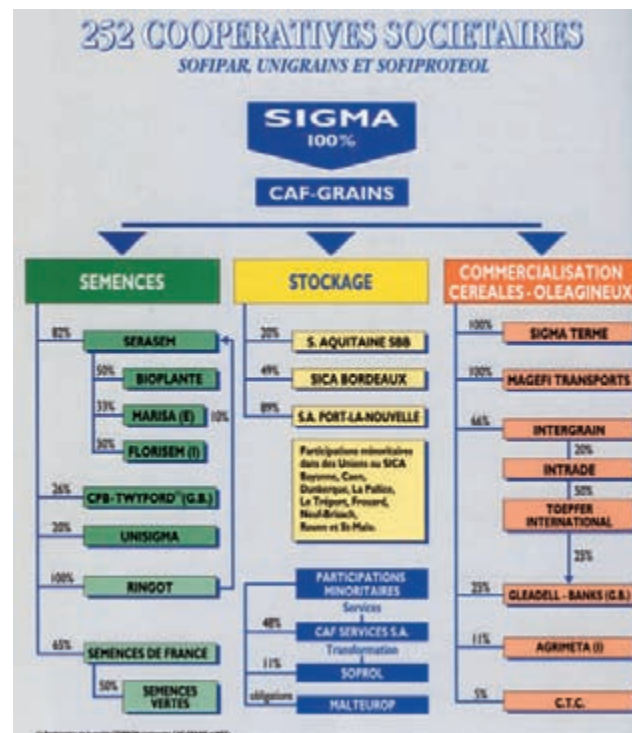
À la charnière des deux siècles, le groupe Sigma est à la recherche d'un nouveau souffle en s'appuyant sur ses points forts : qualité de ses relations avec ses sociétaires symbolisée

par les engagements d'apport, solidité financière permettant d'envisager d'importants investissements, bon positionnement à l'export conforté par sa participation significative dans Toepfer International, l'un des grands mondiaux, importante logistique de stockage et de manutention notamment portuaire et fluviale, fortes positions dans le domaine des semences.

Par ailleurs, Sigma est actionnaire depuis sa création du holding Soprol contrôlé par la filière oléagineux (Sofiprotéol). Il en est alors le deuxième actionnaire avec 11 % des parts.

**L'Agenda 2000 donne naissance à une PAC plus libérale**

Les chefs d'États ou de gouvernements de l'UE finalisent l'Agenda 2000 au sommet de Berlin des 25 et 26 mars 1999. Ce cadre d'action réglementaire, cohérent pour la période 2000-2006 dans le domaine de la politique agricole et régionale, doit permettre d'améliorer la compétitivité des prix agricoles de l'UE en introduisant à partir de 2005 des réductions des prix de soutien du marché : 15 % pour les céréales, 15 % pour le lait et les produits laitiers et 20 % pour la viande bovine.



## Chiffres-clés de Sigma (1990-2001)

Années	Chiffre d'affaires consolidé (en millions de francs)	Chiffre d'affaires à l'exportation (en millions de francs)	Résultat net (en millions de francs)	Capitaux propres et assimilés consolidés (en millions de francs)	Nombre de salariés	Nombre de sociétaires dont coopératives de collecte au 30 juin
1990-1991	10 358	8 357 (81 %)	40	687	592	405 (329)
1991-1992	10 031	7 895	50	747	584	343 (291)
1992-1993	9 417	7 923	55	774	584	319 (266)
1993-1994	8 446	7 233	49	801	573	290 (241)
1994-1995	7 154	5 535	24	849	533	271 (234)
1995-1996	7 448	5 575	21	828	490	254 (224)
1996-1997	7 532	5 625	13	834	460	250 (218)
1997-1998	6 510	4 509	23	829	455	250 (211)
1998-1999	7 393	5 213	33	825	457	250 (206)
1999-2000	8 344	6 269	27	846	484	234 (202)
2000-2001	8 200 1,25 milliard d'euros	6 642 (81 %) 1,01 milliard d'euros	- 11,2 -1,71 million d'euros	837 128 millions d'euros	481	

Source : Rapports annuels Sigma, 1990-2000.

2000-2001  
Le dernier rapport  
annuel de Sigma,  
juste avant  
la création d'InVivo.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/12-rapportannuelsigma2000-2001.pdf>



## **Le comité de direction de Sigma à la veille de la fusion**

**Bruno Catton** : directeur général

**Louis Behaghel** : directeur général adjoint et directeur des affaires économiques

**Richard Pédrón** : export céréales

**Yannick Collet** : stockage

**Phillipe Hamelin** : Serasem

**Jean Baudon** : Semences de France

**Philippe Sirjacques** : administration et finances

**Michel Armand** : juridique et fiscal

**Jean-François Plandé** : ressources humaines

**Jean-Christophe Barnoud** : études et relations extérieures

# **FUSION**

## Chapitre II

# L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourriture

## Temps d'arrêt, réflexion stratégique, irrésistible ascension (1992-2000)

Pendant les années 1986-1991, l'UNCAA a renforcé ses fonds propres (432 millions de francs en 1991) et a engagé des actions en faveur de l'environnement, assurant la promotion d'une vraie science agronomique. Les journées "GAMM 87" et "GAMM 90" marquent ce repositionnement stratégique du Groupe. C'est la démarche "La Belle Nature" initiée par Claude Besnault qui, en précurseur, désigne la prise en compte et la protection de l'environnement comme un des facteurs incontournables de la production agricole du futur. Le dessein du directeur général à son arrivée à la tête de l'UNCAA en 1982 était d'atteindre les 500 millions de francs de fonds propres. L'objectif est presque atteint à son départ en retraite en 1992, il sera effectif en 1995. Toutefois, l'UNCAA a échoué en 1990 à prendre le contrôle des Établissements Truffaut, jardineries pour amateurs et professionnels. Les années 1990 présentent deux périodes sensiblement différentes : la première (1992-1995) appartient encore aux années 1980, la seconde (1996-2000) prépare le XXI<sup>e</sup> siècle et l'essor d'InVivo.

### À la recherche d'un second souffle dans un contexte économique particulier (1992-1995)

SI LES FEUX ÉCONOMIQUES SONT TOUS AU VERT À LA FIN DES ANNÉES 1980, des questions de fond, stratégiques et contextuelles, se posent aux dirigeants de l'UNCAA, à leurs coopératives et à leurs sociétaires. Après quarante ans d'expansion continue dans l'utilisation des consommations intermédiaires destinées aux productions végétales, le début des années 1990 marque la fin des "Trente Glorieuses" de l'agriculture dite "intensive". En effet, le constat fait par les dirigeants du Groupe est sans appel : "Les coopératives adhérentes et l'UNCAA sont condamnées à moyen et long terme à s'adapter à la contraction de leurs marchés fertilisants et phytosanitaires" (Rapport annuel 1990-1991).

La consommation des engrais azotés simples en France stagne pendant la décennie 1990, tandis que les tonnages de fertilisants vendus par l'UNCAA se maintiennent (tableaux pages suivantes). C'est le résultat d'une politique volontariste de vente de produits de qualité, adaptés à une gestion optimale des exploitations, déjà tournée vers une plus grande prise en compte de l'environnement. Le chiffre d'affaires de l'agropharmacie

(phytosanitaires), qui avait triplé dans les années 1980, va passer de 4,18 milliards en 1989-1990 à 5,78 milliards de francs en 1999-2000, soit une progression de 40 % en dix ans. Cette performance dans un marché stagnant confirme la position de leader de l'UNCAA pour la commercialisation des produits et la valorisation de sa politique d'innovation auprès des agriculteurs.



Claude Besnault présente le concept "La Belle Nature".

# “belle nature”

Plus qu'une démarche écologique, un chemin à suivre pour une agriculture prenant en compte la protection de l'environnement.



### Consommation des engrais azotés simples en France (1991-1999) - En milliers de tonnes

1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999
6 026	6 294	5 142	5 362	5 682	5 918	6 280	5 787	6 230

Source : Rapports annuels UNCAA (1990-2001).

### Évolution des tonnages de fertilisants\* UNCAA (1991-2001) - En milliers de tonnes

1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
2 002	1 898	1 558	1 795	1 813	1 966	2 337	2 445	2 337	2 335	2 011

Source : Rapports annuels UNCAA (1990-2001).

\* Engrais azotés, composés et phosphatés.



Les consommations d'engrais et de fertilisants restent stables dans les années 1990, malgré la politique de rationalisation de leur utilisation entreprise par tous les acteurs.

**EN JANVIER 1992, L'UNCAA DÉCIDE D'ABSORBER TOTALE-  
MENT L'UCAAB**, jusqu'alors sa filiale la plus importante. Celle-ci conserve son nom et son logo, afin de maintenir l'identité qui accompagne son dynamisme. De cette fusion avec la maison mère sont attendues rationalisation et économies de gestion. La volonté des dirigeants est de favoriser les nécessaires synergies entre les différentes interventions du Groupe dans le domaine des productions animales en rassemblant au niveau de la nouvelle Division productions animales tous les moyens scientifiques, techniques et commerciaux existants, en particulier avec l'UCAAB et CAF Appro Rennes (usine de Loudéac).

L'UCAAB travaille alors avec 80 usines fabricantes et plus de 150 coopératives distributrices. L'entreprise emploie près de 200 personnes. Les tonnages d'aliments composés fabriqués sous technique UCAAB dépassent les 3,3 millions de tonnes. Ils ont progressé en cinq ans de 75 %, alors que dans le même temps le marché français enregistrait une augmentation de 30 %. L'essor a même été de plus de 100 % en dix ans.

La plus importante filiale de l'UNCAA poursuit sa montée en puissance. Après être devenue en 1989 l'unique représentant européen de CRF ou Cooperative Research Farms, elle rejoint l'année suivante Intercoop Europe, un réseau européen de recherche qui regroupe treize coopératives du nord et du centre de l'Europe. Cette organisation constitue un lieu d'échange et de partage des connaissances unique en nutrition animale.

En 1991, peu après la chute du mur de Berlin, l'UCAAB décide d'entrer à hauteur de 25 % dans le capital de la société hongroise Vitafort en montant une joint-venture 50/50 avec Rhône-Poulenc (qui cédera sa participation en 1997 à son partenaire). Cette ancienne coopérative d'État est une firme-service qui représente plus d'un million de tonnes d'aliments du bétail, soit environ 20 % du marché hongrois. C'est la première opération de croissance externe de l'UNCAA à l'international, une première étape qui répond davantage au souhait d'établir un observatoire en Europe de l'Est qu'à une vraie stratégie à l'international.



Malgré plusieurs plans de restructuration, dix ans seront nécessaires pour que cette société soit profitable. La même année, l'UCAAB prend une participation majoritaire dans le Comptoir central des minéraux d'Anjou (CCMA). Situé à Andard, près d'Angers, cet outil industriel de fabrication de minéraux est partagé avec des coopératives partenaires régionales : CADS, CAVAC, CAVAL.

En 1991, l'UNCAA/UCAAB saisit sa première opportunité à l'international en entrant au capital de la firme-service Vitafort en Hongrie.



En 1992, Patrice Gollier est nommé directeur de l'UCAAB (1992-2004) ; il succède à Jean Myotte qui est nommé directeur général adjoint de l'UNCAA (1992-1995). L'UCAAB va montrer son dynamisme avec un développement significatif dans les productions avicoles et porcines. Si le marché est perturbé en 1993 par une surproduction et l'incertitude liée à la nouvelle PAC, puis de nouveau en 1995 par la crainte des éleveurs de dépasser leur quota laitier, les productions fabriquées sous technique UCAAB ne cesseront d'augmenter dans la deuxième partie des années 1990 (tableau ci-dessous).



Au milieu des années 1990, la France conforte sa première place en Europe dans l'industrie de l'alimentation animale, loin devant l'Allemagne et les Pays-Bas.

En 1991, le chiffre d'affaires de l'UNCAA a franchi pour la troisième année consécutive le cap des 10 milliards de francs. Avec 900 salariés, l'Union tient une place prépondérante sur les marchés nationaux de l'agropharmacie (37 %), des fertilisants (20 %), de l'alimentation animale (20 %) et de la plasticulture (50 %). L'UNCAA se développe au travers de trois divisions opérationnelles : productions végétales ; productions animales ; équipement et diversification. Parmi les réussites récentes : *Opticoop Systèmes* – qui prend ce nom en 1992 –, la structure de recherche et de préconisation qui propose à ses coopératives des outils pour accroître la performance des parcelles et maîtriser les intrants ; l'UCAAB, en passe de devenir le numéro un de l'aliment du bétail en France ; Soulès-CAF, premier importateur français de matières premières pour l'alimentation animale ; et **Gamm vert, dans le top 5** des franchises nationales avec ses quelque 300 magasins.

■ La percée de Gamm vert saluée par la presse

En 1992, *Franchise Magazine* classe Gamm vert 5<sup>e</sup> au Top 50 des franchises derrière Alain Afflelou, Comod, Shopi et "8 à 8". La revue rappelle que "Gamm vert, enseigne inconnue il y a quelques années, a réalisé une magnifique percée en rénovant un secteur un peu vieillot ! Il est remarquable que pour cela la coopération agricole ait choisi d'utiliser les méthodes de la franchise. Ce qui lui a réussi".



Optimiser et planifier la fertilisation tout en respectant l'environnement : *Opticoop Systèmes* est un outil de préconisation destiné aux coopératives et à leurs agriculteurs.

Ici, un conseiller *Opticoop Systèmes* avec un agriculteur.



### Évolution des tonnages d'aliments sous technique UCAAB, hors minéraux éleveurs - En milliers de tonnes

1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
3 055	3 279	3 284	3 577	3 520	3 513	3 680	3 930	4 103	4 290	4 725

Source : Rapports annuels UNCAA (1990-2001).

### Le périmètre de l'UNCAA en 1991-1992

Le Groupe coopératif compte onze sociétés parmi ses plus importantes filiales et principales participations.

- UCAAB : production d'aliments du bétail (fusion en 1992) ;
- CAF Appro : aliments pour animaux d'élevage et animaux de compagnie ;
- Gamm vert SA (franchise) : magasins multispécialistes en milieu rural ; Ami Jardin (1992)
- Sepco : société de conseil et de réalisation spécialisée dans le marketing et la communication ;
- Biotop (créée en 1991) : fabrication et diffusion de bio-insecticides ;
- CNCATA : raticides, antilimaces, protection de denrées ;
- NOÉ : laboratoire de produits vétérinaires ;
- Europagro et Olympig (cédée en 1995 au partenaire CECAB) : abattoirs ;
- Soulès Caf (40 %) : commerce international de matières premières pour aliments du bétail.



# ENVIRONNEMENT

LE 1<sup>ER</sup> JUILLET 1992, LE DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT BERNARD MOULINET, BIEN CONNU À L'UNCAA OÙ IL EST ENTRÉ EN 1961, succède à Claude Besnault à la direction générale. Bernard Moulinet assure déjà la présidence de Gamm vert, du CNCATA et de la société Biotop qu'il vient de créer. Lorsque Claude Besnault transmet le témoin à son fidèle collaborateur, de trois ans son cadet, l'UNCAA est le numéro un européen de l'agrofourniture avec 470 coopératives adhérentes et s'est engagée résolument dans des actions en faveur de la protection de l'environnement. Claude Besnault est nommé délégué général du conseil d'administration et conserve ses fonctions de président des conseils de surveillance d'Europagro, Olympig et NOÉ.

Alors que la nouvelle PAC se met en place, l'UNCAA poursuit la restructuration de l'activité porcine en Bretagne autour d'Olympig. L'année 1992, c'est également le regroupement de l'activité approvisionnement du groupe UGCAF avec celle de l'UNCAA. Le transfert du personnel se passe sans problème majeur alors que certaines coopératives précédemment adhérentes de l'UGCAF ont commencé à traiter avec l'UNCAA dès janvier 1991, peu après la création de Sigma dans le domaine des céréales.

Le choix du conseil d'administration est celui de la continuité et de la stabilité dans un contexte de changement économique plus structurel que conjoncturel. Bernard Moulinet est secondé par Jean Myotte, directeur général adjoint, qui participe à ses côtés à l'adaptation et au redéploiement du Groupe. Les deux hommes mettent en place une organisation interne qui privilégie la réactivité et la capacité d'adaptation. Une direction des ressources humaines est créée : Claude Cainjo, transfuge de l'UCAAB, en devient le responsable, jusqu'à son départ en retraite en 1995. Il coordonne notamment avec Pierre Pinault – directeur de la filiale Marketing et Communication Sepco – Agora, la lettre du groupe UNCAA, lancée en décembre 1993.

Changement de directeur général mais aussi de président : le 18 février 1993, Albert Baudrin succède à Albert Duchalais qui se retire. Le président de Terres du Sud va apporter toute son expérience de la coopération et sa détermination d'homme de terrain pour redynamiser l'UNCAA et l'adapter aux changements structurels en cours. Prônant le consensus, proche et à l'écoute des besoins des coopératives, il sera l'un des acteurs-clés de la fusion entre l'UNCAA et Sigma en 2001.

## Bernard Moulinet : l'homme d'une entreprise et le promoteur de Gamm vert

“... il y a déjà bien longtemps, je suis tombé amoureux de l'UNCAA et je le suis toujours. ,,

Bernard Moulinet, réunion du personnel le 14 septembre 1992.



Né le 25 avril 1935 à Saint-Léger-sur-Sarthe (Orne), Bernard Moulinet est le fils d'un paysan éleveur. Il entre en 1955 à l'École nationale supérieure d'agriculture de Rennes et en sort ingénieur agronome en 1958, spécialisé en production animale. Après un long et difficile service militaire en Algérie comme officier au sein d'unités d'interventions, il entre à l'UNCAA en avril 1961 comme jeune ingénieur stagiaire, à 26 ans. En janvier 1962, il prend la responsabilité des engrais, fonction qu'il exerce huit ans. En janvier 1970, René Maloux le nomme sous-directeur. Il est directeur adjoint en juillet 1975, puis directeur en 1978, directeur des affaires économiques en juillet 1981 et directeur général adjoint en juillet 1985.

Proche du président Duchalais, il s'occupe plus particulièrement des productions végétales – il est l'homme des engrais – et de la politique de diversification. En 1992, dans un souci de stabilité, il succède à Claude Besnault à la direction générale. Cet homme d'une seule entreprise, à la rudesse apparente mais perfectionniste et efficace, insuffle un vrai esprit d'équipe, tout comme René Maloux et Claude Besnault avant lui. Confiant en l'avenir et dans les hommes, il remotive et mobilise le personnel dans une période de transition. Il est le manager de l'essor de la franchise Gamm vert, qui passe de 120 franchisés en 1986 à plus de 400 en 1998. Il en est le président jusqu'en 1998, puis reste membre du conseil d'administration. Bernard Moulinet transmet en 1995 le témoin de l'UNCAA à Jean Myotte, qu'il avait embauché trente ans plus tôt.

## Albert Baudrin : l'homme du consensus proche des coopératives



Né le 17 septembre 1937 à Gouy-en-Artois dans le Pas-de-Calais, Albert Baudrin est le fils d'un agriculteur qui a bien connu le monde des coopératives d'Arras, devenu ensuite concessionnaire automobile. En 1960, il s'installe agriculteur à Marmande (47) où il exploite une ferme de 95 hectares. Responsable syndical du Centre des jeunes agriculteurs et membre de la chambre d'agriculture du Lot-et-Garonne, il est administrateur (1979) puis président (1981) de la coopérative agricole Copalma, baptisée Terres du Sud en 1992. Membre du conseil d'administration (depuis 1980), membre du bureau (1985-1987), vice-président (1987-1993) de l'UNCAA, il est nommé président de cette union le 18 février 1993, succédant à Albert Duchalais. Président de Caf Appro, vice-président de NOÉ élevage service et de Soulès-CAF, il préside la Sica du silo portuaire de Bordeaux et Sepco.

Albert Baudrin est membre du conseil d'administration de la CFCA (1990), de la FFCAT, de l'Association nationale pour le développement agricole (ANDA), du Comité de l'eau (1991) et de la CNMCCA (1994), entre autres fonctions professionnelles. Il est le président de la fusion avec Sigma, signée le 4 décembre 2001 et coopte son successeur, Michel Fosseppez. Depuis, il se consacre notamment à mettre en place ADIVALOR, la filière française de gestion des déchets phytopharmaceutiques professionnels dont font partie comme membres fondateurs InVivo et Coop de France.

De droite à gauche, Albert Baudrin et ses deux directeurs généraux successifs : Bernard Moulinet puis Jean Myotte.



## Chapitre II - L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture

Ce renouvellement des dirigeants se passe dans un contexte perturbé, à l'horizon chargé de doutes, de craintes et d'incertitudes. En effet, le nouveau tandem Baudrin/Moulinet doit faire face à un renversement de tendance dû aux conséquences de la mise en œuvre de la nouvelle PAC et à une mondialisation des échanges de plus en plus difficile à maîtriser. En 1992 et 1993, le chiffre d'affaires de l'UNCAA s'érode quelque peu et les résultats stagnent. Albert Baudrin et Bernard Moulinet donnent le meilleur d'eux-mêmes pour remettre le Groupe sur les rails de la croissance et de l'innovation. Ils relancent une dynamique de cohésion et de combativité au sein de leurs équipes, à un des moments les plus complexes de l'histoire de l'UNCAA. L'environnement économique ne donne pas très cher de l'avenir de la coopérative agricole, même le Crédit Agricole d'Île-de-France doute du potentiel de l'agriculture et demande plus de garanties aux unions de coopératives.

Pour la première fois, l'UNCAA doit licencier, et près de 80 salariés quittent le Groupe. Si Bernard Moulinet n'a pas vécu la crise des années 1953-1955, il en a eu des échos, et il était directeur des Affaires économiques pendant le choc de 1983-1984 : cet homme d'expérience sait que la crise est passagère, plus conjoncturelle que structurelle dans ses causes. Il réussit à décupler la motivation de ses troupes : la volonté de performance et le souci d'adaptabilité vont être les deux règles d'or de l'Union.

**Le trichogramme** est un minuscule insecte de moins de 1 mm de long. En pondant ses œufs dans ceux de la pyrale du maïs, il détruit les pontes de ce ravageur tout en assurant sa descendance. Produit leader de Biotop, les trichogrammes sont utilisés chaque année sur plusieurs dizaines de milliers d'hectares de cultures en Europe et leur emploi est en augmentation constante. En 2001, dix ans après le lancement de cette méthode, 70 000 hectares de maïs seront protégés contre la pyrale grâce aux trichogrammes produits par Biotop.



Le célèbre trichogramme, un insecte parasitoïde minuscule dont les œufs permettent de lutter contre la pyrale du maïs.

L'UNCAA poursuit sa marche en avant. Sa force réside dans sa capacité à innover en permanence. En 1991-1992, la société Biotop est lancée ; son objet social est de développer et de proposer de nouvelles solutions de protection biologique des plantes. Cette création prolonge le travail de coopération commencé en 1975 avec l'INRA, visant à mettre au point une méthode de lutte biologique contre la pyrale du maïs par l'utilisation des **trichogrammes**. Cette méthode innovante sera la première conçue et commercialisée par Biotop. Après les succès du trichogramme, son produit-phare, la jeune entreprise investit un nouveau marché, celui de la protection biologique intégrée des cultures sous abris (serres verre, multichapelles plastiques, tunnels, etc.) et propose une série de produits innovants et stratégiques : trichogramme contre la mineuse de la tomate, bourdons pour la pollinisation, et une gamme complète d'auxiliaires pour la protection

des cultures. Elle devient au fil des années, plus qu'un pionnier technologique, un acteur incontournable de la lutte biologique pour tout type de jardinier.



Le site Biotop à Valbonne, à sa création. Les débuts d'une belle histoire consacrée à la lutte biologique...



Une serre de la filiale Biotop (2004).

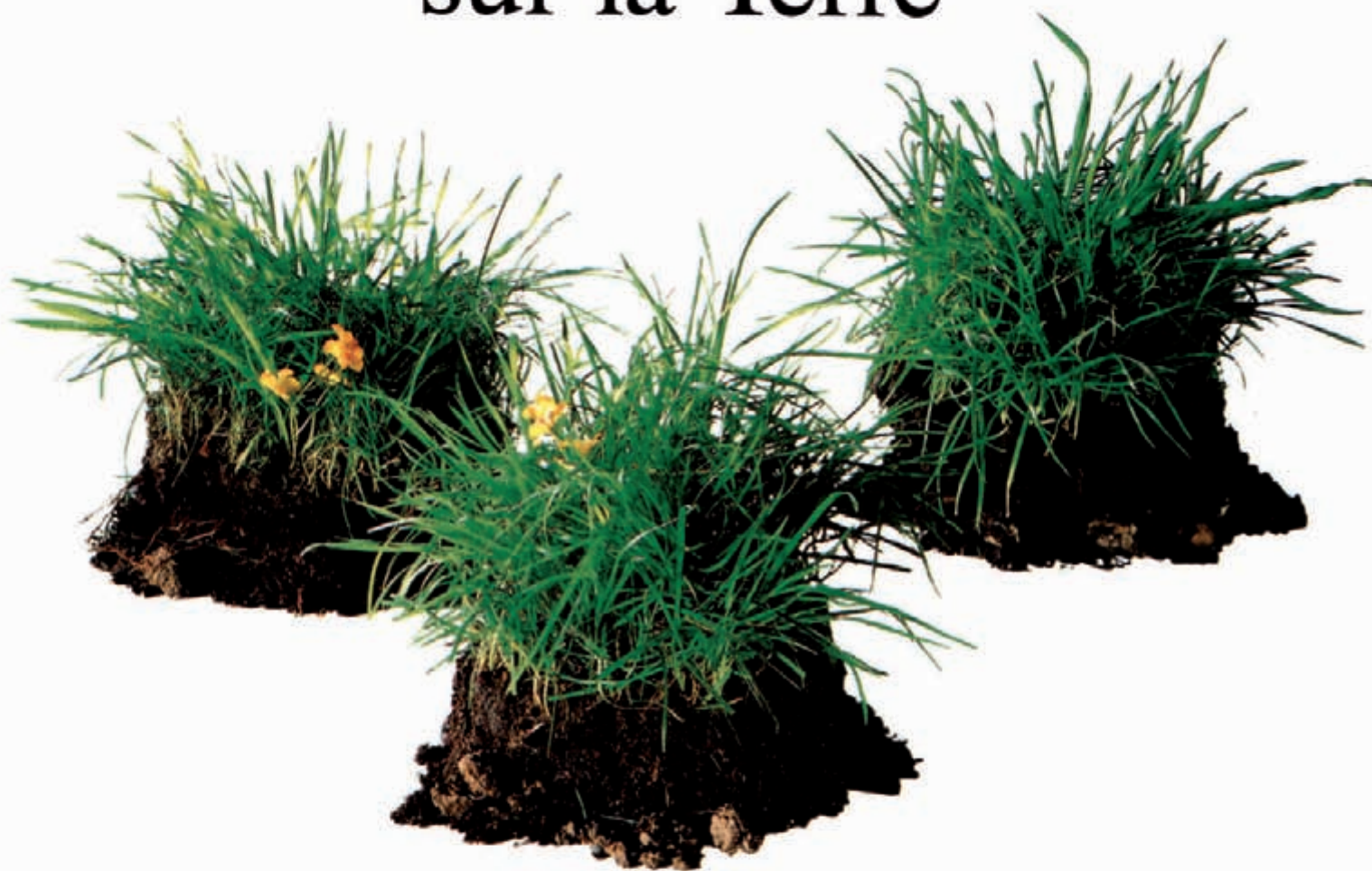
# VÉGÉTAL

En 1993, l'UNCAA rentre au capital de Sipcarn/Phyteurop à hauteur de 10 %. Cette participation, assez faible, est stratégiquement et politiquement importante dans le cadre des rapprochements économiques des ex-unions rivales : rappelons que cette société, spécialisée dans les phytosanitaires génériques, a été créée en 1968 par des coopératives majoritairement UGCAF – regroupées dans le holding Sofagri – alliées à un industriel d'origine italienne, Albino Cima, qui la préside. Phyteurop se développe sous l'impulsion notamment de Champagne Céréales et de son président, Jacques de Bohan. Toujours en 1993, Sipcarn Phyteurop accède à la recherche fondamentale et à de nouvelles molécules par une prise de participation dans Isagro et Isagro Ricerca, puis renforce en 1997 sa présence sur le marché français par une prise de participation majoritaire dans Tradi-Agri.



En 2012, la société Phyteurop, présidée par Dominique Dutartre, est le premier groupe industriel indépendant français dans la fabrication, la formulation et la distribution de produits phytopharmaceutiques. Elle est présente notamment en Allemagne et en Suisse. L'actionnaire minoritaire est toujours Sofagri, le holding qui regroupe les coopératives et InVivo.

# Rien n'est plus important sur la Terre



que la terre.

LEADER-FORCE - ESPRIT LIBRE



Nourricière, généreuse, mais menacée, la Terre a besoin d'être protégée contre tous les excès. Depuis 10 ans, l'UNCAA avec l'appui de ses 500 coopératives sociétaires, partenaires et conseils des agriculteurs, relève le défi de l'environnement. Leader européen de l'agrofourmure (fertilisants, protection des plantes, nutrition animale) l'UNCAA connaît l'importance planétaire de l'enjeu. Pas d'accroissement des performances, sans défense des sols et des espèces. Analyses des sols, Etude scientifique des besoins des plantes, Bilans réguliers, Information objective fondée sur l'observation et la recherche, permettent de recommander les meilleurs "itinéraires culturaux". Pour l'UNCAA, le meilleur engrais, c'est le conseil. Pour que la terre, mieux défendue, donne le meilleur d'elle-même.



Les efforts du Groupe font de la certification qualité des activités nutrition et santé animales une priorité. En septembre 1994, le site de Loudéac inaugure sa nouvelle tour de fabrication de prémix et obtient en avril 1996 la certification ISO 9002 pour l'ensemble de ses activités industrielles, prémix, prémélanges médicamenteux et produits spéciaux. L'UCAAB a été dès août 1994 la première firme-service française à l'obtenir pour le site de Château-Thierry. Ce travail de fond se révèle parfaitement bien adapté aux nouvelles exigences de traçabilité émergentes dans les filières de productions animales.

Parallèlement à ce processus de certification, l'UNCAA investit pour développer ses productions de pet-food et améliorer leur qualité dans les usines de Sens et de la Braconnie. À Chierry, début 1995, la société NOÉ Socopharm, spécialisée dans le domaine de la santé animale, ouvre un nouveau magasin de stockage, de conditionnement et d'expédition de produits vétérinaires. Cette plateforme logistique gérée par un logiciel spécifique tend à s'aligner sur les exigences logistiques de la pharmacie humaine. Cette politique d'investissements, de qualité totale et de certification sera poursuivie et améliorée par Patrice Gollier, directeur de la Division productions animales (1996-2003), au moment des développements de l'épizootie de la "vache folle" et du débat sur l'utilisation des matières premières végétales contenant des OGM.

En effet, après la mise en cause abusive des fabricants d'aliments du bétail consécutive à la crise de l'ESB, l'UCAAB, forte de son expérience dans ce domaine depuis la fin des années 1980, va bâtir une démarche singulière de maîtrise de la qualité. Baptisée "Diamant", elle se traduit par un véritable contrat de progrès qui formalise l'ensemble du savoir-faire de l'UCAAB en technologie de fabrication, de formulation et de contrôle qualité.



À l'UCAAB, un leitmotiv : maîtriser la qualité de l'ensemble du processus de production.

## 1996, 1999 et 2000 : le choc des crises sanitaires

“Si la vache mangeait (...) de la viande (...), elle deviendrait folle. ,,  
Rudolf Steiner (1861-1925), philosophe et scientifique, conférence de 1923.

La crise de la “vache folle” (1996) – l'épizootie britannique de l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB) – et celle sanitaire du “poulet à la dioxine” (1999) sèment le doute chez les consommateurs. La qualité devient une préoccupation majeure des professionnels. Il est demandé aux agriculteurs de produire autrement, dans la transparence et avec traçabilité. Les farines animales sont interdites. Face aux nouvelles réglementations, des réponses agronomiques fortes doivent être apportées par les professionnels. Aussi le sujet des organismes génétiquement modifiés (OGM) devient central dans les réflexions et interrogations communes à tous les acteurs du monde agricole.

- En 1997, la nouvelle revue de l'UNCAA *Agro-Performances* édite un numéro spécial sur les OGM tiré à 10 000 exemplaires que les lecteurs vont s'arracher. Elle deviendra un titre de référence dans la profession.
- En 2000-2001, l'Europe est marquée par deux nouvelles crises sanitaires aiguës : la deuxième vague d'inquiétude majeure liée à l'ESB à l'automne 2000 conduit à l'interdiction des farines animales ; l'épizootie de la fièvre aphteuse frappe la Grande-Bretagne et le reste de l'Europe dans une moindre mesure.

Le 30 juin 1995, Bernard Moulinet prend sa retraite ; il ne déroge pas à la règle non écrite instaurée par ses prédécesseurs Gerbaud, Maloux et Besnault de partir à l'âge de 60 ans. Il conserve toutefois la présidence de Gamm vert et lance le 16 novembre 1995 la troisième enseigne, Gamm vert Village. Jean Myotte, jusqu'alors son bras droit à la direction générale, lui succède. Le nouveau “patron” est secondé par Alain Gobert, qui est le Pdg de Gamm vert de 1998 à septembre 2007. Il poursuit l'œuvre engagée par son prédécesseur et fait de l'enseigne un des acteurs incontournables de la distribution verte en France. Plus qu'une filiale en développement, Gamm vert devient un véritable relais de croissance.

### Alain Gobert

Né le 20 novembre 1945 à Jeumont (59), Alain Gobert entre en 1975 à l'UNCAA comme chef du service comptabilité. Cet expert-comptable de formation gravit tous les échelons hiérarchiques : sous-directeur financier (1980), directeur financier adjoint (1985), directeur financier en 1989 à la suite de Jean Pannoux. Il est nommé le 1<sup>er</sup> juillet 1995 directeur général adjoint de l'UNCAA puis d'InVivo, qu'il contribuera à organiser jusqu'à son départ en retraite le 30 juin 2006. Ce pur produit du monde coopératif est l'un des hommes-clés de la structuration de l'UNCAA.

## De retour sur les rails de la croissance, l'UNCAA modernise ses métiers et ses structures (1996-2001)

AU PASSAGE DE TÉMOIN D'UNE GÉNÉRATION À L'AUTRE, L'UNCAA EST EN PHASE DE RENOUVEAU ET D'ASCENSION : l'exercice clos le 30 juin 1995 fait partie des meilleurs que l'Union ait connus depuis sa création. Le capital social est de 180 millions de francs et le fameux seuil des 500 millions de francs de capitaux propres est franchi ! C'est un atout de choix pour préparer le rebond. Jean Myotte reprend donc le flambeau dans des condi-

tions de visibilité excellentes : la crise a été de courte durée, mais somme toute favorable à un nouveau départ. Avec Albert Baudrin, le nouveau directeur général travaille en priorité à renforcer l'efficacité du Groupe au profit des coopératives et des agriculteurs.

Jean Myotte prend la décision immédiate d'abandonner la filière viande, devenue un "vrai boulet" (sic !). Olympig est cédé au groupe coopératif CECAB fin 1995. À la suite, l'UNCAA se désengage de ses postes d'abattage en Région parisienne – Rungis, Argenteuil et Mantes-la-Jolie – et de la société Europagro à Valence.

## Jean Myotte : homme de confiance et des missions difficiles



Jean Myotte est né le 14 septembre 1945, de père franc-comtois et de mère gasconne. Il étudie à Paris. Diplômé d'études supérieures en sciences économiques et de l'Institut de contrôle de gestion, il a une courte expérience comme attaché d'administration à l'Office public d'HLM de la Ville de Paris avant de rejoindre l'UNCAA en 1971. Il ne quittera plus l'Union. Claude Besnault et Bernard Moulinet, qui l'a recruté, lui ont inoculé le virus de l'UNCAA... Il est successivement attaché de direction (1971-1974), responsable du service "Fertilisants" (1974-1977), sous-directeur (1977-1979), directeur adjoint (1979-1982) et directeur (1982-1992). En 1982, il est nommé directeur général de l'UCAAB, l'Union des coopératives agricoles d'aliments du bétail, basée à Château-Thierry. À peine nommé, il remet en ordre de marche NOÉ Élevage Service, société présidée par Marcel Neeser et récemment rachetée, y révélant tous ses talents de manager, de gestionnaire et de commerçant. Il redonne une âme et un dynamisme à l'UCAAB, qui vient de traverser une période très difficile, et la remet sur la voie du succès en conjuguant la technique et le marketing.

En 1992, il est nommé directeur général adjoint et participe aux côtés de Bernard Moulinet à l'adaptation et au redéploiement du Groupe dans une période délicate pour l'Europe agricole. Le 1<sup>er</sup> juillet 1995, il succède à son mentor au poste de directeur général. À la fusion, il est nommé directeur général délégué auprès de Bruno Catton (2001-2002) puis directeur général (2002-2007) d'InVivo. Il préside Gamm vert de 2007 à 2012.



De gauche à droite : Michel Fosseprez, Jean Gonnard, Jean Myotte et Albert Baudrin, à l'assemblée générale de l'UNCAA de janvier 1999.

D'autres hommes jouent un rôle important dans la régénérescence de l'UNCAA : Bernard Raynaud, directeur de la Division des productions végétales, et Patrice Collier (voir partie 4) directeur de la Division des productions animales UCAAB de 1996 à 2003. Ces deux divisions constituent les pierres angulaires du développement économique et technique de l'UNCAA.

Au moment où le pool technique fête ses vingt ans (1996), "L'agro performance" n'a jamais porté aussi bien son nom, c'est-à-dire la recherche de l'excellence dans la satisfaction des attentes des coopératives.



Bernard Raynaud, un des deux fondateurs de la Division agronomique de l'UNCAA, présente l'outil de préconisation Opticoop Systèmes qu'il a mis au point.

## Bernard Raynaud

Né le 13 novembre 1951 à Carmaux dans le Tarn, Bernard Raynaud est recruté en 1974 par Bernard Moulinet, en qualité d'ingénieur phyto. Il devient chef du Service agronomie (1981), puis sous-directeur (1988) et directeur (1992 à 1997) de la Division des productions végétales. Patron de l'Agrofourniture de 1997 à 2007, il est depuis directeur Agriculture durable et développement d'InVivo. Philippe Cassedanne et Bernard Raynaud sont les pères de la Division agronomique. Imaginatif, enthousiaste et dynamique, cet homme de conviction a créé avec ses équipes un réseau unique en matière d'agronomie appliquée, qui est reconnu en Europe sur les marchés de la phytopharmacie et des engrais.

## Chapitre II - L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture

EN 1995, GAMM VERT LANCE LE CONCEPT "GAMM VERT VILLAGE" qui vient compléter les enseignes "Gamm vert" et "Gamm vert Junior". Ces nouveaux magasins de proximité proposent un assortiment plus restreint, tant pour les agriculteurs que pour la population rurale. Toujours en 1995, le 5<sup>e</sup> congrès Gamm vert, intitulé "Camargo 95", réunit 550 personnes dans le parc naturel de Camargue. Le premier, historique car fondateur, s'était déroulé à Deauville en 1987, puis ce fut la Tunisie (1989), Oppio (1991), la Sardaigne (1993). En 1996, la franchise Gamm vert fête ses dix ans. Les 435 magasins, dont 50 ouverts en 1996, sont répartis dans 84 départements français et au Luxembourg (un seul). Le 400<sup>e</sup> magasin est inauguré en 1996 à Marquise (Pas-de-Calais) et le 500<sup>e</sup> à Loriol (Drôme), le 30 avril 1998. Entre-temps, un second magasin a ouvert ses portes au Luxembourg en 1997.

C'est l'année où, pour la première fois, Gamm vert SA dépasse le cap du milliard de francs de chiffre d'affaires, en hausse de 10 % sur l'année précédente. Ce taux correspond à la progression moyenne de la franchise sur la décennie 1990. Le réseau poursuit son essor à grande vitesse tant en termes de chiffre d'affaires que de nombre de magasins (tableau ci-dessous).

Le record d'ouverture sur un exercice est de 67 magasins en 1997-1998. Au tournant des années 2000, l'essor du premier réseau français de loisirs verts est toujours dynamique avec une ouverture en Martinique en septembre 1999 et un 600<sup>e</sup> magasin à Carhaix, dans le Finistère, le 26 octobre 2000. Fin 2000, l'enseigne est leader des libres-services agricoles avec près de 60 % du total du marché des LISA.

# PRÉCO NISA SION

La méthode de l'UNCAA :  
des outils d'aide à la décision  
précis et personnalisés.



## Évolution du chiffre d'affaires de l'enseigne Gamm vert (en milliers de francs) et nombre de magasins (1990-2001)

	1990-1991	1991-1992	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
<b>Chiffre d'affaires</b>	589	660	736	815	877	964	1 058	1 160	1 200	1 356	1 476*
<b>Magasins</b>	291	300	325	364	378	423	460	527	559	599	640

Source : Rapports annuels UNCAA (1990-2001).

\* 225 millions d'euros.



En parallèle, l'UNCAA lance des actions en matière de protection de l'environnement. Cette nécessité sociale et économique devient un paramètre central qu'il faut prendre en considération dans toutes les pratiques culturales. Si cette prise de conscience a été le fruit des réflexions de Claude Besnault, Bernard Moulinet puis Jean Myotte poursuivent l'action engagée avec conviction et maîtrise. L'entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996 de la nouvelle loi sur la distribution et l'application des produits phytosanitaires, le décret promulgué le 4 mars 1996 relatif aux programmes d'action en vue de la protection des eaux contre la pollution par les nitrates d'origine agricole et la crise de la vache folle sont autant de signaux forts. La sensibilité des consommateurs à la sécurité de leur alimentation prend une nouvelle dimension et impacte leurs habitudes de consommation et leur jugement à l'égard des métiers agricoles.

Forts de cette conviction, ingénieurs, vétérinaires et techniciens vont œuvrer avec opiniâtreté et efficacité pour transformer cette volonté en réalité concrète. Ils développent des concepts nouveaux d'élevage et de fertilisation prenant en compte le double objectif d'agriculture productive et de respect de l'environnement. Ce positionnement est rappelé précisément lors des réjouissances du cinquantenaire des deux unions. Le 26 juin 1996, elles réunissent pour la première fois ensemble leur personnel. Une initiative symbolique annonciatrice d'une convergence ? Pas si sûr... mais l'heure est à l'affirmation de positions communes.

Des études menées par la Division agronomique de l'UNCAA montrent que l'agriculteur se définit désormais comme un chef d'entreprise à la fois gestionnaire et technicien. Il attend par conséquent beaucoup plus de sa coopérative : de vraies compétences pour l'aider à raisonner et à décider de ses interventions et orientations futures, dans un contexte de prise en compte des données environnementales et de sécurité alimentaire. C'est pourquoi le groupe UNCAA développe la démarche *Opticoop Systèmes*, qui consiste à mettre en œuvre des services personnalisés et formalisés.

Les années 1995-2000 sont celles de la montée en puissance de cette démarche pionnière qui est née au milieu des années 1970. Elle met notamment à la disposition des coopératives et des agriculteurs des logiciels d'aide à la décision. Par exemple, la **méthode Ramsès** aide à raisonner la fertilisation azotée selon les besoins réels de la plante, tandis que *Ferti Conseil* ajuste le budget fertilisation de l'exploitant, qui peut constituer l'historique de ses parcelles. Les outils *Optisol* et *Gammsol* participent au développement du conseil personnalisé, qui devient désormais indispensable pour gagner en performance et correspond à une attente forte. Les agriculteurs sont séduits. Ils perçoivent *Opticoop Systèmes* comme une marque proposant une gamme de services pointus techniquement, permettant d'économiser les intrants, de diminuer les charges et d'apporter une préconisation précise et personnalisée.

#### ■ Ramsès, la performance raisonnée

Lancée en 1991-1992, *Ramsès* est une méthode de pilotage de la fumure azotée. Avec l'appui d'un logiciel dédié, *Ramsès* permet d'apporter la juste dose d'azote au moment précis où la plante en a le plus besoin. Son but est de concilier performance et respect de l'environnement. En 1996-1997, 40 coopératives avec près de 800 technico-commerciaux ont suivi 7 400 parcelles *Ramsès*.

# 26 juin 1996,

## Sigma et l'UNCAA fêtent ensemble leur cinquantenaire

Les deux unions développent en commun trois idées-forces.

**Première idée** : derrière les coopératives sociétaires, il faut toujours avoir à l'esprit l'agriculteur lui-même et les enjeux techniques et commerciaux de son exploitation, qui sont ceux pour lesquels l'Union sait agir en synergie avec les coopératives.

**Deuxième idée** : la fonction des unions est complémentaire de celle des coopératives. Elles ne doivent pas faire leur métier à leur place, mais doivent avoir en permanence le souci et la volonté de répondre à leurs attentes, ce qui suppose de posséder une vue prospective de l'évolution des marchés et des structures.

**Troisième idée** : les unions sont des sociétés de personnes dont le sort est irrémédiablement lié à celui de leurs membres. C'est la loi d'airain de la coopération, et l'une de ses richesses. Cela signifie que tout en respectant les règles générales de la bonne gestion et de l'efficacité commerciale, les unions doivent, de plus, faire face à des concurrents plus opportunistes, respecter les contraintes d'une politique générale qui est la synthèse des choix faits par le conseil d'administration, sur la base des orientations stratégiques à long terme de l'agriculture.



## Chapitre II - L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture

Après les grandes cultures, les diagnostics *Opticoop Systèmes* vont concerner la vigne, l'arboriculture et les productions légumières. C'est un vrai changement de culture pour le Groupe, dont les conseillers doivent accompagner les sociétaires dans leurs pratiques et les aider à comprendre et à intégrer la nouvelle donne agricole, où les aspects environnementaux et qualitatifs deviennent centraux. En effet, à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle, l'immense majorité des Français partage l'opinion que l'agriculteur a un rôle majeur à jouer dans la préservation de l'environnement. Le marketing jouant un rôle de plus en plus important dans cette mutation, le groupe UNCAA décide de créer en 1998 le "Pool Marketing" – rassemblant 90 personnes et 44 coopératives – au sein de la Division productions végétales pour répondre aux attentes des adhérents qui cherchent à mettre en œuvre les solutions les plus efficaces tant au niveau des produits que des services. La gestion des marques devient une activité à part entière.

Une fois de plus, la politique marketing et communication a été initiée au sein de l'UCAAB à la fin des années 1980. Depuis les années 1970, l'UCAAB est devenue une véritable école de formation pour tous les techniciens, ingénieurs et dirigeants qui y ont travaillé. Le marketing doit décupler les performances de l'UCAAB auprès de ses sociétaires et de son environnement professionnel et servir son image. Le promoteur de cette action est Pierre Pinault, ingénieur de l'ISA de Beauvais, qui a intégré l'UCAAB en 1980 en tant qu'assistant ingénieur au service "Marketing, Publicité et Relations publiques". En 1992, il prend la responsabilité au sein de Sepco du service Marketing et Communication et réunit autour de lui une équipe de spécialistes en matière d'études, de communication, de formation et d'information, dont la vocation est de répondre aux attentes nombreuses des coopératives et des structures du Groupe.

**LE 22 JANVIER 1999, L'UNCAA REPREND L'UNION NORMANDE UCANOR** et la fusionne avec l'UCAAB. Au moment de ce rapprochement qui s'inscrit dans la dynamique de recherche, de production et de qualité de services propres à la nutrition animale, la situation d'UCANOR est délicate. Cette opération majeure, fruit d'une réflexion prospective conduite ensemble par l'UNCAA et l'UCAAB, consolide la position de leader du Groupe qui s'affiche incontestablement comme le numéro un français de la nutrition animale avec plus de 20% du marché. Ce rapprochement permet également d'établir des synergies nouvelles entre NOÉ et Sanicoopa, les filiales spécialisées dans la fabrication et la vente de produits vétérinaires. Le premier exercice est l'occasion d'enrichir les marques Dyna et Tanor (élevage bovin) par la complémentarité des moyens engagés.



En 1997, l'UCAAB prend le contrôle de Lactina à Strasbourg, ce qui renforce ses moyens industriels dans le domaine des minéraux éleveurs et des produits nutritionnels et spéciaux destinés à l'élevage.



Une formation au logiciel de planification de la fumure Épiclès de l'UNCAA, à la coopérative CAVAL en 1997.

La communication offensive de l'UCAAB en 1997-1998.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/13-communicationucaab1998.pdf>



Les conseillers culture des coopératives UNCAA sont sur le terrain aux côtés des agriculteurs pour les aider à s'approprier les nouveaux logiciels d'aide à la décision.



# animal

“La division Agronomique et, maintenant, la division Productions Animales UCAAB constituent respectivement la pierre angulaire du développement des productions végétales et des productions animales du Groupe. „

Discours de fin de présidence d'Albert Duchalais (1993).



## UCANOR (1967-2000), de l'Union régionale normande à la firme-service

BIEN PLUS QU'UNE UNION RÉGIONALE NORMANDE, UCANOR EST UNE ENTREPRISE AU SAVOIR-FAIRE TECHNIQUE ÉTENDU, INITIATRICE DE PROCÉDÉS ET PRODUITS QUI SE SONT IMPOSÉS COMME DES VALEURS SÛRES DE L'ALIMENTATION ANIMALE.

### Une union de coopératives affiliées à l'UGCAF

En juin 1967, l'Union des coopératives agricoles de Normandie (UCANOR) est créée à Caen par une large majorité de coopératives sociétaires de l'UGCAF. Parmi elles, la CASAM, Coop Caen et l'UACC apportent respectivement en location les usines de Coutances, Carpiquet (près de Caen) et Crulai. Elles sont rejointes en juin 1968 par la Coopérative agricole de l'Eure qui apporte l'usine de Gravigny (1<sup>er</sup> janvier 1970). Sous le coup de la crise qui touche le marché des aliments du bétail, UCANOR est secourue en juillet 1968 par l'UGCAF, qui demande à l'ensemble de ses adhérents de souscrire à son capital social à hauteur de 2°/° de leur chiffre d'affaires.

En janvier 1969, UCANOR installe ses bureaux à Carpiquet, puis prend possession de l'usine et du laboratoire de biologie d'Argentan qui viennent d'être construits (avril 1969). Fin 1969, deux coopératives rejoignent l'Union : Montfort-sur-Risle et Le Dunois. UCANOR achète en juin 1971 l'usine du Neubourg, d'une capacité de 60 000 tonnes, à la société Lesieur-Sodeva ; les usines de Carpiquet et Gravigny ferment.

Aldéric Picard, président d'UCANOR et de la Coop Caen à Caen, succède le 3 juin 1970 à Robert Mangeard à la présidence de l'UGCAF.

### Les succès des années 1970

Le *Lactoplan* est lancé. Cet outil de gestion technico-économique en élevage laitier est un grand succès, qui donne l'idée à UCANOR de développer d'autres logiciels informatiques agricoles. Les données *Lactoplan* sont traitées en Grande-Bretagne par la société ICI, puis reviennent à Caen en 1982. En 1984, le *Lactoplan* accueille les quotas laitiers avec un logiciel nouvelle version, qui évoluera en 1989 pour intégrer l'élevage des génisses et le calcul de la marge nette de l'atelier laitier.

Puis, en 1976, UCANOR met au point et développe industriellement le procédé de tannage des protéines breveté par l'INRA dans les usines du Neubourg et de Fougères. Cette technique décuple le pouvoir protéique. Le chiffre d'affaires en 1979-1980 est de 328 millions de francs.

### Des activités diversifiées et des marques-phares

En 1980, UCANOR possède quatre branches d'activités :

- **Les aliments du bétail et composés minéraux et vitaminés (CMV)** sont fabriqués à Coutances, Le Neubourg, Fougères. Argentan fabrique les superconcentrés qui entrent dans la composition des aliments. Les marques-phares sont : *Coopa* (création en 1967 par le docteur Lefebvre), *Protane / Milgrain* (aliments de basse-cour) / *Cracos* (aliments pour chiens et chats).

### ■ Production de truies et verrats hybrides

Deux stations d'élevage fonctionnent à Chambord dans l'Eure et à La Hoguette dans le Calvados (elles fermeront en 2000).

### ■ Bâtiments et équipements d'élevage

Le bureau d'études est intégré au siège à Caen, la réalisation est sous-traitée. Cette activité est arrêtée en 1985-1986.

### ■ Produits vétérinaires

UCANOR fabrique, à travers Agrappro SARL, des spécialités commercialisées sous le nom de marque Sanicoopa et tient un rôle de grossiste-répartiteur pour les autres produits. Sanicoopa est toujours le répartiteur de la branche santé Qalian d'InVivo Nutrition et Santé Animales en 2012.

### UCANOR devient firme-service et continue à innover

Après avoir signé en 1985 avec l'UCAAB un accord concernant des tourteaux tannés, UCANOR devient firme-service en 1989. Les outils de production sont cédés aux coopératives, sauf l'usine d'Argentan et les stations porcines. Après le succès du logiciel de simulation économique "PAC Plan", récompensé par un "Inel d'Or" au salon Space 1990, UCANOR lance en 1992 le *Méthiosyl* et le *Méthiomin*, intégrant la nouvelle *Smartamine* de Rhône-Poulenc, et en 1996 le *Tanor*, "une marque qui révolutionne l'élevage bovin", en partenariat avec les coopératives Agralco, Orcal, Noragro et Ucasen.

### Fusionner pour rebondir : l'intégration dans l'UNCAA

Le siège d'UCANOR déménage en juin 1996 de Caen à Argentan, où de nouveaux bureaux ont été construits (les locaux actuels). Malgré des succès indéniables, l'exercice 1995-1996 est déficitaire. Un plan de restructuration est appliqué dès 1997. L'Union, qui compte 110 salariés sur le site, manque de dynamisme et son chiffre d'affaires régresse. Sur l'exercice 1997-1998, il est de 135 millions de francs.

En 1998, à la veille de la fusion, l'UNCAA affirme sa volonté de faire du site d'Argentan une usine "vitrine", axée sur les aliments spéciaux (veaux, porcelets). Un programme d'investissement important sur trois ans est élaboré. En 1999, UCANOR rejoint l'UNCAA. Le développement se poursuit au sein d'Inzo°, entité Nutrition animale d'InVivo, avec l'extension à toute la France du *Lactoplan*, leader de sa spécialité. Inzo° et l'INRA développent le système "phosphore digestible" pour les ruminants, qui donne naissance à la gamme *Tanor Pep'S* en 2002.



Le premier site d'UCANOR à Argentan, dont l'usine et le laboratoire sont inaugurés en avril 1969.



L'usine UCANOR du Neubourg, symbole de l'expansion de l'Union dans les années 1970.





## Chapitre II - L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture

Des évolutions se dessinent également dans le domaine de la santé animale. En 1998, les gammes produits NOÉ sont regroupées sous une marque ombrelle au nom plus évocateur, Elvagri, qui remplace l'ancien Agrivet. Premier sur le marché de l'hygiène et de la santé animale, NOÉ dispose de deux réseaux de distribution : NOÉ Socopharm, produits vétérinaires et nutritionnels (Château-Thierry) ; NOÉ Elvagri, hygiène et petits matériels d'élevage et vétérinaire (Rambouillet).



En 1998, l'UNCAA lance le concept de distribution "Vert Cité", un service spécialisé dans l'activité "espaces verts" pour les collectivités locales.

### En route vers l'internationalisation et la fusion, désormais inéluctable

SI LA POLITIQUE DE L'UNCAA EN MATIÈRE DE NUTRITION ET DE SANTÉ ANIMALES EST DYNAMIQUE EN FRANCE, elle se confirme aussi à l'international. Après le coup d'essai de Vitafort en Hongrie (1991), l'UCAAB prend en 2000 une participation de 40 % dans Setna Nutrición, troisième firme-service en Espagne (12 % du marché espagnol), et crée Nutranim en Pologne, société de commercialisation de prémix et de services. Si la Hongrie a été une opportunité et une première étape, l'investissement en Espagne est la conséquence d'une véritable réflexion stratégique du conseil d'administration. En effet, les dirigeants du Groupe ont lancé en 1999 une analyse prospective. Les conclusions de cette étude ont montré que le marché de l'aliment du bétail et des prémix allait entrer en France dans une phase de consolidation voire de décroissance, ce que les faits vont confirmer. L'UCAAB, dont l'activité représente près d'un quart du marché français, doit aller chercher des relais de croissance à l'international pour pouvoir financer durablement les moyens de recherche et d'expertise destinés à ses coopératives membres.



À la fin des années 1990, malgré un contexte de marché tendu, l'UCAAB intensifie son engagement pour la qualité et une sécurité alimentaire accrues, tout en élargissant ses partenariats en France et à l'international.



Le choix de Setna n'est donc pas le fruit du hasard, le marché espagnol a été repéré pour son potentiel de croissance important. Cette participation va se révéler immédiatement profitable. De plus, un pacte d'actionnaire est signé qui permet une prise de contrôle à 100 % de la filiale. Cette prise de décision à l'international est un accélérateur stratégique qui va aboutir en 2007 à la reprise d'Evalis, un groupe français à la stature internationale, n° 2 des aliments complets sur le marché national.

Début 1999, l'UNCAA adopte une nouvelle identité visuelle qui reflète mieux l'essor soutenu des activités et l'élargissement du périmètre financier. Le nouveau logo véhicule une image moderne et plus dynamique auprès des différents publics. On en profite pour changer l'acronyme UNCAA qui devient : Union des coopératives agricoles d'agrofournitures. Certains services et divisions sont renommés : UNCAA Productions Animales se nomme Nutrition et Santé Animales (NSA), UNCAA Diversification est baptisé UNCAA Distribution ; la Division Agronomique, le Département Agronomique et le Service Équipement prennent le nom d'Agrofournitures. Cette nouvelle identité visuelle du Groupe aura une courte vie ! **Un événement majeur change la donne : le processus de fusion avec Sigma, lancé au premier semestre 2001, est finalisé en décembre 2001. Ce rapprochement attendu par la coopération agricole donne naissance à l'un des grands leaders dans son domaine et à la plus importante structure coopérative française.**

L'UNCAA arrive sur le Web et ouvre son site en novembre 2000, [www.uncaa.com](http://www.uncaa.com). Il sera suivi par celui de l'UCAAB, [www.ucaab.com](http://www.ucaab.com).



### Chiffres-clés de l'UNCAA (1991-2001)

Années	Chiffre d'affaires (en milliers de francs)	Capital social (en milliers de francs)	Capitaux propres (en milliers de francs)	Résultat net (en milliers de francs)	Effectif permanent
1990-1991	10 230	170 900 (470 membres)	432 400	41 000	915
1991-1992	9 966	187 500 (456 membres)	442 000	56 000	956
1992-1993	8 664	189 400 (475 membres)	448 000	38 000	883
1993-1994	8 807	193 000	497 000	37 000	842
1994-1995	9 353	200 000	547 000	39 000	841
1995-1996	9 916	210 000	615 000	46 900	756
1996-1997	10 367	227 000	668 700	55 556	795
1997-1998	11 110	245 032	741 200	68 223	803
1998-1999	11 186	264 203	826 217	71 050	912
1999-2000	11 152	276 689	900 631	94 146	1 030
2000-2001	11 578 1 765 000 d'euros	289 487 44 131 000 d'euros	974 096 148 500 000 d'euros	90 469 13 791 000 d'euros	1 050

Source : Rapports annuels UNCAA (1990-2001).

2000-2001 -  
Le dernier rapport  
annuel de l'UNCAA,  
juste avant la  
création d'InVivo.



## Le comité de direction de l'UNCAA à la veille de la fusion (2000)

**Jean Myotte** : directeur général  
**Alain Gobert** : directeur général adjoint  
**Franck Martin** : secrétaire général  
**Jérôme Duchalais** : administration, finances et ressources humaines  
**Armand Newland** : délégations régionales relations coopératives  
**Patrice Collier** : nutrition et santé animales  
**Bernard Raynaud** : productions végétales  
**Christian Roux** : distribution









**Les lois agricoles de 1991 et 1992**  
 sur le renforcement des fonds propres des sociétés coopératives agricoles et le développement de la filialisation vont permettre la construction de groupes coopératifs nécessaires à l'essor international de l'agriculture française

■ **La réforme agricole de 1992**  
 constitue un tournant majeur pour la PAC : baisse importante des soutiens aux prix des produits agricoles assortie d'un soutien direct aux agriculteurs et d'une maîtrise accrue de la production et du gel des terres. C'est le début du "découplage" des aides au produit

■ **Les Fédérations nationales de coopératives agricoles**  
 par branche se regroupent pour former la Fédération française des coopératives agricoles de collecte, d'approvisionnement et de transformation (FFCAT), sous l'égide de la CFCA

**1991-1992**

**1992**

**1990**

**1991**

**1992**

**1993**

■ **Naissance de Sigma par la fusion de l'UNCAC et de l'UGCAF**

- L'UCAAB rejoint INTERCOOP Europe, un réseau européen de recherche qui regroupe 13 coopératives du nord et du centre de l'Europe
  - Les journées "GAMM 87" et "GAMM 90" repositionnent l'UNCAA dans les problématiques environnementales ; c'est la démarche "La Belle Nature"
  - Serasem, filiale à 90% de Sigma, est le leader européen des semences de colza

- **L'UNCAA** crée la société Biotop qui met au point de nouveaux moyens de protection biologique des plantes
- **L'UCAAB** prend une participation de 25% dans Vitafort en Hongrie (joint-venture)

- **L'UCAAB** devient la division "productions animales" de l'UNCAA
  - Lancement de *Ramsès*, une méthode de pilotage de la fumure azotée

**L'UNCAA rentre au capital de Sipcarn/Phyteurop à hauteur de 10%**

**Après huit ans de négociations,**  
l'accord final de l'*Uruguay Round* dans le cadre du GATT est signé en avril à Marrakech.  
Il intègre des secteurs économiques jusque-là exclus comme l'agriculture, les services et le textile

**L'ONU proclame la Journée internationale des coopératives,**  
célébrée chaque année le premier samedi de juillet, et ce depuis 1923, par l'ICA, ou Alliance coopérative internationale, créée en 1895

**Les crises de la vache folle (1996) et du poulet à la dioxine (1999)**  
sèment le doute chez les consommateurs. La qualité devient une préoccupation majeure des professionnels. Il est demandé aux agriculteurs de produire autrement, dans la transparence et avec traçabilité

**La France compte 664 000** exploitations agricoles qui font travailler 916 000 personnes, soit 3,5 % de la population active



**1994**

**1995**

**1996-1999**

**2000**

**1995**

**1996**

**1997**

**1999**

**2000**



**Après la firme de négoce anglaise Gleadell-Banks** (25 %) et la société hollandaise Cebeco Granen (25 %) en 1991-1992, Sigma acquiert 11 % du capital de la société Agrimeta, contrôlée par les coopératives italiennes et basée en Émilie-Romagne

■ **Sigma cède le silo historique de Gennevilliers** aux Grands Moulins de Paris  
■ Montée en puissance de la franchise **Gamm vert** qui fête ses dix ans et inaugure son 400<sup>e</sup> magasin

En reprenant **Lactina** à Strasbourg, **l'UCAAB** se donne les moyens industriels d'une politique dynamique dans le domaine des minéraux. Elle conforte ainsi sa gamme *Physio*

■ **Fusion d'UCANOR avec l'UCAAB**, qui renforce ainsi sa position de leader  
■ **Sigma** reprend à Bassens le silo de la SAS Bassens-Bordeaux, construit en 1968

**L'UCAAB** prend une participation de 40 % dans Setna Nutrición, troisième firme-service espagnole

**L**a synthèse de plus de cinquante ans d'histoire de la coopération agricole française dans les secteurs-clés des céréales et de l'agrofourriture s'opère au cours de la première décennie du XXI<sup>e</sup> siècle, lorsque Sigma et l'UNCAA enfin rassemblées donnent naissance à InVivo. Pour autant, ce qui ressemble à un aboutissement est en fait le début d'une profonde mutation. Les synergies se mettent en place, les structures se rationalisent, l'Union fait évoluer sa posture vis-à-vis de ses coopératives adhérentes et tisse avec elles de nouveaux liens. C'est le moment où la troisième réforme de la PAC entre en vigueur, sur fond de libéralisation des échanges, de maîtrise des risques sanitaires et de montée en puissance des problématiques environnementales. L'Europe parle désormais à vingt-cinq.

C'est alors que tout s'accélère. En 2007, pour la première fois dans l'histoire de l'agriculture contemporaine, les stocks de blé ne suffisent plus à nourrir la population mondiale. Les marchés internationaux s'envolent en 2008 et attirent la spéculation. Le Grenelle Environnement pose les bases d'un développement durable de l'agriculture et fixe des objectifs chiffrés. InVivo change de dimension en devenant l'actionnaire majoritaire d'Evialis, un poids lourd de la nutrition animale présent dans plus de cinquante pays. Cette fusion-là est encore plus lourde de conséquences que celle qui a réuni l'UGCAF et l'UNCAC ! InVivo doit avancer sur tous les fronts, doper son offre, raffermir son ossature, professionnaliser toujours plus ses méthodes...

Un grand groupe international diversifié prend son essor. Son rapprochement avec Coop de France le 30 juin 2011 pour créer ACOOA, "Alliance des coopératives agricoles", donne une dimension plus large à son action : désormais, ayant rassemblé le savoir-faire économique et l'action politique, la coopération agricole peut parler d'une voix plus forte.

# Naissance et essor d'InVivo

(2001-2012)

Quatrième partie 

## Chapitre 12

# L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal

Tous unis au cœur du vivant (2001-2006)

Au tournant du millénaire, l'UNCAA et Sigma ont une très bonne solidité financière et aucun impératif économique ne les oblige à se réunir à court terme. Mais leurs dirigeants ont conscience que dans un contexte de très forte concentration, tant à l'aval qu'à l'amont, il leur faut se structurer pour anticiper les crises et continuer à être force de proposition sur la scène européenne. Les deux unions ont des tailles et des chiffres d'affaires comparables, le moment est venu de mettre fin à cinquante-six ans de cohabitation et de lier leurs destins pour définir un avenir commun. Les 340 coopératives sociétaires, dont les deux tiers adhéraient déjà aux deux unions, sont unanimes pour donner leur feu vert à ce mariage de raison lors de l'Assemblée générale du 4 décembre 2001. Le tout premier groupe national d'achats, de vente et de services en agriculture se constitue par addition de compétences, dans le calme et la détermination. Après une courte phase d'observation et de réflexion, le nouvel ensemble s'organise, définit son projet et fait évoluer ses structures.

## L'addition de l'UNCAA et de Sigma donne naissance à un géant : InVivo

APRÈS TANT D'ANNÉES DE DÉVELOPPEMENT AUTONOME ET DE RAPPROCHEMENTS À PETITS PAS, la route menant à l'ultime fusion aurait pu être encore longue. Il n'en fut rien. Dix ans après la création de Sigma, l'idée est arrivée à maturité. Pourtant, s'il n'y a pas de réelles divergences entre l'UNCAA et Sigma, les différences sont très marquées. Les deux entités en présence partagent le même siège social mais vivent chacune à leurs étages, dans une parfaite étanchéité, différentes par leur culture, leurs métiers et leurs pratiques professionnelles, mais aussi par la personnalité et le style de management des hommes qui les dirigent. L'initiative du rapprochement revient aux deux présidents, Jean Gonnard pour Sigma et Albert Baudrin pour l'UNCAA. Tous deux sont en fin de mandat et ont le sentiment que le moment est venu : ils sont d'accord sur leur successeur à la présidence, Michel Fosseppez. Ils savent que leurs directeurs généraux militent pour un tel rapprochement et qu'à court terme une transition naturelle entre Bruno Catton, directeur général de Sigma en fin de carrière, et Jean Myotte, qui dirige l'UNCAA, est possible. L'impulsion une fois donnée, la fusion est préparée et expliquée avec minutie aux salariés et aux sociétaires.

Le 4 décembre 2001, l'UNCAA et Sigma ne font plus qu'une, se fondant dans une structure unique, l'Union InVivo. "Nous ne voulons pas être plus grands, mais plus performants" explique Bruno Catton, devenu directeur général d'InVivo, en préambule à la conférence de presse annonçant la fusion.



De gauche à droite : Jean Gonnard, dernier président de Sigma, Michel Fosseppez, premier président d'InVivo, et Albert Baudrin, dernier président de l'UNCAA.

L'ambition première de la fusion des deux unions nationales ? Créer, avec leur réseau de coopératives sociétaires, une entreprise plus forte pour contribuer durablement à la défense du pouvoir économique des agriculteurs et au dynamisme du secteur.

# *in vivo*

---



En 2001, InVivo réalise 85 % de ses achats de céréales, oléagineux et protéagineux en France, et 90 % de ses ventes hors de France.

**Une entreprise au cœur  
de la production  
et des marchés agricoles.**

---

**Une entreprise au cœur  
du réseau des coopératives  
et de leur territoire.**

---

**Des hommes unis  
pour nourrir les hommes.**

---

Trois messages-clés pour la première communication institutionnelle d'InVivo (plaquette 2001).

## Chapitre I2 - L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal

La montée en puissance des problématiques environnementales et des exigences de sécurité alimentaire est un des moteurs du regroupement. Bruno Catton poursuit : "Il nous est apparu nécessaire de développer une approche intégrée au sein d'une même entreprise. Nous allons commencer par mettre en place des synergies internes pour développer des approches transversales dans nos métiers, et également proposer des services plus performants à nos coopératives adhérentes". Jean Myotte, directeur général délégué du nouvel ensemble, interrogé sur les investissements prévus par InVivo, affirme : "Nous entendons utiliser une partie de nos ressources pour des opérations qui contribuent à une meilleure organisation des filières". Jean Gonnard, président sortant de Sigma, se félicite : "Tout s'est parfaitement déroulé parce que nous poursuivions tous les mêmes objectifs". Et Albert Baudrin, président sortant de l'UNCAA, conclut : "Nous avons fait ce que nous devons faire, et je suis très confiant pour l'avenir."

**“ Dans le passé, nous avons su ensemble canaliser les forces qui nous animaient et trouver la résultante qui réunissait le plus grand nombre. C'est une fois encore la méthode qu'il faut appliquer. ,,**

Jean Gonnard et Bruno Catton, éditorial du dernier Rapport annuel de Sigma (2000-2001).

### Les conditions de la réussite du projet commun

Des bases financières solides sont nécessaires, mais pas suffisantes pour réussir... Alors que la fusion se prépare, Jean Gonnard et Bruno Catton, respectivement président et directeur général de Sigma, définissent les conditions du succès avec lucidité. "Il faudra, de plus, que la dynamique propre à chacun des métiers exercés aujourd'hui par les deux unions soit amplifiée par les synergies qui résulteront des rapprochements d'activité. Il faudra aussi que la cohérence de l'ensemble constitué par l'Union InVivo et les coopératives sociétaires par rapport à notre environnement technique, économique et politique soit renforcée et notre image renouvelée. C'est un projet ambitieux. Il est à aborder avec détermination mais aussi en sachant qu'il n'atteindra sa plénitude qu'avec le temps."

### Pourquoi "InVivo" ?

L'agence Ground, qui accompagne l'Union dans la recherche de son nouveau nom, justifie ainsi l'adéquation de "INVIVO" avec la personnalité et le projet du nouveau groupe coopératif :

- le monde vivant, animal et végétal dans son ensemble : le métier ;
- les hommes qui assurent toujours la vie et l'activité du monde rural : les agriculteurs ;
- une référence à l'expérimentation scientifique de terrain ;
- le dynamisme "dans le vif du sujet" ;
- le réalisme dans le monde actuel, dans l'environnement, dans la vie citoyenne ;
- de l'enthousiasme sous-jacent : VIVO ! VIVA ! "Que vive InVivo !"

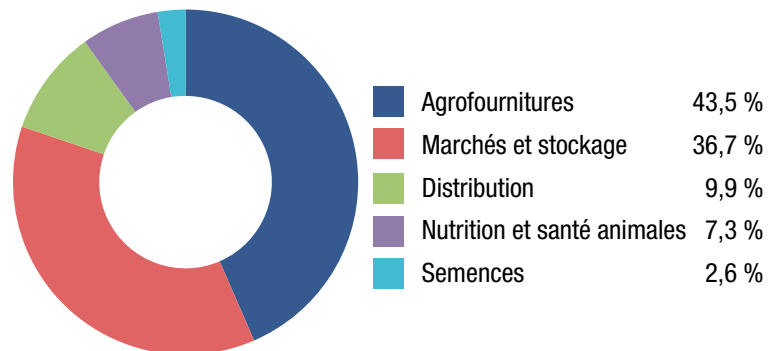
Enfin, INVIVO, c'est génériquement la vie... immuable... indéterminable.

Le *Petit Robert* définit *in vivo* comme "une expérience dans l'organisme vivant, en opposition à *in vitro*".



CONSENSUS

### La répartition du chiffre d'affaires d'InVivo au 30 juin 2002 (2,8 milliards d'euros)



Source : Rapport annuel d'InVivo 2001-2002.



RÉTROACTIVE AU 1<sup>ER</sup> JUILLET 2001, LA FUSION DONNE NAISSANCE À UN GROUPE qui pèse près de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires prévisionnel, compte 1 500 collaborateurs et annonce 275 millions d'euros de fonds propres. InVivo entre ainsi dans le tiercé de tête européen des structures coopératives d'approvisionnement, aux côtés de l'allemande Baywa (3,5 milliards d'euros pour la structure de base et 5,3 milliards d'euros pour le groupe consolidé) et de la hollandaise Cebeco (2,2 milliards d'euros pour le groupe consolidé). En France, la nouvelle Union pèse alors plus lourd que les fleurons de la coopération nationale que sont Sodiaal (lait), Terrena (polyvalente) et Socopa (viande).

### Les sept directions "métiers" d'InVivo en 2001

- Création variétale
- Commercialisation des semences
- Agrofourniture
- Stockage et manutention
- Marchés
- Nutrition et Santé Animales
- Distribution

En assurant la liaison du végétal à l'animal d'une manière structurée, InVivo est désormais capable de suivre la filière depuis la sélection variétale jusqu'à la nutrition animale en passant par l'agrofourmiture : une polyvalence cohérente et prometteuse.

Plutôt que d'une fusion, il s'agit d'un rapprochement volontaire d'entités qui opéraient dans des métiers différents. Dans les faits, l'opération a lieu en douceur : pas de changements structurels fondamentaux et une grande continuité dans les équipes et la gouvernance. Les dirigeants "métiers" restent en place, les conseils d'administration sont juxtaposés. Bruno Catton et Jean Myotte sont épaulés par deux directeurs généraux adjoints, **Louis Behaghel**, un pilier du marché des grains chez Sigma, et Alain Gobert, un homme très écouté, auparavant directeur général adjoint de l'UNCAA. Le nouveau Groupe est organisé en sept directions opérationnelles.



**Louis Behaghel** a consacré toute sa vie professionnelle au marché des grains, au sein de l'UNCAC tout d'abord, puis dans Sigma et InVivo. Né le 28 février 1948, ce jeune ingénieur agronome formé à Grignon est engagé comme agent commercial à l'UNCAC, le 1<sup>er</sup> août 1972. D'abord délégué de direction, il est nommé sous-directeur au service économique puis directeur du département des Affaires économiques en 1985. Directeur général adjoint de Sigma en 1995, il occupe cette même fonction dans la nouvelle entité InVivo, jusqu'à sa retraite en mars 2008.



## Michel Fosseprez, le président de la synthèse

Michel Fosseprez est né le 8 août 1950 à Tonnerre dans l'Yonne. Titulaire d'un bac agricole, il travaille à la ferme familiale de Laignes, en Côte-d'Or, qui exploite alors 230 hectares de céréales, oléagineux et maïs. À 26 ans, il est administrateur de la Coopérative des magasins et silos de Châtillon-sur-Seine, dont il sera le président, à la suite de Michel Sordel, de 1980 jusqu'à la fusion de 11 coopératives donnant naissance à "110 Bourgogne" en 1990. Il est élu président de cette nouvelle coopérative de céréales et d'approvisionnement en 1993. Jeune dirigeant de coopérative, il a la chance de rencontrer et d'échanger avec des personnalités comme

Philippe Neeser, Michel Sordel, Jean-Claude Sabin, Élie de Ganay. Il exerce vite des fonctions fédérales : Jean Gonnard l'appelle pour lui succéder à la présidence de la FCOP (Fédération des coopératives d'oléoprotéagineux) en 1986, fonction qu'il exerce jusqu'en 1992. Il est alors élu premier vice-président puis président (de décembre 1999 à janvier 2002) de la Fédération française des coopératives agricoles de transformation (FFCAT), une nouvelle structure qu'il a contribué à créer. Très impliqué dans la filière oléagineuse comme représentant des coopératives (Diester, Sofiprotéol, Fop) il crée le holding FIDICOOP. Il exerce également des mandats au sein de Coop de France, de la CNMCCA, de l'ONIC, de l'AGPB, d'Arvalis (institut du végétal).

Parallèlement, cet homme d'action, fervent partisan de l'organisation économique des agriculteurs, commence à s'impliquer dans la vie des unions : il devient administrateur de l'UCAAB en 1984, de l'UNCAA en 1988 et de Sigma en 1990. Dès lors, il contribue aux deux entités. Élu membre des bureaux de Sigma et de l'UNCAA en février 1993, puis secrétaire du bureau de Sigma en 2000, il est vice-président de l'UNCAA en 1998, et vice-président de Sigma en 2001. Soutien actif de la fusion et homme de synthèse, il est, en toute logique, coopté président d'InVivo, fonction qu'il exerce du 4 décembre 2001 au 30 juin 2011. Il commence à donner corps au projet de la nouvelle union avec Jean Myotte, qu'il connaît depuis vingt ans, et poursuit avec Patrice Gollier en 2007. Tous deux partagent une même ambition : faire en sorte que les coopératives s'approprient leur Union tout en confortant la coopération dans une économie mondialisée. Il est également l'initiateur du rapprochement d'InVivo et de Coop de France dans ACOOA en 2011.

Michel Fosseprez est chevalier de l'ordre national du Mérite (22 janvier 2008). Membre du Conseil économique et social durant cinq ans (section Relations extérieures du groupe de la coopération et délégation pour l'Union européenne), il appuie la création en 2005 du think tank Momagri, mouvement pour une organisation mondiale de l'agriculture, dont il assure la vice-présidence.

Michel Fosseprez revient sur sa carrière professionnelle et sur la création d'InVivo.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/15-ternoignagfosseprez2012.mpg3>

## Chapitre I2 - L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal

Des synergies immédiates sont attendues dans plusieurs fonctions-clés : le négoce et le courtage de commodités (céréales, tourteaux, etc.) ; le stockage, la manutention et la logistique, par la gestion optimale des sites et la globalisation des relations avec les prestataires ; les semences et les intrants ; le marché international ; enfin par l'expertise conjuguée du laboratoire UCAAB (Chierry) et de Laboragro (La Grande Paroisse), qui ont ensemble une capacité d'analyse et de contrôle sans équivalent sur l'ensemble de la chaîne alimentaire en France. Quelques mois avant la fusion, en septembre 2001, le laboratoire d'analyses et de contrôles de Chierry s'est agrandi, s'installant dans un bâtiment neuf de 3 000 m<sup>2</sup>.

Des structures de création récente s'installent et se développent. C'est le cas de Néodis, créé en 2001 pour mieux servir la distribution spécialisée, en particulier dans l'univers du jardin, de l'animalerie et de l'élevage, qui réorganise et centralise ses activités logistiques (entrepôts de Pithiviers et Rambouillet). C'est le cas de l'activité de négoce d'additifs destinés à l'alimentation animale, jusqu'alors réalisée sous l'égide de CAF Appro, qui est scindée en deux en novembre 2001 afin d'être traitée au sein d'InVivo pour les adhérents de l'Union, et d'une société nouvellement créée, Yliad, pour les clients tiers. Ringot subit de plein fouet en 2001-2002 la diminution brutale du marché français des semences de colza (- 40 %), d'où une restructuration avec réduction d'effectif et des répercussions aussi chez Semences de France. Gamm vert poursuit sa route, avec un premier magasin en Pologne – une expérience qui ne sera pas couronnée du succès escompté –, une nouvelle plateforme logistique à Angers, et l'ouverture à Blois d'un magasin de 6 000 m<sup>2</sup> qui illustre sa volonté de développer des points de vente plus spacieux.

# Projet



Vue d'ensemble du site Inzo® à Château-Thierry (2003).  
Le nouveau laboratoire d'analyses et de contrôles de Chierry est inauguré le 7 septembre 2001 : sa surface plus que doublée abrite alors cinq unités spécialisées, soit au total 75 personnes.

Les premières années d'InVivo sont consacrées en grande partie à l'organisation du nouveau Groupe. Il faut rapprocher les équipes, harmoniser les systèmes financiers et informatiques qui arrivaient en fin de vie des deux côtés. La communication s'organise, avec le lancement en avril 2002 d'*InVivo Actualités*, un journal interne de huit pages où les éditoriaux de Jean Myotte montrent le cap et expliquent la stratégie. L'heure est à la réflexion et au travail de fond, pour favoriser l'émergence de ces synergies tant attendues par les salariés et les coopératives adhérentes. À l'UCAAB par exemple, Jean-Pierre Tillon, directeur scientifique, s'interroge au cours d'une convention interne sur "Quel pont entre productions animales et productions végétales ? Comment envisager un partenariat gagnant-gagnant ?", et prolonge le débat autour d'exemples concrets de collaboration au sein d'InVivo entre les deux filières. Autre exemple : InVivo gère à partir de novembre 2002 un site de stockage de 110 000 tonnes d'engrais à Gouaix (77), qui fait intervenir les compétences des équipes "agrofournitures" pour la partie commerciale et des équipes "stockage" pour l'exploitation.



Gamm vert ouvre son premier magasin en Pologne en 2002.  
Au 30 juin 2005, le réseau Gamm vert compte 731 points de vente et totalise 657 000 m<sup>2</sup> de surface marchande.

### 2000... Les années Internet

Dans ce domaine, Gamm vert est pionnière, première entité du Groupe à se doter d'un extranet dès 1998 (refait en 2006). Le nouveau site [invivo-group.com](http://invivo-group.com) ouvre en juillet 2002, servant de portail vers les sites spécialisés du Groupe ([ucaab.com](http://ucaab.com), [destrier.com](http://destrier.com), [gammvert.fr](http://gammvert.fr), [vertcite.com](http://vertcite.com)). Biotop ouvre son site, [biotop.fr](http://biotop.fr), au même moment. Le nouveau site d'Inzo®, [inzo-net.com](http://inzo-net.com), est mis en service dans le courant de l'année 2002. En 2003, l'extranet des coopératives adhérentes est opérationnel, et Sepco, qui se décrit comme l'agence conseil "créactive", ouvre son site, [sepco.fr](http://sepco.fr). Un panorama de presse électronique hebdomadaire pour les dirigeants et l'encadrement des coopératives est diffusé dès 2003.

Liste non exhaustive !

## L'activité firme-service, réunie en France sous la bannière Inzo°, poursuit son développement européen

LE 2 SEPTEMBRE 2002, PATRICE GOLLIER, ALORS DIRECTEUR DE LA DIVISION PRODUCTIONS ANIMALES, annonce lors de la convention annuelle de l'UCAAB le nouveau nom de l'entité Nutrition Animale du Groupe : Inzo°, comme "Innovation en Nutrition et en Zootechnie", en écho à InVivo. Ce nom tonique et son logo vitaminé désignent désormais les trois entités firme-service d'InVivo : CAF Appro à Loudéac, UCANOR à Argentan et UCAAB à Château-Thierry, qui se trouvent réunies dans une seule structure fonctionnelle et juridique. Ainsi, moins d'un an après la création d'InVivo, un schéma de convergence est mis en œuvre pour valoriser leurs points communs et les fédérer autour d'un même projet et d'une même image.



Le point rouge ponctue le nom Inzo° comme un indicateur de degré. Il rappelle le point qui surmontait le logo de l'UCAAB, identique en cela à celui de l'UNCAA. Il souligne la continuité des métiers et des hommes, au-delà des structures.

Malgré des crises profondes et durables en productions animales, Inzo° confirme alors sa position de leader français avec 4,85 millions de tonnes d'aliments fabriqués sous sa technique, en progression de 4% dans un marché national de l'alimentation animale étal en volume. Mais le secteur reste instable. Dès 2003, Inzo° est confronté au retournement de tendance du marché français qui recule de 4%, affecté par une crise porcine conjoncturelle et une crise structurelle dans le domaine des volailles. Amorcée depuis cinq ans, la maturité du secteur de l'alimentation animale se confirme et s'amplifie jusqu'à connaître une récession.

Inzo° recule de 2%... et progresse de nouveau de 5,6 % l'année suivante, franchissant mi-2004 le cap des 5 millions de tonnes d'aliments fabriqués sous sa technique en France. Confrontées de longue date à la pression de la concurrence et à l'exigence de leurs clients fabricants d'aliments du bétail, les équipes d'Inzo° défendent leurs parts de marché avec un réel dynamisme, insufflé par Jean Myotte et soutenu à sa suite par Patrice Gollier. Leur métier, c'est être réactif et créatif pour s'adapter et ainsi résister, progresser.

C'est ce réalisme et cette capacité d'adaptation qui ont conduit les dirigeants de la division Nutrition et Santé Animales à rechercher très tôt des relais de croissance européens, afin de financer l'indispensable recherche et de se doter de moyens de développement. Après le test de 1991 en Hongrie, la prise de participation réussie dans l'espagnol Setna Nutrición a validé la démarche. L'opération est profitable, la firme-service est reconnue comme leader technique sur le marché espagnol, dont elle détient 16%. Aussi l'Union InVivo poursuit-elle son développement dans la péninsule ibérique. Setna Nutrición devient en 2003-2004 filiale d'InVivo, actionnaire à hauteur de 51%. Alors que la **grippe**

**aviaire** se profile, affectant un peu plus un marché déjà malmené, Inzo° met en œuvre avec Setna Nutrición une stratégie de services en synergie, portant sur la nutrition et la modélisation en élevage. Une société commune est constituée entre le groupe InVivo-Setna et le groupe catalan Indukern, spécialisé dans le négoce d'additifs pour l'alimentation animale, la pharmacie vétérinaire et les produits génériques en pharmacie humaine. Leur objectif est de se préparer à aborder le Brésil. Dans le domaine des aliments minéraux et spécialités nutritionnelles pour ruminants, InVivo renforce en 2005 ses accords de coopération avec la société portugaise Vetagri Alimentar, puis acquiert 40% de son capital en avril 2006.

■ **Alerte au virus H5N1**  
Depuis 2004, une épidémie dévastatrice de grippe aviaire provoquée par le virus hautement pathogène H5N1 affecte de nombreux élevages de volailles en Asie, au Moyen-Orient, en Europe et en Afrique. Plus d'une centaine de personnes ayant été en contact direct avec des oiseaux infectés sont décédées. Jusqu' alors, le virus de la grippe aviaire n'avait infecté l'homme qu'en de rares occasions. En Europe, cette crise sanitaire accélère le repli du marché des aliments pour volailles.

# FIRME-SERVICE

En 2003, un an après sa création, Inzo° s'adresse aux éleveurs et à leurs coopératives avec "L'engagement durable", qui exprime sa vision moderne de l'agriculture et de l'élevage. Inzo° s'engage à leur proposer des produits rentables, responsables et aux performances mesurables.

## Poids des filiales alimentation animale d'InVivo en 2006

	Inzo° France	Setna Espagne	Filozoo Italie	Vitafort Hongrie	Vetagri Portugal
<b>Aliments reconstitués (en Mt)</b>	4,7	3,2	3	0,5	<b>22 % du marché des minéraux ruminants</b>
<b>Marché national (en Mt)</b>	21	20	18	4	

Source : InVivo Actualités, n° 11, avril 2006.

## Chapitre I2 - L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal

Et c'est en janvier 2006 qu'InVivo prend pied en Italie en rachetant au groupe Adisseo la firme-service Filozoo, alors numéro trois sur son marché avec 34 millions d'euros de chiffre d'affaires et 3 millions de tonnes d'aliments reconstitués. La nouvelle filiale est installée à Carpi, dans la province de Modène. Filozoo est un prémixeur, mais aussi un fabricant de prémélanges médicamenteux – comparable à NOÉ en France – également actif dans le négoce des additifs et vitamines.

Cette acquisition marque un premier tournant dans l'approche internationale de la division Nutrition et santé Animales (DNSA) : il s'agit désormais de travailler en réseau, pays par pays, en connectant entre elles des filiales qui gardent leur autonomie et cultivent elles-mêmes leur réseau. Philippe Ruelle, directeur de la DNSA et directeur général d'Inzo°, est aux commandes, épaulé par Manuel Maire, responsable du développement international d'Inzo° depuis 2001.

Désormais implanté dans cinq pays d'Europe – France, Espagne, Italie, Hongrie, Portugal – InVivo se positionne, fort de 11,5 millions de tonnes d'aliments reconstitués, comme un des principaux opérateurs européens en nutrition animale. Cette assise plus large est un atout pour maintenir une expertise et des moyens de recherche et de développement de haut niveau.

### Le nouveau groupe InVivo définit et met en œuvre ses orientations stratégiques (2002-2006)

**DURANT LES CINQ PREMIÈRES ANNÉES D'INVIVO**, le comité de direction, emmené par Jean Myotte, prépare les mutations qui seront les accélérateurs du développement et du partenariat avec les coopératives adhérentes. Le projet du Groupe est défini lors de la première réunion du conseil de direction, le 18 avril 2002, en concertation avec le bureau d'InVivo. L'impulsion est donnée, la réflexion se poursuit pendant toute l'année.

Ce projet peut se résumer en quatre points :

- renforcer et pérenniser un pouvoir économique durable associé à une expertise technique innovante pour les entreprises coopératives et leurs sociétaires ;
- unifier, simplifier, rendre économiquement porteuse la démarche vers l'agriculture raisonnée ;
- développer les approches de continuité et d'interactivité entre les filières végétales et animales ;
- associer un haut niveau de technicité des productions animales et végétales avec le respect de la santé du consommateur et de la qualité de l'environnement.

C'est sur cette base que sont arrêtées les nouvelles orientations stratégiques d'InVivo, présentées en 2003 à l'ensemble des collaborateurs du Groupe et à ses sociétaires, et fort bien accueillies.

# 2003,

## PAC : la troisième réforme

Le 26 juin 2003, les ministres européens de l'Agriculture adoptent une nouvelle réforme de la PAC à Luxembourg. Le premier objectif est d'accroître la compétitivité de l'agriculture européenne dans le cadre de la libéralisation des échanges demandée dans les négociations multilatérales.

Les principes fondamentaux sont maintenus. Parmi les dispositifs nouveaux ou renforcés : le découplage partiel des aides à la production, défendu notamment par le ministre français Hervé Gaymard ; un système de paiement unique aux exploitations, conditionné à certains critères environnementaux, de sécurité alimentaire, de santé et de bien-être des animaux ; des mécanismes de gestion de crises ; la qualification environnementale des exploitations ; le maintien des quotas laitiers jusqu'en 2014-2015.

En 2003, les quinze pays de l'Union européenne réalisent environ 42 % des échanges internationaux de produits agroalimentaires. Le budget de l'Europe agricole est de 45 milliards d'euros (il est de 44 milliards d'euros en 2012).



**UN AN APRÈS, EN NOVEMBRE 2004, LE BILAN EST DÉJÀ CONCLUANT AU REGARD DES ACTIONS ENGAGÉES.** Des opportunités d'élargissement du périmètre en création variétale et distribution de semences sont à l'étude, lesquelles déboucheront en juillet 2005 sur le rachat à RAGT des orges issues du programme de sélection PBI (17 % de parts de marché en Europe). La société LS Plant Breeding est alors créée par Serasem et son partenaire historique en colza NPZ Lembke, à parité. Serasem, qui a fêté ses vingt ans à Prêmesques en juin 2004, étend ainsi son réseau de sélection, d'expérimentation et de commercialisation au nord de l'Europe via la Grande-Bretagne.

En agrofournitures, la mise en œuvre de centrales de distribution et d'achats est bien engagée. La marque Opticoop Systèmes, symbole de vingt-cinq ans de partage d'expérience et de savoir-faire en productions végétales, devient Réseau Opticoop, pour mettre l'accent sur la puissance du réseau de compétences. Sous la signature "Meilleurs ensemble", elle fédère l'ensemble des actions techniques et commerciales menées en agrofournitures par InVivo et ses coopératives partenaires. Sa démarche de certification de services en productions végétales "Conseil & Services Opticoop", destinée à garantir aux agriculteurs la qualité du conseil délivré par la coopérative, a donné une nouvelle impulsion aux préconisations de la division Agronomique. Dans le même temps, la division Nutrition Animale a accéléré sa politique d'internationalisation.

Les opérateurs de la division des Marchés ont réussi à élargir les débouchés de l'Union sur les pays tiers, et notamment en Afrique noire, tout en confortant leurs positions sur toutes les destinations traditionnelles des productions françaises. Un bureau commercial a été ouvert en 2004 à Budapest pour accompagner l'élargissement imminent de l'UE à 25, développer l'activité dans la zone, mieux connaître les flux et diversifier les sources d'approvisionnement. InVivo a pris, par exemple, une participation de 49 % dans un silo situé sur la mer Noire, en Roumanie, près de Constanta (avril 2002). Avec 1,3 million de tonnes de capacités gérées, InVivo se positionne plus que jamais comme un opérateur de référence en stockage de céréales et d'oléagineux, sous la direction de Yannick Collet.



Les silos assurent une fonction majeure pour préserver, puis distribuer les récoltes. La question des stocks, notamment céréaliers, figure d'ailleurs parmi les plus sensibles dans le débat sur la sécurité alimentaire mondiale et régionale en 2012.

**TOUS LES SILOS DU GROUPE SONT CERTIFIÉS ISO 9001 "version 2000"** et engagés dans une démarche HACCP, dans le cadre de la nouvelle charte Sécurité Alimentaire. Dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant, la fonction logistique a été identifiée dès 2002-2003 comme un élément incontournable de l'efficacité et de la compétitivité des activités, en cela stratégique. Ce qui conduit le Groupe à accroître ses investissements et son implication, que ce soit dans le stockage des céréales, des engrais, des produits phytosanitaires, du gros matériel d'élevage ou dans les plateformes de distribution Gamm vert. Chez Gamm vert précisément, dont les marchés sont arrivés à maturité, l'heure est à la réflexion face à des concurrents plus agressifs et des consommateurs plus exigeants. Son nouveau comité de développement travaille notamment à améliorer la lisibilité du concept des magasins et la cohésion de l'enseigne, ce qui va de pair avec un renforcement marqué des politiques d'engagements avec les coopératives.

## L'activité Petfood progresse avec Canicaf

En 2003, la marque historique Canicaf est complètement repositionnée et relancée. La gamme a été entièrement revue, tant au niveau des formules que des packagings. La communication auprès du grand public est renforcée par l'ouverture du site canicaf.com. Peu de temps auparavant, l'usine de production de petfood Néodis de La Braconne, près d'Angoulême, a été certifiée ISO 9001 version 2000. Elle s'agrandit en juin 2004 d'un nouveau magasin de stockage de 5 500 m<sup>2</sup>. La même année, la "marque de terroir" fait appel au célèbre photographe Yann Arthus-Bertrand pour illustrer la campagne de promotion de ses aliments haut de gamme.



Le 1<sup>er</sup> juillet 2004, un troisième directeur général adjoint est nommé : Patrice Gollier, qui dirigeait jusqu'alors la division Nutrition et Santé Animales. Sa mission est de conduire et superviser l'ensemble des activités intrants du Groupe, mais aussi de poursuivre la réflexion autour de l'offre globale InVivo, de développer les synergies entre ses différents métiers et de gérer les transversalités. En back office, le projet OSIRIS (Organisation et Systèmes d'Informations pour Réussir l'Intégration de SAP) est entré en phase opérationnelle dans le courant de l'année 2004. La réussite de l'intégration du nouveau système d'information du Groupe est essentielle à l'atteinte des objectifs fixés !

## Chapitre I2 - L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal



### Coop de France (2003) : porteur du projet coopératif agricole du XXI<sup>e</sup> siècle

En 1966, à l'initiative des deux unions (Saint-Germain/ Mac Mahon et La Fayette), l'unité fédérale est scellée avec la création de la Confédération française de la coopération agricole (CFCA). En décembre 2003, cette structure évolue pour devenir Coop de France, une appellation qui parle à tous. Organisation professionnelle unitaire, Coop de France se présente comme le porte-voix politique des entreprises coopératives agricoles auprès des pouvoirs publics français et européens, des médias et de la société civile. Son poids économique et social est considérable.

En 2007, Coop de France entérine les fusions de la FFCAT (métiers du grain), de la FNCBV (pôle animal), du SYNCOPAC (nutrition animale) et du SNDF (déshydratation). En 2012, Coop de France c'est près de 2 900 entreprises coopératives, unions et Sica dans le secteur agricole, agroalimentaire et agro-industriel, 12 400 Cuma, plus de 160 000 salariés, un chiffre d'affaires de 83,7 milliards d'euros, 40 % de l'agroalimentaire français... Son président Philippe Mangin est également, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, le président d'InVivo et d'ACOOA.

**LA CAMPAGNE 2004-2005, LA TOUTE PREMIÈRE DE L'EUROPE À 25, SE PRÉSENTE SOUS UN JOUR CONTRASTÉ :** les productions céréalières et fourragères sont en forte hausse dans toute l'Europe, le secteur viticole affronte une véritable crise structurelle et la filière avicole est fragilisée par le spectre de la grippe aviaire. La présence d'InVivo sur tous les grands marchés lui permet de mieux résister aux aléas, d'augmenter son résultat net (+ 1,4 %) et de renforcer ses fonds propres pour pousser des projets. L'intérêt de la diversité, de la complémentarité et du renforcement des métiers n'est plus à démontrer !

Et des projets, l'Union InVivo n'en manque pas... Au cours de l'exercice 2005-2006, 45 millions d'euros sont investis et une impulsion est donnée dans tous les secteurs d'activité. En semences, Serasem rachète en avril 2006 l'entreprise de sélection GAE, ce qui lui permet d'optimiser ses sites de sélection variétale en Seine-et-Marne. En agrofournitures, la structuration et le développement des plateformes régionales se poursuivent. Dans le domaine des marchés des grains, InVivo et Toepfer International créent à parité Soulès-Caf SAS, une joint-venture qui reprend les activités de Soulès Caf. Présente sur les ports de Brest, Lorient, Montoir, Bordeaux et Sète, la nouvelle société importe 2,5 millions de tonnes de matières premières par an.

En stockage et manutention, InVivo poursuit une stratégie d'élargissement de sa présence sur les sites portuaires maritimes en partenariat avec ses coopératives sociétaires. L'acquisition auprès de Toepfer, en avril 2006, de 50 % du capital de l'entreprise de stockage et de manutention des grains Sodisstock, aux côtés de Sea Invest, va dans ce sens. Tout comme la prise de participation de 34 % dans Atlantique Stockage. Le silo de La Grande Paroisse double sa capacité de chargement sur la Seine, avec la mise en service en juin 2006 d'un portique fluvial de chargement pour les barges de grande capacité (1 500 tonnes). En distribution grand public, un fonds d'investissement baptisé Gamm vert Développement est fondé en janvier 2006 pour soutenir les initiatives des franchisés Gamm vert et accompagner la croissance du réseau. Mais le grand chantier du moment est l'élaboration d'une nouvelle politique commerciale d'achat dans le domaine de la santé végétale,

co-construite avec les coopératives. L'objectif est d'adapter la capacité de négociation du réseau face aux fournisseurs de plus en plus concentrés et de mettre en œuvre des services adaptés à un contexte en profonde mutation, tant en matière d'efficacité logistique que de conseils délivrés aux agriculteurs (analyse des pratiques phytosanitaires). Cette nouvelle stratégie est présentée aux coopératives lors d'un tour de France de la direction générale elle-même, qui renoue en cela avec une pratique qu'affectionnait Jack Lequertier. Avec cette action de fond, portée par Patrice Collier et développée sur plusieurs années, il s'agit ni plus ni moins que de réinventer la relation avec les coopératives, quelque peu mise à mal par des pratiques héritées du passé, dont la transparence dans ce domaine laissait à désirer.

La qualité de la relation entre InVivo et "ses" coopératives est au centre de la stratégie à long terme du Groupe, dont l'objectif est de renforcer la cohésion du réseau. Elle suppose des règles de fonctionnement clarifiées, une confiance mutuelle et des engagements réciproques, ce qui se traduit en santé végétale par les contrats Partenaire que les coopératives ou groupes coopératifs sont invités à signer.

Parallèlement à cette réforme importante, essentielle pour l'avenir de l'Union, l'action s'engage sur le terrain du développement durable. La division Distribution grand public est pilote, avec les chartes d'engagement "développement durable" de Gamm vert (mars 2006) et de Vert Cité (mai 2006). En écho au plan biocarburants français, initié par le gouvernement Raffarin en 2004 et accéléré par le gouvernement Villepin début 2006, InVivo se met en ordre de marche aux côtés de ses coopératives adhérentes. Le thème des biocarburants est au centre de nombreuses réflexions et voyages d'études, comme celui organisé en Pologne par Serasem et Semences de France fin 2005 pour 120 représentants de la filière colza. L'Union est déjà présente depuis quinze ans dans le domaine des biocarburants en tant qu'actionnaire significatif de la filière de production de bio-diesel la plus structurée et la plus représentative de France : Soprol, pôle valorisation des oléagineux de Sofiprotéol, et sa filiale Diester Industrie.

# COMMUNICATION

## **Une nouvelle dimension pour Sepco**

Le 1<sup>er</sup> juillet 2004, les activités du SYNERVA, créé en 1957 par Marcel Gerbaud, sont fusionnées avec le département Formation de Sepco pour former une nouvelle entité, Sepco Conseil et Formation, qui comprend deux pôles complémentaires, l'un destiné aux professionnels agricoles, l'autre au commerce grand public. Cette nouvelle configuration simplifie les relations avec les coopératives et allège les procédures administratives. La structure d'étude, formation et communication d'InVivo, déjà en pleine progression à la fin des années UNCAA, développe régulièrement son chiffre d'affaires, frôlant les 3 millions d'euros au 30 juin 2006.

## Chapitre 13

# Le monde change, InVivo aussi

## Rien ne sera plus comme avant... (2007)

L'année 2007 constitue une réelle charnière dans l'histoire récente d'InVivo. L'heure est au changement, sur tous les fronts. Sur les marchés des grains, fait nouveau dans l'agriculture moderne, l'offre est inférieure à la demande mondiale. Les cours s'envolent, provoquant les émeutes de la faim et laissant les acteurs désespérés.

Si l'objectif premier est bien de nourrir le monde, il faut aussi préserver la planète : le Grenelle Environnement est lancé en juillet 2007. C'est le moment où Patrice Gollier succède à Jean Myotte à la direction générale d'InVivo. Des hommes nouveaux arrivent aux postes-clés. Le Groupe prend le contrôle d'Evalis, poursuivant sa stratégie de développement international. Du jour au lendemain, InVivo entre dans le top 10 mondial de la nutrition animale, son périmètre est pratiquement multiplié par trois. Le nouveau groupe InVivo se structure, se modernise et redéfinit ses ambitions. Il décide de s'affirmer aussi sur le marché du grand public et accélère la professionnalisation du franchiseur Gamm vert.

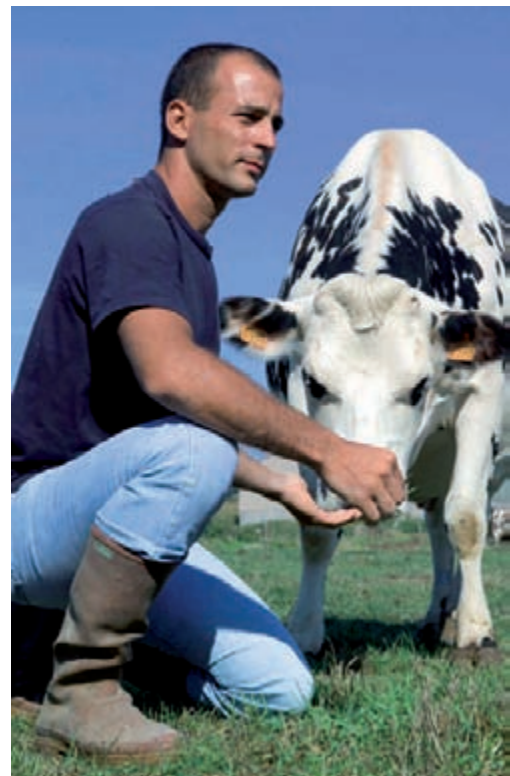
### Le rachat d'Evalis : l'audacieuse stratégie de la croissance internationale

LA STRATÉGIE DE CROISSANCE QUI A CONDUIT LA DIVISION NUTRITION ET SANTÉ ANIMALES dès 1999 en Espagne (Setna), puis en Italie (Filozoo), au Portugal (Vetagri) et au Brésil (Vitagri) a porté ses fruits mais est encore insuffisante pour doter InVivo de la capacité d'innovation et d'expertise qui lui est indispensable dans ce métier. Il faut poursuivre. Jean Myotte et Patrice Gollier s'y emploient activement. Ayant eu vent de la volonté de désengagement de BNP Paribas dans Evalis, ils procèdent au rachat des parts du groupe bancaire en avril 2007 puis lancent en août une offre publique d'achat (OPA) amicale qui est un succès.

En octobre 2007, l'opération est finalisée. InVivo est actionnaire à plus de 80 % d'une entreprise internationale de renom, cotée au second marché d'Euronext Paris. L'Union coopérative vient de changer radicalement de dimension en faisant un pari de croissance externe sans précédent dans son histoire.



Après le rachat d'Evalis, le groupe InVivo compte 6 457 salariés au 30 juin 2008, contre 1 766 au 30 juin 2007. La France ne représente plus que 47 % de son effectif total.







# compétences

“ Partenariat, cohérence, co-construction, mutualisation, engagement.  
Ces mots sont au centre de la stratégie de développement du Groupe. ”

Patrice Gollier, *InVivo Actualités*, octobre 2007.

## Chapitre 13 - Le monde change, InVivo aussi

**EVIALIS EST À LA FOIS UN FABRICANT D'ALIMENTS POUR ANIMAUX D'ÉLEVAGE ET UN FOURNISSEUR DE PRÉMIX**, de spécialités nutritionnelles, de produits de santé, de diététique et d'hygiène, présent dans plus de cinquante pays. Issu du puissant groupe agroalimentaire breton Guyomarc'h, Evalis s'est lancé dans une stratégie de croissance externe intensive qui a été insuffisamment maîtrisée ; il est devenu moins profitable, et son introduction en Bourse l'a fragilisé plus qu'elle n'a servi sa croissance. Néanmoins, les aliments complets et les aliments fabriqués sous technique Evalis représentent près de 6 millions de tonnes en 2006, dont 3,4 en France. À la différence d'Inzo°, le groupe Evalis possède trente usines d'aliments du bétail réparties sur tout le territoire français et fabrique des aliments complets : en le rachetant, InVivo devient concurrent de ses propres coopératives ! Pour résoudre cette difficile équation, les dirigeants de l'Union vont entreprendre un long travail de précision, usine par usine, mettant en place des synergies industrielles partout où il y a un intérêt partagé pour les groupes coopératifs et les pôles industriels régionaux d'Evalis, créant des sociétés mixtes locales ou régionales. C'est pour InVivo l'opportunité de structurer la fabrication d'aliments du bétail au plan national.

Par chance, ailleurs dans le monde, cette opposition frontale n'existe pas. Les implantations d'InVivo et d'Evalis sont complémentaires, le développement commun est à construire.

L'expansion d'Evalis se poursuit là où elle est opportune : la société brésilienne Zoofort est acquise en octobre 2007 puis, le mois suivant, la société belge Bernaqua. Evalis inaugure successivement une nouvelle usine de fabrication de prémix à Qingdao en Chine (janvier 2008) et une station de recherche aquacole au Vietnam (février 2008). Pour sa part, la filiale espagnole Setna rachète en décembre 2007 les activités minéraux et produit nutritionnels de son partenaire Indukern. Forte de sa nouvelle stature, l'Union s'apprête à lancer une politique d'internationalisation très offensive, que ce soit en nutrition ou en santé animales, qui se concrétisera dès 2008. Sa priorité va être de réussir l'absorption d'Evalis et de la rendre à nouveau profitable. Il faudra attendre la fin 2009 pour que soient rassemblées dans une seule société les activités nutrition et santé animales d'InVivo et d'Evalis.

La stratégie de rachat d'Evalis repose sur trois axes clairs qui peuvent alors se déployer :

- rationaliser la production d'aliments du bétail en France en construisant partout où cela est possible des alliances entre chaque usine Eevalis et les coopératives régionales concernées ;
- accroître son développement international ;
- mettre en œuvre une stratégie d'innovation puissante reposant sur les moyens de recherche et développement issus tant d'InVivo que d'Evalis.



Evalis poursuit l'internationalisation de ses activités en Chine et au Vietnam. Ici la station de recherche aquacole ouverte au Vietnam, en février 2008.

# ENTRE PRENEUR

Jean Guyomarc'h (1923-1996) :  
fondateur et président du groupe  
alimentaire qui porte son nom,  
rebaptisé Eviatis. En 1980, il décide  
de passer la main, le Groupe pèse  
près de 2 milliards de francs  
de chiffre d'affaires.

# De Guyomarc'h à Evialis, une épopée bretonne

## Jean Guyomarc'h, le meunier entrepreneur

Fils d'un meunier de Vannes, dans le Morbihan, Jean Guyomarc'h est né en 1923. Il étudie à l'École française de la meunerie à Paris où un de ses professeurs l'oriente vers l'aliment pour bétail. La filière commence tout juste à se développer. Jean crée dès 1952 une société spécialisée dans l'alimentation animale. En 1954, le jeune entrepreneur édite le premier guide à l'intention des éleveurs et établit en 1955 sa première usine à Vannes, où cinq salariés fabriquent les premiers mélanges pour volaille.

L'essor rapide de la filière avicole, notamment en Bretagne, favorise Guyomarc'h. Dès 1954, la SARL est transformée en SA et des usines couvrent le territoire : Montargis (1957), Brest (1962), Bourg-en-Bresse (1965), Plouagat (1971), etc. En 1961, Jean Guyomarc'h achète la ferme-manoir de Talhouët à Saint-Nolff (Morbihan) où il installe le centre de recherche, puis le siège social en 1970. Le service commercial et les forces de vente constituent avec la recherche appliquée les deux fers de lance de Guyomarc'h. L'aliment livré en sac est progressivement livré en vrac, directement dans le silo de l'éleveur.



Première usine de Vannes (Morbihan), fondée en 1955.



Les commerciaux des années 1950 posent pour la postérité.

## La réussite de la diversification

Lors d'un voyage aux États-Unis, Jean Guyomarc'h remarque que la dinde est largement consommée en dehors de Thanksgiving et a la révélation que cette viande va connaître le même décollage que le poulet. Il crée en 1962 la fameuse marque **Père Dodu**, dont la production de rôtis de dinde passe de 300 000 pièces en 1965 à 14 millions en 1967 ! Quelques années plus tard, Guyomarc'h innove en proposant du poulet frais découpé et préemballé sous la marque **Galina**. L'entreprise s'installe en Espagne dès 1968 puis au Brésil en 1974, en Côte d'Ivoire en 1976, en Indonésie en 1981. En mars 1972, Guyomarc'h rachète Royal Canin, une société spécialisée dans l'aliment sec pour chien, créée en 1967 par le vétérinaire Jean Cathary. Avec **Royal Canin** et la stratégie différenciante conduite par son président, René Gillain, le groupe Guyomarc'h va conquérir avec succès le marché français puis européen, et même américain.



Guyomarc'h au Brésil (1974) - Guyomarc'h, devenu Evialis, au Vietnam (début des années 2000).

# INTERNATIONAL



La ferme-manoir de Talhouët à Saint-Nolff (Morbihan), siège social et laboratoire de recherches.

## La période Louis Dreyfus : l'expansion

En 1979-1980, Jean Guyomarc'h cède son Groupe à la société Louis Dreyfus. Jean Pinchon (portrait en partie 2), son directeur général, n'apporte aucun changement et nomme président Michel Vermersch qui assure la continuité. Ce changement d'actionnaire va être bénéfique puisque en dix ans, de 1980 à 1990, le chiffre d'affaires est multiplié par quatre, passant de 2,1 milliards de francs à près de 9 milliards. La branche Nutrition Animale devient leader sur son marché avec l'usine de Questembert (56), la plus importante en Europe, qui ouvre ses portes en 1980. Le 17 décembre 1983, Guyomarc'h devient le premier groupe agroalimentaire breton coté à la Bourse de Paris (second marché). L'export ne cesse de se développer. Fin 1989, les prémélanges concentrés et les aliments spéciaux sont vendus dans une cinquantaine de pays, principalement en Afrique noire et au Moyen-Orient. Après la poule et la dinde, le Groupe s'attaque en 1984 au marché du lapin en reprenant l'abattoir Rozanig à Baud (56).

## La période Paribas : la réorganisation

Le 30 janvier 1990, nouveau tournant dans l'histoire : Louis Dreyfus vend le groupe Guyomarc'h à la Banque Paribas qui souhaite bâtir en France aux côtés de BSN – futur Danone – et du groupe Saint-Louis, un troisième pôle agroalimentaire dont Guyomarc'h serait la colonne vertébrale. La banque va immédiatement faire jouer les synergies dans le secteur de la volaille en rapprochant notamment Père Dodu du groupe breton Doux : Guyomarc'h perd 2 600 de ses salariés et 2,2 milliards de chiffre d'affaires. En nutrition animale, débute en 1990 une décennie de rachat d'entreprises : COFNA, Deltazur, Rouergue Aliments, Novaliment, Mesny, Cavaignac, SN2A, etc. Cette croissance externe "à marche forcée", à la veille d'un retournement structurel du marché de l'alimentation animale en France, fragilisera le Groupe bien plus qu'elle ne le confortera.

### En 1994, le Groupe est réorganisé en deux grands pôles :

- la nutrition animale, à laquelle il faut donner plus d'autonomie et de réactivité pour poursuivre l'expansion en France et à l'international (4 milliards de francs de chiffre d'affaires et 2 000 salariés) ;
- la Société Anonyme Guyomarc'h Alimentaire (SAGAL), qui regroupe Royal Canin, Diana et SOPRAT Père Dodu (2,8 milliards de francs de chiffre d'affaires et 1 800 salariés). Le Groupe s'implante en Europe de l'Est (à partir de 1993), en Chine en 1995, au Vietnam (Hanoï) et en Inde en 1998, au Portugal en 2000. Entre-temps (1992), René Gillain a succédé à Michel Vermersch à la tête du Groupe.

## Evalis : le recentrage sur la nutrition animale

Le 15 mai 2001, Guyomarc'h nutrition animale adopte Evalis comme raison sociale. C'est une année de croissance externe intensive. Le Groupe acquiert en France Agribands Europe France (AEF) – la marque Purina –, Prévital Nord et Prévital Normandie. La même année est créée Prisma, issue de la fusion des activités de prémix et de spécialités en France. Le développement international se poursuit en Espagne (en Galice) et au Vietnam (Hô Chi Minh-Ville). Le Groupe s'implante également en Italie et en Afrique du Sud. Purina devient DP Nutrition en 2002. En 2002, Paribas vend Royal Canin au groupe américain Mars Incorporated. La banque cède également Diana, la branche additifs et SOPRAT Père Dodu. Paribas réalise de substantielles plus-values lors de chacune de ces opérations.

Il ne reste en 2003 que la branche historique "Nutrition animale" moins stratégique pour Paribas, qui décidera de s'en séparer en 2007. Présidé par Alain Decrop, Evalis poursuit sa croissance externe en France, en Pologne, en Chine et en Afrique du Sud. En 2005, un partenariat technologique est signé avec le japonais Nosan Corporation tandis qu'en France est créé Nutrêa, le leader de la nutrition animale dans le grand Ouest, avec Unicopa. Pierre Lefebvre devient Pdg d'Evalis en mars 2005.

## InVivo acquiert Evalis

Dans un premier temps, L'Union InVivo contrôle Financière Evalis à 55 %, Unigrains et Sofipar détenant respectivement 25 % et 20 % du capital. À l'issue de l'OPA d'InVivo en août 2007, Financière Evalis détient 81,80 % du capital et des droits de vote de la société Evalis, qui sera cotée en Bourse jusqu'en juin 2009. En 2006, à la veille du rachat, Evalis c'est...

- ... un chiffre d'affaires de 637 millions d'euros dont 25 % à l'international,
- ... 3 074 salariés, dont 51 % en France, 26 % en Asie, 10 % au Brésil,
- ... le n° 2 français des aliments complets derrière Clon-Sanders,
- ... le leader français des prémélanges médicamenteux,
- ... un laboratoire, Laréal, qui emploie 55 personnes à Vannes, réalise 400 000 analyses par an et un chiffre d'affaires de cinq millions d'euros.

## Chapitre 13 - Le monde change, InVivo aussi

### L'urgence du changement : Michel Fosseprez et Patrice Gollier bâtissent le projet d'une entreprise moderne

CHANGEMENT, RUPTURE, "GRAND CHAMBARDEMENT" COMME OSE LE TITRER LE RAPPORT ANNUEL D'INVIVO... un spectaculaire renversement de tendance survient au cours de la campagne 2006-2007 : l'offre de matières premières agricoles est, pour la plupart d'entre elles, inférieure à la demande mondiale, alors que les stocks sont historiquement bas. La hausse des cours des céréales et oléoprotéagineux est forte et immédiate. C'est un vrai choc pour les opérateurs, qui ne sont pas préparés à gérer une telle volatilité des prix. En effet, l'agriculture de l'Union européenne a jusqu'alors vécu la productivité, la gestion des excédents et les systèmes de régulation dans une relative stabilité des prix. À la lumière de ces événements, le credo "nourrir le monde" prend tout son sens, mais il a un corollaire : "tout en préservant l'environnement". Aucun de ces deux objectifs n'est nouveau, mais ils deviennent cruciaux et se trouvent propulsés avec force au cœur des débats et des politiques publiques.

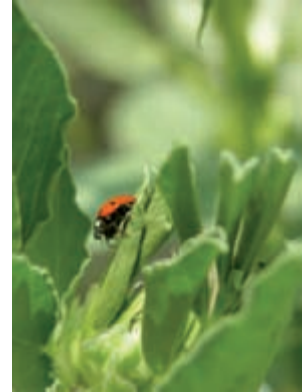
Jamais, sans doute, l'agriculture n'a été confrontée à autant de défis. Elle devra satisfaire une demande alimentaire croissante, pourvoir à une partie des besoins en énergie renouvelable (biocarburants) et remplacer certains produits issus de la pétrochimie (chimie verte), préserver l'environnement (eau, sol, climat, biodiversité), participer à la dépollution de la planète et à l'aménagement du territoire. La vision commune de Michel Fosseprez et Patrice Gollier s'exprime ainsi : "Le groupe InVivo est aujourd'hui entièrement investi pour relever le grand défi des années à venir : la mise en place d'une agriculture européenne productive, compétitive et durable. La cohésion entre le réseau des coopératives sociétaires et leur Union est le facteur principal qui permettra au groupe InVivo d'apporter toute sa contribution à la réussite de ce nouveau challenge." (*Rapport annuel*, juin 2007).



Michel Fosseprez et Patrice Gollier restructurent en profondeur le groupe InVivo pour lui donner une nouvelle dynamique.

### Le volet agricole du Grenelle Environnement

Lancé en mai 2007 et entré en phase opérationnelle en juillet, le Grenelle Environnement réunit l'État et les représentants de la société civile pour définir une feuille de route en faveur de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables. Il fixe l'objectif de passer en agriculture biologique 20 % de la surface agricole utile



en France à l'horizon 2020. Le plan *Ecophyto 2018* définit quant à lui un objectif de réduction de 50 %, si possible, de la consommation de produits phytosanitaires. Une démarche de certification environnementale volontaire des exploitations agricoles, dite HVE (Haute valeur environnementale), est mise en place en 2008 (décret d'application en juin 2011 de la loi Grenelle Environnement II), avec pour objectif que la moitié des exploitations soient certifiées en 2020.

C'est dans ce contexte très particulier que Patrice Gollier devient, à 56 ans, directeur général d'InVivo le 1<sup>er</sup> juillet 2007. Le successeur désigné de Jean Myotte donne tout de suite une nouvelle impulsion et présente son projet mi-septembre à ses collaborateurs et aux coopératives lors de réunions en région. La ligne directrice de la stratégie à cinq ans qu'il a définie en accord avec Michel Fosseprez est claire : développer les activités d'InVivo de manière rentable, en concentrant les efforts sur la satisfaction des coopératives. Pour lui, chaque métier du Groupe doit être orienté vers un retour économique aux coopératives, associé à une expertise et une capacité d'innovation de haut niveau. Il prévoit de redéployer certaines activités, notamment celles où la rentabilité passe par l'internationalisation, comme les semences ou la nutrition et la santé animales, ce qui est déjà largement engagé avec le rachat en cours d'Evalis. Son approche est à l'évidence celle d'un manager d'entreprise, qui entreprend de structurer un Groupe à la dimension nouvelle dans un monde nouveau.

Pour mettre en œuvre sa stratégie, le nouveau directeur général s'intéresse aux structures. Les quatre métiers d'InVivo sont clairement désignés, préfigurant la future organisation de 2009 : semences et agrofourniture végétale ; nutrition et santé animales ; stockage et marchés des grains ; distribution

et services. Aux sept directions opérationnelles s'ajoute une nouvelle direction transverse, confiée à Bernard Raynaud et intitulée "Agriculture durable et développement". Des hommes nouveaux, recrutés en dehors de l'Union, sont choisis pour leurs compétences spécifiques : Jeremy Macklin, directeur Agrofourniture végétale, recruté dès 2007, et Jean-Pierre Dassieu, directeur de Gamm vert. Une direction des Services généraux est créée, confiée à Christian Roux qui pilote le plan de réduction des dépenses d'achats généraux initié en avril 2006. Le Groupe établit sa procédure de gestion de crise à la rentrée 2007.

La direction des Ressources humaines, rattachée à la direction générale par Jean Myotte en 2006, a fort à faire avec un effectif en passe de presque quadrupler (de 1 766 au 30 juin 2007 à 6 457 salariés au 30 juin 2008) ! Elle poursuit la mise en place du plan de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences lancé fin 2006-début 2007 et s'intéresse à la formation des managers et à l'intégration des nouveaux arrivants

car, pour Patrice Gollier, "la réussite de la stratégie passe également par le développement du sentiment d'appartenance au Groupe". Le service Communication créé en 2006 devient en avril 2008 une direction à part entière, confiée à Pierre Pinault.

Michel Fosseprez et Patrice Gollier souhaitent en outre s'appuyer sur une gouvernance d'entreprise plus resserrée et cohérente. C'est le président Fosseprez qui prend l'initiative. Le conseil d'administration de 41 membres, hérité de la fusion UNCAA/Sigma, est réduit à 21 membres élus, auxquels s'ajoutent huit personnalités qualifiées. La fonction d'administrateur est redéfinie, pour plus de clarté. Trois conseils d'orientation stratégique par métier sont créés (Agrofournitures, NSA, Marchés), sur le modèle de celui qui avait existé à l'UCAAB ; ils assistent le conseil d'administration dans ses réflexions et décisions. Un comité exécutif est bientôt créé en 2008, réunissant le directeur général et ses directeurs généraux adjoints.



## Patrice Gollier, un manager lucide et humain

S'il n'est pas issu du sérail agricole, Patrice Gollier a grandi à la campagne. Il naît le 29 décembre 1950 à Beaumont-du-Gâtinais, un village de Seine-et-Marne, où son père est commerçant. Bien que d'essence littéraire et titulaire d'un bac scientifique, le jeune homme décide de passer un second bac, mathématique cette fois, pour pouvoir intégrer l'École supérieure d'ingénieurs et techniciens pour

l'agriculture (Esitpa), dont il est diplômé en 1974. Il débute sa carrière professionnelle en 1975 comme ingénieur nutritionniste chez Thoreau, un fabricant d'aliments du bétail du Gâtinais, dont il devient rapidement le directeur technique.

Puis il rejoint l'UCAAB et Château-Thierry en 1981 pour diriger le service avicole. Jean Myotte, qui a pris les commandes de l'UCAAB en 1982, le nomme sous-directeur en 1989, directeur adjoint en 1991, et directeur à sa suite en 1992. Il devient directeur de la division Productions Animales de l'UNCAA en 1996, fonction qu'il conservera après la création d'InVivo. Il mène la réorganisation qui aboutit à la création d'Inzo° en 2002 et contribue largement au développement de l'activité nutrition et santé animales, dont le poids et la représentativité ne cessent de s'affirmer à l'intérieur de l'UNCAA puis d'InVivo.

D'abord nommé directeur général adjoint d'InVivo en 2004, Patrice Gollier succède pour la seconde fois à Jean Myotte en devenant directeur général d'InVivo le 1<sup>er</sup> juillet 2007. Il a la lourde tâche de réussir l'intégration d'Evialis et donne une nouvelle impulsion au projet de développement d'InVivo, parachevant en manager gestionnaire l'organisation d'une entreprise moderne. Le partage de la valeur ajoutée entre les coopératives et InVivo, dans le respect des engagements pris par chacune des parties, est au centre de son action.

Le 17 janvier 2012, il est désigné directeur général de Coop de France et directeur général d'ACOOA sous la présidence de Philippe Mangin, avec qui il continue à diriger InVivo. Homme de conviction, exigeant, ouvert, il est décrit par ceux qui le connaissent bien comme un esprit curieux, un dirigeant engagé, lucide et profondément humain.

Patrice Gollier est aussi diplômé de l'Institut de contrôle de gestion (ICG) et de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD).

## Chapitre 13 - Le monde change, InVivo aussi

**CETTE MISE EN ŒUVRE RAPIDE DE DÉCISIONS HAUTEMENT STRATÉGIQUES**, qui engagent l'avenir d'InVivo, se fait dans un contexte de marché délicat. L'Union présente au 30 juin 2007 un bilan contrasté. Le chiffre d'affaires a grimpé en flèche, de 2,837 milliards d'euros l'année précédente à 3,636 milliards d'euros, conséquence d'une forte augmentation des volumes traités par le département des Marchés et de la hausse des prix des grains. Mais, dans le même temps, les marges diminuent sur les semences, les agrofournitures et l'alimentation animale, et le résultat net chute fortement, à 3,7 millions d'euros (contre 15,2 millions d'euros en 2005-2006). L'assainissement de la gestion de l'activité Agrofournitures et la mise en place d'une politique orientée vers un retour économique fort à destination des coopératives partenaires diminuent fortement les performances économiques d'InVivo.

Malgré cette fragilité passagère, le changement est sensible dans tous les domaines. Changement d'orientation stratégique certainement, mais aussi changement de style. InVivo, tout en restant fidèle à son modèle coopératif, adopte les méthodes de travail qui ont fait leurs preuves dans l'entreprise, se mettant au diapason des grands groupes coopératifs régionaux qui l'environnent. La réactivité est à l'ordre du jour. Ainsi, une méthodologie de gestion de projet est déployée sur le terrain, auprès des délégations régionales Agrofournitures et Gamm vert dans un premier temps. Elle doit permettre de monter des opérations avec et pour les coopératives, toujours dans le but de leur apporter du résultat économique.

Le département des Marchés, malmené par la subite volatilité des cours du grain, revoit et sécurise ses procédures internes afin de mieux appréhender la gestion des risques. Et Sigma Terme, qui opère en tant que négociateur et compen-

sateur sur les contrats de marchandises du Matif-Euronext (contrats fermes et options sur le blé, le maïs et le colza), développe son offre de services et de formation, notamment en gestion du risque de prix. Dans ce contexte très sensible, l'activité Marchés revêt une dimension encore plus stratégique pour le Groupe... et ses coopératives. Elles ont plus que jamais besoin d'opérateurs comme InVivo, disposant d'une force de commercialisation et des compétences pour œuvrer sur l'ensemble des marchés européens et tiers, capable de les conseiller.

La dynamique du changement est aussi sensible chez Gamm vert qui, sous l'impulsion de Jean-Pierre Dassieu, engage sa mutation pour devenir une franchise plus forte. Afin de continuer à progresser sur un marché mature, l'enseigne doit travailler à la cohésion de son réseau. Chaque magasin doit apprendre à agir vite et dans le sens prévu par les plans d'actions nationaux, pour séduire les clients et concentrer les achats. La nouvelle stratégie et le plan d'action *Objectif 2010* présenté en octobre 2007 visent à accroître la notoriété et la rentabilité des magasins. La segmentation du réseau autour de deux enseignes, Gamm vert pour les jardineries de proximité, et Comptoir du Village pour les libres-services agricoles, va dans ce sens. Tout comme le "campus" de formation des vendeurs-conseils des magasins franchisés, qui doit leur permettre d'acquérir de nouvelles compétences.



2006-2007, une année charnière pour InVivo : le rapport annuel entre dans le détail.



### Agrial, Axéreal, Terrena, Triskalia, Vivescia : la nouvelle dimension des coopératives polyvalentes

Les mouvements de concentration se poursuivent dans le paysage coopératif français en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, jusqu'à constituer de grands groupes régionaux de collecte et de transformation, dont certains possèdent une solide dimension agroalimentaire et/ou agro-industrielle.

Agrial	2000	Fusion avec Elle & Vire en novembre 2011	CA 2011 = 2,72 Mds € 7 500 salariés
Terrena	2004	Cana + Caval + GCA	CA 2011 = 4,3 Mds € 11 820 salariés
Axéreal	2008	Agralys + Épis-Centre Devient en 2010 le 5 <sup>e</sup> malteur mondial en achetant le groupe Boortmalt	CA 2011 = 3,4 Mds € 3 390 salariés
Triskalia	2010	Coopagri Bretagne + CAM 56 + Eolys	CA 2011 = 2,2 Mds € 4 200 salariés
Vivescia	2012	Champagne Céréales + Nouricia	CA 2011 = 3,5 Mds € 8 000 salariés



EN 2005 ET 2006, LES PRIX DES MATIÈRES PREMIÈRES AGRICOLES ET DES PRODUITS ALIMENTAIRES CONNAISSENT  
UNE PROGRESSION SENSIBLE QUI DÉBOUCHE SUR UN EMBRASEMENT DES COURS DE JANVIER À JUIN 2008.  
À PARTIR DE JUILLET 2008, LA FLAMBÉE DES PRIX SE TRANSFORMERA EN UNE BAISSÉ TOUT AUSSI SPECTACULAIRE  
QUI A LIEU PEU APRÈS LE DÉCLENCHÉMENT DE LA CRISE FINANCIÈRE INTERNATIONALE.



# concentration

Le mouvement de concentration des coopératives agricoles s'est accéléré en 2012.  
Malgré une consolidation importante depuis plus de dix ans, les groupes coopératifs français demeurent de taille moindre  
par rapport à nombre de leurs homologues étrangers.

## Chapitre 14

# Portrait d'un groupe coopératif en mouvement

## L'histoire s'écrit au présent (2008-2012)

Après la transition de 2006-2007, InVivo améliore ses performances sur tous ses métiers, malgré un contexte économique particulièrement perturbé, notamment par le renchérissement du prix des céréales et des oléagineux. Le chiffre d'affaires du Groupe franchit le seuil des 5 milliards d'euros au 30 juin 2008, avec un résultat net part du Groupe de 34,5 millions d'euros. Cette hausse de 45 % du chiffre d'affaires est liée pour 25 % à l'arrivée d'Evalis et pour 20 % aux activités du Groupe à périmètre constant. Nouveau dans ses dimensions, le groupe InVivo se renouvelle en profondeur dans ses structures et ses processus internes. Ses quatre grands métiers sont engagés dans une dynamique stimulante. En juillet 2011, lorsqu'InVivo et Coop de France s'allient pour créer ACOOA, leur ambition est de mobiliser les énergies et les expertises pour mieux relever les défis qui s'offrent à l'agriculture française : productivité et qualité, respect de l'environnement, développement des territoires.

### Structurer une nouvelle entreprise pour relever les grands défis agricoles et alimentaires

LES ANNÉES 2008-2010 CORRESPONDENT AVANT TOUT À UNE PÉRIODE DE STRUCTURATION POUR LE GROUPE INVIVO. Une nouvelle organisation en quatre directions opérationnelles – au lieu de sept – est mise en place en 2009. Les quatre métiers du Groupe sont désormais clairement désignés :

- **InVivo Agro** réunit l'agrofourniture végétale, les semences et la direction Agriculture durable et Développement créée en 2007 ;
- **InVivo NSA** devient le 1<sup>er</sup> janvier 2010 une société résultant de la fusion de l'ensemble des activités de la division Nutrition et Santé Animales InVivo et d'Evalis, après la sortie de Bourse d'Evalis le 4 juin 2009 ;
- **InVivo Marchés des grains** (aujourd'hui dénommé InVivo Grains) intègre le stockage ;
- **InVivo Grand Public**, d'abord dénommé "distribution et services", regroupe Gamm vert, Néodis et Sepco.

Le Comité exécutif est élargi à cinq membres : le directeur général, le directeur général adjoint en charge des services fonctionnels et les directeurs des trois premiers métiers énumérés ci-dessus.

Parallèlement, des fonctions nouvelles apparaissent, conformes aux axes stratégiques définis. C'est le cas de la direction Marketing stratégique et Innovation, créée en septembre 2010 et confiée à Hélène Guido-Halphen. Rattachée à la direction générale, elle manage des projets transversaux, le processus d'innovation et le marketing stratégique pour l'ensemble du Groupe.

Pour une R&D plus forte, les moyens français de recherche en productions végétales et sciences de l'environnement sont regroupés en juillet 2011 au sein d'InVivo AgroSolutions, qui se consacre à la mise au point de solutions et d'itinéraires techniques capables de répondre aux enjeux économiques et écologiques de l'agriculture.

En back office, les transformations ne sont pas moins profondes. Au cours de l'année 2008, la comptabilité est réorganisée en trois pôles : Siège, Agrofournitures, Distribution. Le service échancier, la facturation centrale, la comptabilité client et le pool dactylo sont remplacés par trois nouveaux services, les comptabilités achats, auxiliaire et bancaire. La direction des Systèmes d'information (DSI) remet entièrement à plat le projet informatique du groupe InVivo et lance sans attendre la convergence des outils informatiques entre l'ex-groupe Evalis et InVivo.

## Une responsabilité environnementale pleinement assumée

InVivo se positionne comme un vecteur du développement durable en agriculture. L'Union met à la disposition de ses coopératives adhérentes des méthodes qui contribuent à leur propre performance environnementale. InVivo AgroSolutions, expert en analyse de cycle de vie des productions agricoles, a mis au point des indicateurs agroenvironnementaux. Il a aussi identifié les services rendus par les écosystèmes en matière de réduction des gaz à effet de serre et de préservation de la qualité des eaux dans les zones d'alimentation et de captage. Sa méthodologie permettant de valoriser l'introduction de légumineuses dans les rotations agricoles sur le marché du crédit carbone a été agréée par le ministère de l'Écologie. Depuis juillet 2011, InVivo participe à l'expérimentation nationale du dispositif d'affichage environnemental.



**“Nous avons une chance extraordinaire à saisir. L’agriculture retrouve aujourd’hui une valeur stratégique nouvelle. Le groupe InVivo vivra demain de nouveaux métiers, de nouveaux services. Nous allons adapter notre organisation à cette nouvelle configuration. ,,**

Patrice Gollier, le 18 mars 2008.

## Le chantier “RH” met l’homme au cœur de la stratégie

ENTRE 2007 ET 2008, INVIVO INTÈGRE LE PERSONNEL DES ENTREPRISES DE NUTRITION ANIMALE RACHETÉES : Eviolis (+ 4 700 salariés), MaltaCleyton (+ 750 salariés au Mexique) et Cargill (+ 423 salariés au Brésil). Mais il faut aussi remplacer la génération de l’après-guerre qui part en retraite... L’exercice 2008-2009 correspond à une année charnière dans la politique de ressources humaines du Groupe. Pas moins de 205 personnes sont recrutées pour apporter les nouvelles compétences indispensables au développement futur des différentes activités : jeunes ingénieurs agri/agro, spécialistes du développement durable et des systèmes d’information, gestionnaires, administratifs, etc.

C’est le moment où la direction des Ressources humaines (DRH) s’étioffe, déploie progressivement son système d’information ressources humaines (SIRH) et construit le projet Vision RH 2009-2011 pour mieux prendre en compte les spécificités, les enjeux et les perspectives des directions opérationnelles et fidéliser les talents.

Face aux nouvelles orientations de l’agriculture et de la distribution, le groupe InVivo doit s’adapter et anticiper la transformation de ses métiers. L’acquisition et le transfert des savoir-faire sont devenus essentiels au maintien de sa compétitivité. La direction des Ressources humaines travaille à conjuguer le développement des compétences de ses collaborateurs avec les orientations stratégiques de l’entreprise, d’où cet engagement : “Faire grandir chaque personne et faire grandir InVivo”. Le développement des compétences managériales des responsables d’activité est au centre des plans de formation.

# STRUCTURATION

## 2009, l’année “InOui”

L’innovation, c’est tous ensemble ! Sous l’impulsion de Patrice Gollier, InVivo se lance dans une démarche d’innovation participative, “Les Défis InOui”, qui mobilise ses



collaborateurs et – grande satisfaction – tout particulièrement les plus jeunes. La démultiplication auprès de l’ensemble des collaborateurs d’InVivo se fait via une plateforme Web, qui permet de contribuer et aussi de voter. Un réseau d’une soixantaine de “relais de l’innovation” stimule et facilite la démarche. Et les idées germent ! Fin 2009, sur plus de 150 idées déposées, une trentaine avaient été repérées pour être approfondies, certaines très avancées voire opérationnelles. Depuis, la démarche s’est diffusée dans le Groupe... Pour leur seconde édition en 2012, les Trophées ont concerné les collaborateurs d’InVivo dans le monde entier.

# InVivo Agro

## concilie productivité et responsabilité

InVivo Agro ne compte pas moins d'une dizaine d'activités : la production et la commercialisation de semences (Semences de France), l'agronomie, l'agriculture durable, la R & D, les fertilisants, la santé végétale, l'agro-équipement, les espaces verts, les services (outils d'aide à la décision ou de gestion) et la lutte biologique (Biotop). Entre 2008 et 2012, tous ces domaines bougent, se structurent, se développent, avec un objectif principal : faire que les coopératives et leurs adhérents gagnent à la fois en productivité et en maîtrise de l'impact environnemental des pratiques agricoles.

Pour conquérir de nouveaux territoires par l'innovation et le développement de solutions intégrant l'agronomie, l'écologie et l'économie, InVivo Agro concentre ses moyens de recherche et sa matière grise dans InVivo AgroSolutions. Acteur du plan *Ecophyto 2018*, InVivo Agro construit avec ses coopératives une agriculture durable.

### À Livron, Biotop prépare sa croissance

Biotop met en service en janvier 2009 une seconde unité de production à Livron, dans la Drôme, en complément de l'usine de Valbonne (Alpes-Maritimes). La société de développement de moyens alternatifs de protection des plantes du groupe InVivo se structure autour de trois pôles – production, marketing-vente, innovation et stratégie – et met au point des gammes et des approches commerciales différenciées pour se développer sur les marchés agricoles et grand public. La constitution d'une gamme d'insectes auxiliaires pour le marché des cultures sous serre porte vite ses fruits. Le partenariat avec Néodis en 2011 lui permet de vendre en jardineries et LISA. Pionnier de la lutte biologique depuis 1991, Biotop prépare son développement dans les micro-organismes.



### InVivo AgroSolutions crée de nouvelles solutions pour l'agroenvironnement



Fin 2010, InVivo rassemble ses ressources dédiées à l'innovation en productions végétales au sein d'une nouvelle filiale, InVivo AgroSolutions : la direction Agriculture durable et développement, les activités de recherche et développement de solutions alternatives pour la protection des plantes, le département agronomique et le département Informatique agro-élevage. Plus de cohérence, plus de puissance, avec l'ambition de devenir un référent en termes de solutions innovantes pour l'agriculture européenne. Près de 800 essais sont conduits chaque année par une centaine de coopératives et le département agronomique d'InVivo AgroSolutions.

### Agrofournitures : InVivo stimule la concertation européenne

InVivo Agro est l'initiateur en 2009 de la création de l'European Agriculture Marketing Alliance (EAMA), qui regroupe des distributeurs leaders en agrofourniture dans plusieurs pays d'Europe du Nord. Ce groupement permet de partager, entre partenaires confrontés aux mêmes enjeux, les bonnes solutions aux niveaux agronomique (résistance aux herbicides et fongicides) et environnemental (gestion de l'eau, biodiversité), voire d'en imaginer de nouvelles. Il a en outre comme objectif d'accroître la puissance de négociation commerciale du réseau InVivo Agro au bénéfice de ses coopératives partenaires.



## Opérateur agroenvironnemental : un nouveau métier pour InVivo



Préserver le droit à produire des agriculteurs sur les zones de captage prioritaire d'eau est l'un des objectifs majeurs du réseau InVivo Agro. Progressivement, le nouveau métier d'opérateur agroenvironnemental est ainsi endossé par les coopératives, en concertation avec les collectivités locales et les agences de l'eau. Les ingénieurs et hydrogéologues d'InVivo leur apportent un appui méthodologique et technique. Et c'est ainsi qu'en septembre 2011, en deux ans, les coopératives InVivo ont remporté par appels d'offres la gestion d'une soixantaine de bassins d'alimentation et de captage, parmi ceux définis comme prioritaires par le Grenelle Environnement.

## Des outils d'aide à la décision "au top" pour des pratiques toujours plus responsables

À partir de 2008, InVivo Agro lance un programme de modernisation de ses outils d'aide à la décision (OAD). Les nouvelles générations d'outils de pilotage de la fertilisation et de la protection des cultures – Epiclès, Phytès – sont au top techniquement et intègrent les données réglementaires les plus récentes. Avec eux, les agriculteurs peuvent optimiser leurs interventions selon la situation agroclimatique des parcelles, par exemple en associant le plan prévisionnel de fumure Epiclès à l'observation satellitaire Farmstar. Avec ses OAD, InVivo Agro veut généraliser la production raisonnée et mettre un terme aux pratiques systématiques, non rentables et souvent dommageables pour l'environnement.



## Produire mieux et produire plus



DEPHY Ecophyto (Démonstration, Expérimentation et Production de références sur les systèmes de culture économes en PHYtosanitaires), le réseau national de fermes voulu par les pouvoirs publics, se met en place en 2011. Au sein de cette démarche nationale, InVivo déploie avec les instituts techniques et Coop de France son propre réseau, FermEcophyto, qui regroupe 21 coopératives et 155 exploitations agricoles en avril 2012. Cette démarche vise à concevoir de nouvelles pratiques culturales aussi productives et plus économes en pesticides, tout en limitant significativement les impacts sur l'environnement. Les premiers résultats issus de l'étude de plus de 3 000 parcelles montrent que la performance environnementale d'une exploitation productive et rentable ne dépend pas uniquement d'une utilisation réduite d'engrais et de pesticides. À suivre...

## Garantir un accès préservé au progrès génétique

À l'automne 2010, InVivo et RAGT Semences concluent un partenariat stratégique dans le domaine de la création variétale, qui donne naissance à un pôle de recherche de premier plan à l'échelle européenne. C'est l'aboutissement d'une réflexion stratégique menée en 2009 autour de l'avenir de l'activité semences dans le groupe InVivo, dont la performance nécessite des ressources importantes, en marquage moléculaire et en bio-informatique notamment. La filiale de création variétale d'InVivo, Serasem, rejoint le pôle recherche de RAGT, R2n. Ensemble, les deux Groupes consolident leur potentiel de recherche et réaffirment l'importance stratégique des semences pour le monde agricole. En juin 2011, Semences de France, la filiale de commercialisation de semences multi-espèces du groupe InVivo, fête ses 20 ans. Elle figure à la seconde place du palmarès 2012 des firmes semencières établi par le magazine *Agro Distribution* en France.



# InVivo Nutrition et Santé Animales

structure ses activités hexagonales  
et poursuit une stratégie active de croissance  
et de développement à l'international

Depuis sa création le 1<sup>er</sup> janvier 2010, InVivo Nutrition et Santé Animales se classe parmi les leaders mondiaux du marché de la nutrition et de la santé animales, et a permis au groupe InVivo de faire passer la part de l'activité Nutrition et Santé Animales dans son chiffre d'affaires de 7 % à 24 %. Sa stratégie, fondée sur une approche multi-métiers, multi-espèces et multi-zones, vise à répondre à la forte hausse de la demande globale de protéines animales anticipée d'ici à 2040, et à être connu et reconnu comme un référent mondial dans les solutions innovantes pour l'élevage.

Le modèle économique d'InVivo Nutrition et Santé Animales, articulé autour de quatre zones géographiques – France, EMEA (Europe Middle East & Africa), Asie et Amérique Latine – et cinq métiers – aliment complet, prémix, laboratoires d'analyse, additifs, santé animale – permet une meilleure proximité avec les marchés locaux et se caractérise par une large palette de solutions. InVivo Nutrition et Santé Animales peut ainsi répondre aux attentes des coopératives et des éleveurs, tout en consolidant ses positions à l'international au sein des zones de croissance afin de financer ses investissements et son développement. En 2012, 56 % de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international.

## Une stratégie de croissance ciblée et raisonnée à l'international



En réponse à la situation difficile du marché français de la nutrition animale en 2008-2009, InVivo identifie de nouveaux relais de croissance et décide d'accélérer son développement à l'international, notamment au sein de deux marchés à fort potentiel : le Brésil et le Mexique, respectivement 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> producteurs mondiaux d'aliments complets.

Au Mexique, Evalis prend en avril 2008 une participation majoritaire au capital de la société MaltaCleyton, leader du marché non intégré national (160 millions d'euros de chiffre d'affaires, treize sites industriels), puis se porte acquéreur en novembre 2011 de la totalité des actions afin de détenir 100 % du capital. Toujours en 2008, InVivo Nutrition et Santé Animales renforce son

implantation au Brésil dans les domaines de l'aliment complet et du prémix, afin de bâtir un groupe leader sur son marché : Evalis rachète les usines d'aliment complet de Cargill Nutrition Ltda ; Inzo° achète 50 % du capital de la firme-service brésilienne Vitagri (13,4 millions d'euros de chiffre d'affaires), les 50 % restants étant acquis quatre ans plus tard.

En 2012, le développement se poursuit également en Asie avec le rachat de la société vietnamienne Star Asia, qui complète l'expertise d'InVivo Nutrition et Santé Animales en alimentation crevette, et en Europe, où des investissements ciblés sont réalisés, comme le rachat des minoritaires de Vetagri au Portugal.

---

## La fusion d'Evalis avec la division Nutrition et Santé Animales d'InVivo donne naissance à InVivo NSA

La société Financière Evalis, contrôlée par InVivo depuis 2007, lance avec succès une offre publique d'achat simplifiée sur les 15,5 % du capital flottant d'Evalis, qui conduit au retrait en Bourse d'Evalis le 4 juin 2009. À la suite de ce retrait, la société InVivo NSA est officiellement créée le 1<sup>er</sup> janvier 2010, ce qui la conduit à fusionner la division Nutrition et Santé Animales d'InVivo et Evalis. Le nouvel ensemble, identifié dès sa naissance comme un des leaders mondiaux de la nutrition et de la santé animales, bénéficie de 60 ans d'expertise combinée et d'un potentiel R&D inégalé dans son secteur.

## InVivo Nutrition et Santé Animales joue un rôle-clé dans la structuration de la filière française de l'aliment complet



En France, le marché de la nutrition animale est orienté à la baisse depuis 2000. Fort de ce constat, InVivo Nutrition et Santé Animales, à travers Evalis France, participe à la structuration de marché de l'aliment et à la constitution progressive d'entités régionales fortes sur l'ensemble du territoire, en partenariat avec les coopératives partenaires fabricantes d'aliments du bétail.

Cette démarche, entamée en novembre 2009 dans la Somme par la création de Novial, en liaison avec Ucalpi, vise à construire des dispositifs industriels régionaux pérennes et à soutenir le déploiement de la marque-franchise Evalis sur l'ensemble du territoire.

Cette stratégie s'est depuis poursuivie : création de Lorial (Est) avec les coopératives Lorca et CAL en décembre 2010 ; création de Querial (Sud-Ouest) avec la coopérative Capel en avril 2011 ; création de Soal, Atrial, Seal et Lorial 2 au cours de l'exercice 2011-2012.

## “L'innovation est indispensable et garantit les succès de demain”

Ces mots de Patrice Gollier symbolisent l'état d'esprit régnant au sein d'InVivo Nutrition et Santé Animales et la raison pour laquelle le Groupe a investi dans un dispositif R&D ambitieux : 160 experts à travers le monde, deux centres d'investigation et de veille scientifique, treize stations de recherche expérimentale, des partenariats publics, privés et universitaires de haut niveau. Ils expliquent également la réunion des activités “laboratoires d'analyse” d'InVivo Nutrition et Santé Animales (Lareal, laboratoire Inzo° et Laboragro) au sein d'une seule entité en juillet 2011 : InVivo Labs. En effet, dans un marché de plus en plus exigeant, l'anticipation, la réactivité, la transversalité et l'innovation sont devenues des pré-requis pour répondre aux attentes des clients et nécessitent d'investir dans des domaines ou des outils toujours plus innovants et différenciants, à l'image de l'activité additifs, sous la marque Néoovia, ou du nouveau laboratoire de Saint-Nolff (Morbihan), inauguré en mars 2013.



## Un projet d'entreprise fédérateur



En septembre 2011, InVivo Nutrition et Santé Animales organise sa 1<sup>re</sup> convention internationale et définit son projet d'entreprise. Cette étape fondatrice fait suite au séminaire de mars 2011 qui a réuni 30 cadres dirigeants du Groupe afin d'imaginer le InVivo Nutrition et Santé Animales de demain et de préciser ses axes stratégiques. Cette étape-clé a permis de définir une vision et des valeurs d'entreprise. Elle a également conduit le Groupe à articuler son organisation mondiale autour de quatre zones géographiques et à déterminer cinq axes stratégiques majeurs : identité fédératrice, leader de référence en France, développement à l'international, achats matières premières, innovation et mise en marché.

## Quand cinq usines sortent de terre de par le monde...

InVivo Nutrition et Santé Animales renforce et modernise constamment ses outils industriels en France et à l'international afin de répondre à une demande d'expertise croissante et d'accompagner la forte dynamique des marchés asiatiques et sud-américains. La construction de cinq usines d'aliments a été lancée au cours du seul exercice 2011-2012 : une au Vietnam, une en Indonésie (aliment poisson et volaille), deux usines d'extrusion au Brésil, et une usine d'aliment petfood au Mexique. Auxquelles s'ajoute le nouveau laboratoire de Saint-Nolff (Morbihan), qui permet depuis 2013 de répondre efficacement à des exigences sanitaires et de traçabilité des aliments croissantes en France comme à l'international.



## Un nouveau pôle Santé et Hygiène

Le pôle Santé et Hygiène animales d'InVivo Nutrition et Santé Animales comprend les sociétés Qalian, Sanicoopa, Mériel, Safe, Santamix Iberica (Madrid) et Qalian Portugal (Lisbonne). La création de la marque Qalian en septembre 2011, issue du rapprochement des laboratoires vétérinaires Franvet et NOÉ, a permis de concrétiser une nouvelle ambition : devenir un référent mondial dans l'accompagnement sanitaire de l'élevage. Ce repositionnement stratégique vise à anticiper le mouvement progressif de démédecation en France et en Europe. Aussi, des investissements importants en matière d'innovation ont été réalisés dans les domaines de l'hygiène, de l'immunologie, du parasitisme et de l'aquaculture. L'organisation commerciale dédiée à l'international a également été renforcée et les liens avec les filiales internationales d'InVivo Nutrition et Santé Animales approfondis.

# InVivo Grains

## Toujours plus de technicité pour contribuer à la sécurité alimentaire mondiale

Au fil des années InVivo Grains s'est imposé comme un opérateur de référence sur la scène mondiale, grand exportateur à la fiabilité reconnue et fin connaisseur des marchés. Sa mission : sécuriser sur le long terme les débouchés des productions végétales des coopératives partenaires en dehors de leur zone de chalandise et développer des solutions innovantes pour les aider à gérer les risques liés à la volatilité des matières premières agricoles.

Avec sa filiale Sigma Terme, InVivo Grains se positionne aux côtés de "ses" coopératives comme un "réducteur d'incertitude" actif dans la durée : son expertise de haut niveau, tant logistique que financière, sécurise leurs débouchés. En aval, InVivo Grains établit des relations de confiance avec des clients à la recherche de marchandises et de solutions pour sécuriser leur approvisionnement.

Premier opérateur français à l'export dans son domaine d'activité, InVivo Grains a réalisé en 2010-2011 34 % des exportations françaises de blé sur pays tiers et 20 % sur l'Union européenne.

### Silos : la cohérence d'une implantation nationale

Début 2010, InVivo dispose, en propre ou en copropriété avec les coopératives régionales, de neuf silos répartis sur les différentes voies d'exportation des grains, ce qui représente une capacité de 1,25 million de tonnes. Le rachat de Sodistock en septembre 2010 apporte trois nouveaux silos, échelonnés sur la façade atlantique : une position stratégique pour accompagner les exportations vers l'Algérie, l'Égypte et l'Afrique de l'Ouest. La capacité gérée est portée à 1,5 million de tonnes. Au quotidien, les maîtres mots sont qualité, traçabilité et sécurité. Dès février 2008, Bassens est le premier silo français certifié Sagess, un référentiel élaboré par Coop de France qui concerne le management de la sécurité des personnes et des installations. Les sites de Metz, Ottmarsheim et Huningue s'engageront dans la démarche à sa suite. En 2012, InVivo amorce son implantation internationale en accompagnant ses clients historiques dans le développement de terminaux céréaliers en Afrique du Nord (Maroc) et dans les zones de production complémentaires à l'origine française (Hongrie).



---

### Les Clubs Marchés

À partir de 2008, l'équipe de Sigma Terme développe les Clubs Marchés, qui remportent rapidement un grand succès auprès des coopératives et de leurs adhérents. Leur principe : animer les relations avec les agriculteurs qui souhaitent comprendre l'évolution récente des marchés. Les Clubs Marchés donnent accès à des informations et à des analyses et permettent des réunions d'échanges pilotées par les experts InVivo. Fin 2012, 70 Clubs Marchés fonctionnent dans 20 coopératives de toutes tailles et de toutes régions.

---

### 2009, le choc

Les marchés des grains entrent dans une zone de grande turbulence. La volatilité des prix augmente significativement, rendant peu performants les modes de commercialisation historiques. De nouveaux acteurs financiers, investisseurs ou spéculateurs, pèsent fortement sur les marchés et y introduisent des comportements nouveaux. Les flux physiques de marchandises doivent être déconnectés des flux financiers, ce qui contraint les coopératives à modifier leurs méthodes de contractualisation, et notamment le prix d'acompte. En réponse à cette situation, InVivo Grains se mobilise pour créer des solutions de gestion mutualisée du risque prix et sécuriser les débouchés à long terme des productions des coopératives adhérentes.



## InVivo prend position en Hongrie

Fin 2009, InVivo Grains crée une société de collecte, de stockage et de commercialisation des grains en Hongrie : InVivo Trading, basée à Dabas. Elle exporte vers les marchés d'Europe du Nord, du nord de l'Italie et vers les pays tiers via les ports de la mer Noire et de l'Adriatique. L'objectif est de renforcer le positionnement de l'Union sur les marchés export pays tiers à destination du bassin méditerranéen, tout en approfondissant la connaissance des origines concurrentes de l'origine française. Au printemps 2012, InVivo élargit son dispositif de stockage en achetant le silo de Baja, sur le Danube, d'une capacité de 6 000 tonnes pour un volume annuel chargé d'environ 140 000 tonnes.



## InVivo consolide encore son partenariat stratégique avec Toepfer



Le 2 décembre 2010, InVivo porte à 20 % sa participation au capital d'Alfred C. Toepfer International (ACTI), un des acteurs majeurs du commerce international des matières premières agricoles. Patrice Collier succède à Bruno Catton à la présidence du conseil de surveillance d'ACTI. InVivo élargit ainsi sa grille de compréhension des marchés mondiaux et vise les meilleures opportunités pour valoriser la production française de céréales sur pays tiers.

## Export : cap au sud

InVivo Grains a pour mission de valoriser les céréales françaises à l'export, un terrain sur lequel les coopératives ne peuvent ou ne veulent pas aller seules. Déjà très présent au Maroc et en Algérie, la zone traditionnelle d'exportation des blés français, InVivo développe ses positions en Afrique de l'Ouest et au Moyen-Orient. Dans le même temps, l'Union démontre qu'elle est un partenaire fiable pour les importateurs. Le cas de l'Égypte est exemplaire : au plus fort des émeutes de la faim de février 2011, InVivo a assuré ses livraisons de féveroles et de blé alors que le système bancaire ne suivait plus. Ensuite, elle a proposé une solution sur mesure sous la forme d'un contrat sur cinq ans incluant un système de gestion de la volatilité des cours.



## Les conférences d'InVivo Grains

Plus que jamais, l'information et l'analyse des données sont stratégiques dans la gestion des marchés et la maîtrise des risques. Pour aider les dirigeants des coopératives à enrichir leur vision stratégique, InVivo Grains organise des journées de conférences thématiques, avec la participation d'experts internationaux de très haut niveau. Le 30 juin 2011 : "Le cours du blé s'est apprécié de + 20 %, + 40 %, + 60 %, et maintenant ?" et "Géopolitique des grains, visions croisées des rives de l'Atlantique à la Méditerranée". Le 7 décembre 2011, "Finance - Agriculture : qui gouverne le monde des grains ?". Le 7 juin 2012, "Marchés agricoles et économie : quelle stratégie pour la nouvelle campagne ?".



## 2010 Gamm vert est le premier réseau de jardineries français en termes de chiffre d'affaires

et de nombre de points de vente : la stratégie de segmentation, distinguant les 635 jardineries de proximité Gamm vert et les 220 jardineries rurales **Comptoir du village Gamm vert**, a réussi.



## 2010 Le nouveau concept architectural se déploie

dans les magasins Gamm vert, à l'extérieur comme à l'intérieur. Sur la façade, les quatre métiers s'affirment.

## 2013 Gamm vert ouvre son 1000<sup>e</sup> magasin,

après avoir passé la barre du million de mètres carrés de surface de vente en 2011. L'enseigne n° 1 de la jardinerie en France propose à ses clients plus de 13 000 références issues des plans d'assortiment nationaux pour cultiver "le goût du jardin", dont plus de 1 000 à la marque **Gamm vert**. L'enseigne part à la conquête des villes avec un nouveau concept de jardinerie d'attraction, **Gamm vert nature**, qui comprend une offre végétale très complète, des rayons aménagement extérieur et décoration, une animalerie. Le premier a ouvert en Gironde, à Biganos, le 28 février 2012.



## 2010 Néodis renoue avec la croissance et la rentabilité,

après avoir connu des difficultés en 2008-2009. La filiale affirme son positionnement d'expert metteur en marché sur ses quatre cœurs de métier : les produits pour animaux de compagnie, les gammes hygiène, conservation et insecticides, l'élevage et la signalétique végétale. Peaufinant son positionnement écologique, Néodis lance en 2011 une nouvelle gamme d'hygiène pour la maison et le jardin, Hesperia, et commercialise la gamme grand public de Biotop. Dès 2010, Néodis avait lancé une nouvelle gamme d'aliments pour animaux de compagnie, orientée développement durable : Exigence.

## Juin 2012 Sepco progresse de 27 %, avec un chiffre d'affaires de 5 millions d'euros,

consolidant ses quatre domaines d'activité : études, formation, communication et événementiel. Au fil des années, Sepco s'est imposée comme l'une des premières agences-conseil françaises spécialisées dans les secteurs de l'agriculture et de la distribution verte. Depuis 2007, Sepco est le concepteur et l'animateur des parcours de formation du cursus Campus Gamm vert et de l'Institut du Management Gamm vert.



97 4 manquante

## Chapitre I4 - Portrait d'un groupe coopératif en mouvement

### La solidité structurelle de l'Union à l'épreuve des marchés

DÈS LA MI-2008, L'ACCROISSEMENT DU RETOUR ÉCONOMIQUE DE L'UNION VERS SES COOPÉRATIVES SOCIÉTAIRES, voulu par la direction d'InVivo, est très sensible. Dans les fonctions de centrale d'achat et de référencement en agrofourniture végétale et en distribution grand public, par exemple, les ristournes versées aux coopératives partenaires se sont accrues de 11,5 millions d'euros entre 2005 et 2008, soit plus de 52 %. La progression des ristournes continuera par la suite pour atteindre 72,3 millions d'euros en 2012.

Cette politique est d'autant plus remarquable que l'activité de l'Union est alors chahutée par une crise touchant la quasi-totalité des productions agricoles et par le résultat négatif d'Evalis, fortement affecté par les effets de conversion monétaire à l'international et les provisions liées à sa participation dans Nutréa. L'exercice 2009-2010 est empreint de la même morosité et le chiffre d'affaires baisse de 12,8 % pour s'établir à 4,4 milliards d'euros. Mais l'Union réussit le tour de force de maintenir son résultat net part du Groupe au même niveau que l'exercice précédent, soit 27,7 millions d'euros.

La diversité des métiers d'InVivo confirme être une vraie force pour pallier les difficultés conjoncturelles de l'un ou l'autre de ses pôles d'activité. D'autant plus que la flambée des marchés agricoles a provoqué un changement de paradigme : la valeur s'est déplacée vers la production ; à l'inverse la transformation est fragilisée. Avec l'embellie de 2010-2011, InVivo réalise un exercice de référence qui lui donne les coudées franches pour orchestrer son développement. Dans le même temps, la direction Nutrition et Santé Animales a très nettement redressé ses résultats.



Développeur de solutions pour l'agriculture

La signature qui définissait InVivo à sa création, "Au cœur de nos métiers, le vivant", change en 2012 pour mettre en avant la capacité de recherche et de service d'un grand groupe coopératif : "Développeur de solutions pour l'agriculture".

### Une nouvelle synthèse pour construire l'avenir de la coopération agricole

EN PARTICIPANT À LA CRÉATION D'ACOOA, ALLIANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES, InVivo réalise, après bien des fusions, une nouvelle synthèse originale entre l'économique et le syndical. L'idée a germé dans l'esprit de quelques-uns et, parmi les premiers, de Michel Fosseppez. Le président d'InVivo envisage sa succession, considère les enjeux de la coopération agricole, les structures existantes, les hommes d'expérience... et se rapproche de Philippe Mangin, président de Coop de France depuis 2000. Les deux hommes se connaissent – ils ont travaillé ensemble à la création de Coop de France – et partagent la même vision de la coopération. Un groupe de travail se met en place pour définir notamment les modalités d'un rapprochement InVivo/Coop de France et d'une gouvernance unifiée. Pour les promoteurs du projet, il s'agit d'une nouvelle structuration du paysage coopératif français, qui fait entrer la coopération agricole, agroalimentaire et agro-industrielle dans une ère nouvelle.



Le 30 juin 2011, Philippe Mangin est élu à la présidence d'InVivo. Le même jour, une association loi 1901 est créée – elle sera baptisée ACOOA un peu plus tard – réunissant le savoir-faire économique de l'Union InVivo et la compétence politique de Coop de France, confédération de coopératives à vocation syndicale. Le conseil d'administration d'ACOOA rassemble les administrateurs des deux entités. À sa tête, Philippe Mangin, président, et Patrice Gollier, directeur général. Par ailleurs, Coop de France et InVivo conservent leurs attributions spécifiques et leurs propres organes de gouvernance.

La nouvelle structure a l'ambition de renforcer la cohésion, les moyens d'action et la représentation de la coopération agricole française. Pour réussir, elle compte additionner les compétences complémentaires de ses deux fondateurs. Selon Philippe Mangin, "ACOOA donne à la coopération agricole une capacité d'expression politique et une crédibilité renforcée aux yeux des pouvoirs publics, des instances européennes et, plus largement, des parties prenantes. Nous voulons mobiliser les forces coopératives autour d'un nouveau modèle, créateur de valeurs économiques et sociales pour le futur de l'agriculture, de ses hommes et de ses territoires. La coopération doit grandir dans sa capacité

Plateforme de  
marque 2012  
et valeurs du  
groupe InVivo.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/17-marqueinvivo2012.pdf>

à gagner de la valeur ajoutée". Dès novembre 2011, s'adressant aux candidats aux élections présidentielles et législatives à venir, ACOOA donne de la voix avec son Manifeste 2012, intitulé "La révolution coopérative". Parmi ses premiers grands chantiers, la formation des dirigeants coopératifs, les stratégies à l'export,

le lobbying extranational, la communication. Symbole fort de leur rapprochement, InVivo et Coop de France se sont réunis les 19 et 20 décembre 2012 au Palais des Congrès de Paris pour leurs assemblées générales respectives et le 1<sup>er</sup> congrès d'ACOOA.

## Philippe Mangin : un engagement professionnel intense pour la coopération agricole

Fils d'agriculteurs, Philippe Mangin est né le 2 mars 1957 dans la Meuse. Il choisit l'agriculture à son tour sur la ferme familiale de 250 hectares à Riaville (Meuse) – en association avec son frère en GAEC –, après des études à la faculté des sciences de Nancy. Il s'engage très jeune dans le syndicalisme agricole, tout d'abord au niveau cantonal, jusqu'à être élu président du Centre national des jeunes agriculteurs (CNJA) en 1990. En 1992, il est appelé à la présidence du groupe coopératif polyvalent régional EMC2 dont il est adhérent et s'investit alors totalement dans la promotion du modèle économique et social coopératif pour l'agriculture.

Deux ans plus tard, il est ainsi nommé secrétaire général de la CFCA (Confédération française de la coopération agricole), qu'il préside à partir de 2000. En rassemblant les expertises pluridisciplinaires et de nombreuses filières du mouvement coopératif, il sera le principal fondateur de sa transformation en Coop de France en 2003.

Très impliqué dans sa région – parmi ses mandats, citons la présidence de la chambre départementale d'agriculture de la Meuse (de 1995 à 2003) –, il est un ardent promoteur de l'agriculture et de la cause coopérative qu'il représente au Conseil économique et social (1988-1993 et 1998-2004), à la CNMCCA (président puis vice-président depuis 2009), ainsi qu'au conseil d'administration de l'INRA de 2002 à 2010.

Depuis juin 2011, il est à la fois président de Coop de France, d'InVivo et de la nouvelle association ACOOA, Alliance des coopératives agricoles, "plateforme" consolidée de compétences qui rassemble l'action politique et le savoir-faire économique des deux entités. Philippe Mangin est chevalier de la Légion d'honneur, chevalier de l'ordre national du Mérite et officier du Mérite agricole.



ACOOA, Coop de France, InVivo : une gouvernance unifiée.

De gauche à droite : Jérôme Calteau, président délégué d'InVivo ; Patrice Gollier, directeur général d'InVivo, de Coop de France et d'ACOOA ; Philippe Mangin, président de Coop de France, d'InVivo et d'ACOOA ; Yves Le Morvan, directeur général délégué de Coop de France.



## Chapitre I4 - Portrait d'un groupe coopératif en mouvement

### Jérôme Calteau : pour l'action collective, avec pragmatisme et optimisme



Éleveur laitier et céréalier en Vendée, Jérôme Calteau est né le 9 juin 1962 à Aizenay. Son père a toujours été coopérateur, son grand-père est un des pionniers du mutualisme en Vendée. Il s'installe en GAEC à 19 ans, à sa sortie de l'école d'agriculture, et prend vite des responsabilités localement. En 1992, il entre comme administrateur à la Cavac, la coopérative agricole polyvalente dont il est adhérent, active sur la Vendée et les Deux-Sèvres. Nommé à 34 ans vice-président en charge du pôle Nutrition et Santé animales de la Cavac, il en devient le président en 2000. Il travaille à la structuration des filières de la coopérative en s'appuyant autant que possible sur des groupes de progrès.

Cet homme de conviction, connu pour son pragmatisme, entre au conseil d'administration d'InVivo en février 2008, au bureau en 2009 et devient vice-président d'InVivo en janvier 2010. Parallèlement, il est vice-président de la chambre d'agriculture de Vendée de 2007 à 2012, et s'investit dans les instances dirigeantes d'organisations nationales, telles Arvalis, France AgriMer, l'AGPB, Coop de France, ORAMA et la FOP (Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux). Fervent partisan du rapprochement InVivo-Coop de France qui a conduit à la création d'ACOOA, il est le président délégué d'InVivo depuis le 30 juin 2011, aux côtés de Philippe Mangin.

#### Des projets innovants, stimulants, structurants

L'ANNÉE 2012 DESSINE UN PANORAMA OÙ LA RECHERCHE DE PERFORMANCE ET LA CONSOLIDATION STRUCTURELLE VONT DE PAIR, avec des initiatives innovantes et porteuses qui explorent souvent des métiers nouveaux. Ainsi, InVivo Grains va de plus en plus au-devant de ses clients du sud de l'Europe et de l'Afrique, leur apportant non seulement sa puissance commerciale mais aussi son expertise en logistique et en stockage. Des investisse-

ments sont réalisés dans des silos à l'étranger, en Hongrie par exemple, et des liens s'amorcent avec les industriels de la transformation, bien en aval de l'acheminement des céréales.

L'accord passé avec Solar Ener Jade, société spécialisée dans l'installation de systèmes de production d'énergie à destination des particuliers et des professionnels, fait entrer InVivo sur le terrain des énergies renouvelables. D'abord minoritaire à hauteur de 40 %, InVivo sera en 2014 l'actionnaire majoritaire de cette société de 210 personnes, qui a réalisé 20 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011. Elle commercialise notamment des panneaux photovoltaïques ou thermiques, des systèmes de chauffage au bois ou de méthanisation à partir de déchets agricoles. Son savoir-faire doit permettre à InVivo d'offrir aux agriculteurs via ses coopératives adhérentes des solutions de production d'énergie visant à l'autonomie énergétique des exploitations agricoles.

Gamm vert, désormais numéro 1 français de la jardinerie, se développe sur Internet par l'acquisition en totalité du site [www.plantes-et-jardins.com](http://www.plantes-et-jardins.com), une jardinerie en ligne d'un genre nouveau, qui accueille un million de visiteurs par mois et a réalisé 12,5 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2011. Ce site marchand de référence est aussi le promoteur du magazine *Plantes et Jardins*, fortement ancré chez les jardiniers débutants ou experts, et à ce titre un des medias leader du Web dans son domaine. Outre une visibilité accrue, Gamm vert compte ainsi capter une clientèle complémentaire, et développer à la fois la relation client et le trafic vers ses magasins.

Parallèlement à cette dynamique qui ouvre de nouvelles voies pour l'avenir, le groupe InVivo continue à progresser sur les plans structurel et organisationnel, afin d'augmenter encore une performance profitable à ses coopératives sociétaires et à ses clients.

2012

Année  
Internationale des

Coopératives



AU TOURNANT DE L'ANNÉE 2013, TANDIS QUE L'AGRICULTURE RETROUVE  
UNE POSITION STRATÉGIQUE, LE GROUPE INVIVO AFFIRME SON AMBITION :  
CONSTRUIRE UNE AGRICULTURE TOUT À LA FOIS PRODUCTIVE ET QUALITATIVE,  
RESPECTUEUSE DES ÉQUILIBRES NATURELS, ACTRICE DU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES.

# AMBI TION

■ **Troisième réforme de la PAC**

sur fond de libéralisation des échanges, de maîtrise des risques sanitaires et de montée en puissance des problématiques environnementales

■ **En décembre, le regroupement fédéral se poursuit** avec la naissance de Coop de France (ex-CFCA) qui réunit l'ensemble des entreprises coopératives dans une organisation professionnelle unitaire et confédérale

■ **Une épizootie dévastatrice de grippe aviaire** provoquée par le virus hautement pathogène H5N1 affecte de nombreux élevages de volailles en Asie, au Moyen-Orient, en Europe et en Afrique

■ **Lancement en mai du Grenelle Environnement**

qui se penche notamment sur l'agriculture biologique. L'objectif affiché est de passer en agriculture biologique 20 % de la surface agricole utile en France d'ici à 2020

■ **Pour la première fois, les stocks de blé** ne suffisent plus à nourrir la population mondiale

**2003**

**2004**

**2007**

**2001**

**2002**

**2004**

**2007**

**Fusion des deux unions nationales de coopératives de collecte et d'approvisionnement, Sigma et UNCAA,**  
qui donne naissance à **InVivo** :  
1 500 collaborateurs,  
300 coopératives sociétaires,  
3 milliards d'euros de chiffre d'affaires

**Inzo**,  
"Innovation en Nutrition et en Zootechnie",  
est le nouveau nom de l'entité Nutrition Animale d'InVivo

L'usine de petfood **Néodis** de La Braconne s'agrandit d'un nouveau magasin de stockage de 5 500 m<sup>2</sup>.  
La marque historique **Canicaf** a été repositionnée en 2003

**InVivo change de dimension** en devenant l'actionnaire majoritaire d'Evalis, un poids lourd de l'alimentation animale



**Les marchés agricoles  
s'affolent entre janvier et juin**

et connaissent, à l'inverse,  
une baisse tout  
aussi spectaculaire  
à partir de juillet



**2008**

**Année internationale  
des coopératives :**

leur premier Sommet  
international se tient  
au Québec,  
du 6 au 12 octobre,  
sous l'égide de l'ONU



**2012**

**2008**



**Evalis** (groupe InVivo)  
rachète la firme mexicaine  
**MaltaCleyton**  
et les activités nutrition  
animale de **Cargill**  
**au Brésil**

**2010**



**InVivo renforce**  
sa participation  
au capital de  
**Toefer International**

**2011**



- Le 30 juin, **Coop de France** (activités fédérales) et **InVivo** (activités économiques) se rapprochent pour créer **ACOOA** (Alliance des coopératives agricoles)
- Le 7 juillet, les laboratoires d'analyses d'**InVivo NSA** (Lareal, laboratoire Inzo° et Laboragro) fusionnent et donnent naissance à **InVivo Labs**

**2012**



- **InVivo s'engage** dans les énergies renouvelables
- Le 5 septembre à Paris, les "Managériales 2012" d'**InVivo** rassemblent 350 managers français et internationaux
- Les 19 et 20 décembre au Palais des Congrès à Paris, le premier **congrès d'ACOOA** réunit les assemblées générales d'**InVivo** et de **Coop de France**

# POSTFACE

---

**L'**avenir de l'Union InVivo est intimement, indissolublement, lié à celui de ses coopératives sociétaires et ce, à double titre :

- la performance économique apportée par l'Union à ses membres, tout comme l'expertise et l'innovation qui se déclinent dans chacun de ses métiers à leur service, se doivent d'être exemplaires et perçues comme tels ;
- la vision stratégique des coopératives membres se doit d'être mûrement réfléchie, partagée, portée par ses représentants Administrateurs, focalisée sur l'intérêt général.

Qu'est-ce que le mutualisme, si ce n'est un choix, délibéré, fait par tous et notamment par les plus forts ?

Nous nous devons demain de mieux encore concilier la logique des coopératives en tant qu'entreprises, ayant à leur tête des dirigeants d'entreprises avec tout ce que cela comporte en matière de conquête territoriale, de réflexes concurrentiels, de rigueur de gestion, et la logique d'une approche plus "sociétale", intégrant davantage ce que l'on pourrait appeler l'écosystème coopératif : logique territoriale forte, solidarité retrouvée, intérêt partagé.

## **Est-ce rêver ?**

Comme toujours, il s'agit de "courseurs" qui seront placés aux interfaces d'univers différents qu'il faudra rendre complémentaires : performance économique, performance environnementale, performance sociétale.

Les leaders de demain seront les entreprises qui concilieront au mieux ces trois logiques dans une approche durable du développement. Ce terme est galvaudé, mais il n'y en a pas de meilleur.

Nous avons la chance, en France, d'avoir su construire une union nationale de coopératives agricoles forte et qui remplit avec beaucoup d'énergie et d'efficacité les missions que lui ont confiées ses adhérents.

Nous le devons à nos anciens qui ont œuvré, bataillé même, pour arriver là où nous sommes. Ils peuvent en être fiers car nous avons aujourd'hui un bras de levier national et international que beaucoup de coopératives en Europe et dans le monde nous envient.

## **Comment imaginer le futur ?**

En termes de métiers tout d'abord, les quatre métiers stratégiques qui sont les nôtres aujourd'hui sont pérennes, même si la plupart d'entre eux évolueront profondément dans leur mode de fonctionnement, leurs priorités, leur dimensionnement.

D'autres métiers peuvent naître autour des problématiques d'énergies renouvelables, de valorisation de la biomasse non alimentaire, de production d'énergie en circuit court, par de nombreuses exploitations agricoles.

Le champ des possibles s'ouvre également dans la distribution alimentaire avec l'émergence de circuits courts entre producteurs agricoles et consommateurs. Qui est mieux placé qu'InVivo pour rétablir ce lien, à travers un concept de magasin et une franchise pour lesquels nous disposons d'ores et déjà d'une part significative des compétences ?

Dans un autre domaine, celui des achats de biens et services, la puissance coopérative pourrait mieux s'exprimer, avec un enjeu économique très important.

D'autres métiers encore peuvent naître du simple fait que de nombreux secteurs d'activité agricoles, dans lesquels des centaines de coopératives opèrent, ne disposent pas de "coopérative de coopératives" comme l'est l'Union InVivo. Citons pour mémoire le lait, les productions de fruits et légumes, les caves viticoles, etc...

ACOOA, association entre Coop de France et InVivo, a montré la voie en explorant un projet sur l'exportation de vins issus de caves coopératives sur pays tiers. C'est un champ d'expérimentation parmi d'autres, qui montre que l'initiative est reine.

## **Mais imaginer le futur signifie également porter attention sur le modèle coopératif qui est le nôtre et sur sa mise en œuvre.**

Cela concerne avant tout ce qu'il est communément convenu d'appeler la "Gouvernance". Ce qui signifie l'équilibre des pouvoirs et des prérogatives entre chaque organe de décision : Assemblée Générale, Conseil d'Administration (et son Bureau éventuel), Direction Générale.

L'articulation entre élus et salariés, qui s'exprime au travers du tandem Président-Directeur Général, en est un élément clé.

Un autre point de vigilance, dans le même esprit, concerne le millefeuille organisationnel existant entre coopératives locales, unions régionales, union de coopératives régionales portant sur un seul métier (agro-fournitures, céréales, alimentation du bétail), ou encore sociétés multirégionales inter-coopératives.

Cette imagination conduit à la nécessité de veiller à la cohésion et à l'efficacité de l'ensemble pour ne pas réinventer ici ce qui existe et fonctionne ailleurs.

Ceci établi, nous aurons gagné un temps et une énergie considérables.

Une société de personnes, et une coopérative est une société de personnes et non de capitaux, a de multiples vertus, mais peut aussi être l'expression des travers ou des limites de la nature humaine en termes de pouvoir, de représentation, de profit, de complexité dans la relation à l'autre.

L'accroissement de la taille des coopératives, qui entre dans la logique de concentration propre à tout acteur économique, doit amplifier notre vigilance sur tous ces points. Sans surtout conclure que le modèle coopératif est réservé aux petites structures et dévoyé dans les grosses entreprises. La liste des contre-exemples à ce ressenti, pourtant bien dans l'air du temps, serait incroyablement longue.

Modestement, souhaitons que le fonctionnement coopératif de l'Union InVivo aujourd'hui prouve, parmi d'autres, que l'on peut parfaitement concilier taille importante et respect du modèle.

### **En cette année 2013, nous avons beaucoup de chance.**

- La Valeur stratégique de l'agriculture s'affirme d'année en année, depuis 2007, par des prix de matières premières agricoles excessivement volatils mais désormais assis sur une base assez élevée (attention pourtant aux à-coups brutaux à venir).  
Il reste à éviter que cette Valeur ne puisse être répercutée au niveau du consommateur final, qui doit pourtant la payer, par des filières d'élevage ou une industrie de première transformation incapables de répercuter la réalité de leurs coûts à un oligopole de distributeurs exagérément puissants.
- La France dispose d'un savoir-faire et d'une image uniques au monde en matière agroalimentaire. Si celle-ci est bien valorisée dans le domaine des vins et spiritueux ou dans quelques niches de produits de luxe, ailleurs, tout reste à faire ou presque.  
Il est heureux que notre Ministre du commerce extérieur ait placé l'agriculture et les industries agroalimentaires en tête de liste des opportunités à travailler pour redresser la balance commerciale française.
- Le modèle coopératif fait preuve d'une modernité sans précédent, qui a su s'afficher haut et fort lors du dernier sommet mondial des coopératives à Québec en octobre 2012.  
C'est celui qui répond le mieux à ce jour aux attentes du citoyen en matière de sens, d'équité, de transparence, de juste répartition des résultats.

L'Union InVivo sera demain plus forte par la volonté de ses membres, comme par la compétence et l'engagement de ses collaborateurs. Elle sera plus internationale, tout en veillant chaque jour à la cohérence de ses actions par rapport aux missions qui sont les siennes. Elle sera, je le souhaite vivement en tous cas, référente quant aux valeurs qu'elle porte et à la cohérence de son mode de fonctionnement.

L'histoire nous montre que la vie d'une union nationale n'est pas un long fleuve tranquille. Nous le vivons aujourd'hui et nos successeurs le vivront demain.

Notre force est faite d'intelligence collective, de respect des engagements pris, de compréhension des enjeux stratégiques tant des coopératives que de l'Union, de capacité d'innovation, d'anticipation, d'adaptation.

Les besoins, les attentes des coopératives vis-à-vis de leur Union sont très différents selon les tailles d'entreprises ou les secteurs d'activité, et le seront encore plus demain. Cela suppose bien sûr des approches différenciées mais impérativement transparentes et équitables.

Voilà notre champ d'action. Il est passionnant, par ce qu'il offre de possibilités d'expression, par ce qu'il porte de sens, par l'immense intérêt des défis à relever.

**Patrice Gollier**  
Directeur général d'InVivo

## BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- Louis Salleron, *Un régime corporatif pour l'agriculture*, Paris, Éditions Dunod, 1937, et *Naissance de l'État corporatif*, Paris, Éditions Bernard Grasset, 1942.
- André Hirschfeld, *La coopération agricole en France*, Éditions J.B. Baillière, 1957.
- Louis Prugnaud, *Les Étapes du syndicalisme agricole en France*, Paris, Éditions de l'Épi, 1963.
- Henri Mendras, *La fin des paysans*, Paris, SEDEIS, 1967.
- Gordon Wright, *La Révolution rurale en France*, Paris, Éditions de l'Épi, 1967.
- Pierre Barral, *Les Agrariens français de Méline à Pisani*, Paris, Armand Colin, 1968.
- Paul Houée, *Coopération et organisations agricoles françaises – Bibliographie*, Paris, Éditions Cujas, 1969.
- Paul Houée, *Les Étapes du développement rural*, Paris, Les Éditions ouvrières, 1972, 2 volumes.
- André Gueslin, *Histoire des Crédits agricoles*, Paris, Economica, 2 volumes, 1984.
- André Hirschfeld, *Le secteur coopératif en France*, Paris, La Documentation française, 1984.
- “Un siècle d’histoire agricole française 1880-1980”, Numéros 184-185-186 de la revue *Société Française Économie Rurale*, Paris, mars-août 1988.
- Bertrand Hervieu, *Les champs du futur*, Paris, François Bourin Éditeur 1993.
- Bertrand Hervieu, *Les Agriculteurs*, Paris, PUF, collection Que sais-je ? 1996.
- Robert Mangeard, *Un siècle de progrès agricole*, à compte d’auteur, 1999.
- Alain Borderie, *1902-2002. D’un siècle à l’autre (Crédit Agricole d’Île-de-France)*, Paris, Le Cherche-midi, 2002.
- Edgard Pisani, *Un vieil homme et la terre*, Paris, Le Seuil, 2004.
- Gilles Luneau, *La forteresse agricole, une histoire de la FNSEA*, Paris, Fayard, 2004.
- Jean Pinchon, *Mémoires d’un paysan*, Paris, L’Harmattan, 2010.
- “Agriculture et alimentation. Des champs géopolitiques de confrontation au XXI<sup>e</sup> siècle”, *Cahier Déméter*, Paris, février 2012.

---

## SOURCES ORALES

### Entretiens

- Albert Baudrin, le 30 juin 2011.
- Claude Besnault, le 30 juin 2011 et le 19 septembre 2011.
- Bernard Moulinet, le 30 juin 2011 et le 7 mars 2012.
- Bruno Catton, le 5 juillet 2011 et 17 janvier 2012.
- Gilles Dumontet, le 18 juillet 2011.
- Gilles Neymarck, le 11 octobre 2011.
- Éric Bernard, le 12 octobre 2011.
- Bernard Raynaud, le 4 novembre 2011.
- Jean Myotte, le 8 novembre 2011.
- Benoît Arnould, le 15 novembre 2011.
- Jean-Pierre Boyer, le 15 novembre 2011.
- Michel Marie, le 16 novembre 2011.
- Jean Dauvergne, le 18 novembre 2011.
- Dominique Dutartre, le 22 novembre 2011.
- Philippe Hamelin et Luc Hazebroucq, le 14 décembre 2011.
- Jean-Claude Sabin, le 4 janvier 2012.
- Jean-Claude Piel, le 19 janvier 2012.
- Jérôme Duchalais, le 1<sup>er</sup> février et le 14 mars 2012.
- Louis Ringô, le 1<sup>er</sup> février 2012.
- Patrice Gollier, le 14 mars, le 26 avril, le 3 juillet, le 3 décembre 2012.
- Paul Roux, le 15 mai 2012.
- Michel Fosseppez, le 24 mai 2012.
- Pierre Barré, le 30 mai 2012.
- Didier Nedelec, le 1<sup>er</sup> juin 2012.
- Jean-Pierre Dassieu, le 7 juin 2012.
- Philippe Mangin, le 29 août 2012.
- Jérôme Calteau, le 5 septembre 2012.
- Jeremy Macklin, le 5 septembre 2012.
- Hubert de Roquefeuil, le 18 septembre 2012.
- Henri Nallet, le 11 janvier 2013.

---

## SOURCES MANUSCRITES ET ÉCRITES PRINCIPALES

- Assemblées générales de l’UNCAC 1945 à 1990.
- Assemblées générales de l’UNCAA 1945 à 2000.
- Assemblées générales de Sigma, 1991-2000.
- Assemblées générales d’InVivo 2001-2012.
- Conseils nationaux de l’UNCAC puis de Sigma et de l’UNCAA de 1945 à 2000.
- Rapports annuels UNCAA, 1965-2000.
- Rapports annuels UNCAC, 1965-1990.
- Rapports annuels Sigma, 1991-2000.
- Rapports annuels InVivo 2001-2012.
- Revue *Union Agriculture*, 1954-1978. Numéros spéciaux pour les 10<sup>e</sup>, 20<sup>e</sup> et 25<sup>e</sup> anniversaires.
- Revue *Économie agricole*, 1960-1980 (partiel).
- *Depuis 30 ans*, Paris, UNCAC, 1975, 2 tomes.
- Archives iconographiques Sepco.
- Archives juridiques et des services centraux de l’UNCAC, de l’UNCAA et de leurs filiales, avenue de La Grande-Armée à Paris.
- Archives des sites du Groupe : La Chapelle-d’Armentières, Argentan, Château-Thierry, Bassens, La Grande Paroisse.

# INDEX DES NOMS DE PERSONNES CITÉES

## A

André Jean-Claude : p. 121  
Armand Michel : p. 163  
Arnould Benoît : p. 226, 232

## B

Ballé Joseph : p. 153  
Barge Raymond : p. 80, 133  
Barnoud Jean-Christophe : p. 163  
Barral Pierre : p. 19  
Barre Raymond : p. 94  
Barré Albert : p. 24  
Barré Pierre : p. 110, 226, 232  
Barthe D. : p. 113  
Barthe P. : p. 113  
Baudon Jean : p. 157, 163  
Baudrin Albert : p. 128, 168-170, 173, 188, 190, 226, 232  
Baumgartner Wilfrid : p. 95  
Behaghel Louis : p. 132, 163, 191  
Benoist Guy : p. 24-25, 28, 56, 100, 103-104, 106, 108-109, 111, 126  
Benoist Jacques : p. 15, 25  
van den Berg George : p. 132  
Bernard Eric : p. 226  
Berthonneau Jacques : p. 80  
Berthonneau Jules : p. 104  
Besnault Claude : p. 25, 30, 102-104, 110-111, 121, 125-126, 128, 142, 164, 168-169, 172, 173, 175, 226, 232  
Beulin Xavier : p. 97  
Biro M. : p. 142  
Blanchet Sylvain : p. 20  
Bloch Marc : p. 6  
Blondelle René : p. 14, 95  
Bocher Gilbert : p. 85  
de Bohan Félix : p. 141  
de Bohan Gustave : p. 39, 141  
de Bohan Jacques : p. 14, 39, 140-144, 152, 170  
de Boisanger Augustin : p. 39  
Bouchard Francis : p. 26, 28, 49, 51, 54, 56, 66, 71, 74-75, 81, 84-85, 87, 111, 118, 129  
Boulangé Marc : p. 92  
Boyer Jean-Pierre : p. 84, 226, 232

## C

Cadet de Vaux Antoine : p. 104  
Cadet de Vaux Solange : p. 104  
Cainjo Claude : p. 110, 168  
Calleau Jérôme : p. 219-220, 226, 232  
Cassedanne Philippe : p. 121, 173  
Canonge Henri : p. 20  
Capelle Omer : p. 36  
Cathary Jean : p. 203  
de Castro Josué : p. 72  
Catton Bruno : p. 59, 72, 80, 82, 86-87, 111, 118, 128, 130, 132-134, 142, 150-152, 154, 156, 163, 173, 188, 190-191, 215, 226, 232  
Chaban-Delmas Jacques : p. 76, 96  
Chabeuf Marcel : p. 42  
Chaserant Lucien : p. 26, 54, 80-81  
Chirac Jacques : p. 130-131  
Cima Albino : p. 170  
Ciret Pierre : p. 96  
Collin Robert : p. 102  
Considérant Victor : p. 10  
Cramois André : p. 96  
Crapez Guy : p. 143

## D

Dalle Michel : p. 40  
Darrozès Georges : p. 78, 80, 135  
Dassieu Jean-Pierre : p. 205-206, 226, 232  
Dauvergne Jean : p. 69, 85, 132, 226, 232

Debatisse Michel : p. 93-94, 97  
Decrop Alain : p. 203  
Dejardin Jacques : p. 80  
Delacarte Jean : p. 106  
Delorme M. : p. 92  
Devaud Joël : p. 75  
Douet de Graille Gaston : p. 15  
Doumeng Jean-Baptiste : p. 56-57  
Douroux Lucien : p. 94, 127  
Dubos René : p. 126  
Duchalais Albert : p. 103-104, 106, 108, 110-111, 120, 122, 126, 128, 142, 168-169, 177  
Duchalais Jérôme : p. 104, 126, 180, 226, 232  
Duchalais René : p. 104  
Duchesne André : p. 108  
Ducroquet Gabriel : p. 39, 41, 119  
Duhamel Jacques : p. 75-76, 84-86, 96, 124  
Dulin J. : p. 56  
Dumont René : p. 126  
Dumontet Gilles : p. 226, 232  
Dupont Gilbert : p. 69, 132  
Dutartre Dominique : p. 143-145, 150, 152, 170, 226, 232

## F

Faure Edgar : p. 76, 84, 95, 124  
Ferguson Harry : p. 57  
Fosseprez Michel : p. 152, 169, 173, 188, 191, 204, 205, 218, 226, 231, 232  
du Fou Alain : p. 36, 38, 42  
du Fou Georges : p. 38  
de Foucaud René : p. 92  
Fourier Charles : p. 6, 10, 228

## G

Gambetta Léon : p. 14  
de Ganay Élie : p. 90, 96-97, 138, 140, 142-143, 191  
Gardinier François : p. 103, 106  
Gardinier Lucien : p. 103, 106  
Gardinier Xavier : p. 103, 106  
Gaston Bill : p. 132-133  
de Gaille Charles : p. 19, 57, 71  
Gautard Jean : p. 50  
Gaynard Hervé : p. 194  
Gerbaud Marcel : p. 24, 29, 30, 86, 100, 102, 172, 197  
Gibert Maurice : p. 24, 26, 28, 36  
Gide Charles : p. 12  
Gillain René : p. 202-203  
Giscard d'Estaing Valéry : p. 94-95, 141  
Gobert Alain : p. 172, 181, 191  
Godin Jean-Baptiste : p. 10  
Goisbault Jacques : p. 96-97, 140  
Gollier Patrice : p. 110, 133, 167, 172-173, 181, 191, 193, 195-196, 198-199, 204-205, 209, 213, 215, 218-219, 226, 231-232  
Gonnard Jean : p. 128, 130, 150, 152, 154, 173, 188, 190, 191  
Gontier P. : p. 28  
Gorbatchev Mikhaïl : p. 57  
Grandin Gustave : p. 56  
de Graille Louis : p. 15  
Guido-Halphen Hélène : p. 208  
Guyomarc'h Jean : p. 201-203

## H

Hallé Pierre : p. 38  
d'Halluin Henri, dit Henry Dorgères : p. 14  
Hamelin Philippe : p. 157, 163, 226, 232  
Haslé Hervé : p. 135  
Heller Léon : p. 75, 135  
Hirsch Étienne : p. 155

## J

Jouandet Claude : p. 108, 110

**K**

**Klepping Édouard** : p. 20, 24, 26, 29, 84  
**Kressmann Gil** : p. 143

**L**

**de La Fontaine Jean** : p. 150  
**Lamour Philippe** : p. 20  
**Langevin René** : p. 108  
**de Laulanié Raymond** : p. 40  
**Leclercq G.** : p. 56  
**Lecouteux Édouard** : p. 14  
**Lefebvre (docteur)** : p. 178  
**Lefebvre Pierre** : p. 203  
**Lequertier Jack** : p. 20, 26, 28, 48-50, 54, 57, 59, 66, 68-69, 71-72, 74-76, 81-86, 95, 111, 118-119, 130, 132-134, 154, 196, 229  
**Lénine** : p. 16  
**Léon XIII** : p. 38  
**Le Morvan Yves** : p. 219  
**Le Roy Ladurie Jacques** : p. 19  
**Leroy Arthur** : p. 39  
**Leroy Jean-Claude** : p. 140, 142-143  
**Le Troquer André** : p. 71  
**Lodiel Claude** : p. 109  
**Lyonnet Anthelme** : p. 20

**M**

**Macklin Jeremy** : p. 205, 226, 232  
**de Mailly Jean** : p. 113  
**Maire Manuel** : p. 194  
**Malassis Louis** : p. 59, 82  
**Maloux René** : p. 100, 102, 104, 106, 109-111, 120, 125, 128, 169, 172  
**Mangeard Robert** : p. 14, 39, 90-93, 140, 178  
**Mangin Philippe** : p. 5, 196, 205, 218-220, 226, 228, 232  
**Mansholt Sicco** : p. 60, 71  
**Marcot Claude** : p. 110  
**Marie Michel** : p. 142-145, 150, 152, 226, 232  
**Marjolin Robert** : p. 66  
**Martin Franck** : p. 181  
**Martin Pierre** : p. 22, 36  
**Marshall George** : p. 29  
**Massa Georges** : p. 56  
**Mayoux Jacques** : p. 96-97  
**Méhaignerie Pierre** : p. 141  
**Méline Jules** : p. 13, 16,  
**Messmer Pierre** : p. 76  
**Mille Pierre** : p. 142, 146  
**Mitterrand François** : p. 71  
**Morillon Pierre** : p. 124  
**Morice Jacques** : p. 135  
**More Thomas** : p. 10  
**Moulinet Bernard** : p. 30, 102, 122, 126, 128, 168-170, 172-173, 175, 226, 232  
**Myotte Jean** : p. 102, 110, 154, 167-169, 172-173, 175, 181, 188, 190-194, 198, 204-205, 226, 232

**N**

**Nallet Henri** : p. 7, 226, 229, 232  
**Nedelec Didier** : p. 226, 232  
**Neeser Marcel** : p. 124, 173  
**Neeser Philippe** : p. 140, 143, 191  
**Newland Armand** : p. 181  
**Nietzsche Friedrich** : p. 5  
**Neymarck Gilles** : p. 97, 140, 142-143, 152, 226, 232

**O**

**Owen Robert** : p. 6, 10, 229

**P**

**Pagnier Georges** : p. 24  
**Pannoux Jean** : p. 172  
**Patizel Henri** : p. 18  
**Pédrón Richard** : p. 132, 163

**Pépin Jean-Louis** : p. 143  
**Pétain Philippe** : p. 19  
**Peyrefitte Alain** : p. 75, 84  
**Pflimlin Pierre** : p. 46  
**Picard Aldéric** : p. 90, 93-94, 96-97, 142, 178  
**Piel Jean-Claude** : p. 59, 226, 232  
**Pinault Pierre** : p. 168, 176, 205, 232  
**Pinchon Jean** : p. 64, 95, 203  
**Pisani Edgard** : p. 66, 71, 84  
**Plandé Jean-François** : p. 163  
**Platon** : p. 10  
**Poly Jacques** : p. 124  
**Pompidou Georges** : p. 71, 75, 76, 85, 96  
**Poniatowski Michel** : p. 57  
**Pradel Georges** : p. 50, 85  
**Proudhon Pierre-Joseph** : p. 10

**Q**

**Queuille Henri** : p. 15  
**Quittard-Pinon** : p. 10, 12

**R**

**Raiffeisen Friedrich Wilhelm** : p. 10  
**Régnier Jean-Marc** : p. 109  
**Reneteau Jean** : p. 81  
**Reynaud Bernard** : p. 121, 126, 173, 181, 205, 226, 232  
**Ringô Louis** : p. 152, 226, 232  
**Ringot Kléber** : p. 78-79  
**Robin Robert** : p. 20  
**Robin R.** : p. 113  
**Roche Émile** : p. 50, 54, 66  
**de Rochebouët Louis** : p. 42, 88, 90, 92, 118-119  
**Roosevelt Franklin** : p. 29  
**de Roquefeuil Hubert** : p. 226, 232  
**de Rothschild Guy** : p. 57  
**Roux Christian** : p. 181, 205  
**Roux Paul** : p. 226, 232  
**Ruelle Philippe** : p. 194

**S**

**Sabatier Pierre** : p. 113  
**Sabin Jean-Claude** : p. 42, 92, 97, 132, 142, 152, 191, 226, 232  
**Saint-Simon** : p. 10  
**Salleron Louis** : p. 19  
**Schatz Joseph** : p. 92  
**Schlickling Jean-Marie** : p. 143  
**Serre Jean-Ludovic** : p. 90, 92  
**Sirjacques Philippe** : p. 163  
**Socrate** : p. 58  
**Sordel Michel** : p. 81-82, 87, 104, 111, 128, 130, 135, 142, 152, 154, 191  
**Sourbet Jean** : p. 50-51, 54, 84-85  
**Sourbet Yvon** : p. 51  
**Steiner Rudolf** : p. 172

**T**

**Tanguide M.** : p. 142  
**Tanguy-Prigent François** : p. 8, 19-20, 22-23, 84  
**Tanviray Jules** : p. 12, 13  
**Tillon Jean-Pierre** : p. 192  
**Tillous-Bordes Philippe** : p. 132  
**Toepter Alfred** : p. 133  
**Trébuchet M.** : p. 102, 121

**V**

**Versmersch Michel** : p. 203  
**Viaux-Cambuzat Jean** : p. 18, 42, 88, 90-92, 118  
**Viger Albert** : p. 15, 16

**Z**

**Zubiria de Henriquez** : p. 86

# TABLE DES MATIÈRES

**Avant-propos de Philippe Mangin** 5

**Préface de Henri Nallet** 6



## Première partie

**LE TEMPS DES FONDATEURS (1945-1961)** 8

### CHAPITRE 1

#### Coopération et coopératives

**L'émergence et le développement d'un modèle universel** 10

- Charles Fourier et Robert Owen établissent les principes fondamentaux de la coopération
- À partir de 1880, les syndicats et les coopératives agricoles se développent en France, sur fond de dépression économique
- À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la représentation agricole française s'organise
- De la Charte paysanne à la genèse des premières grandes unions coopératives agricoles (1940-1945)

### CHAPITRE 2

#### L'union fait la force

**Les unions de coopératives naissent, grandissent et étayent leur légitimité dans une France agricole en reconstruction (1945-1961)** 22

- Les coopératives, vecteurs de la reconstruction économique et du renouveau agricole
- L'UNCAA et l'UNCAC : "filles" de la CGA et unions sœurs
- Les premières actions de l'UNCAA : les engrais azotés et la ficelle-lieuse
- L'UNCAC (1945-1948) : primauté de l'action fédérale, économique et technique
- L'UNCAA et l'UNCAC créent trois filiales communes entre 1952 et 1960

### CHAPITRE 3

#### Retour à la bipolarité

**Des unions de coopératives de tendance catholique libérale renaissent à la faveur des lois sur les coopératives agricoles (1946-1961)** 36

- Retour à la bipolarité historique
- Le groupe La Fayette se structure et prend son essor

### CHAPITRE 4

#### La montée en puissance de l'UNCAC

**L'Union céréalière acquiert une stature d'entreprise et jette les fondations d'un grand opérateur européen (1949-1961)** 46

- Les grands principes de l'action économique et technique (1949-1955)
- Le silo de La Grande Paroisse, un investissement emblématique à l'échelle de l'Europe
- Développement au plan national et international (1956-1961)
- L'UNCAC, acteur de la PAC et du marché européen des céréales

**Chronologie de la première partie** 62



## Deuxième partie

**LE TEMPS DE L'EXPANSION (1962-1990)** 64

### CHAPITRE 5

#### L'UNCAC change d'échelle

**Stockage, export, recherche, semences, transport et équipements, un développement sur tous les fronts (1962-1974)** 66

- L'UNCAC affirme son ambition à l'export, développe le stockage et devient équipementier
- L'ambition du stockage et de l'export, la stratégie de la recherche
- Jack Lequertier (1918-1989) : entrepreneur combatif, coopérateur visionnaire, européen convaincu

## CHAPITRE 6

### **Le groupe La Fayette, de la croissance à la crise**

**L'expansion rapide et volontaire se brise net, les dirigeants et la stratégie sont remis en question (1962-1974)**

88

- Une structure coopérative unitaire et polyvalente au développement commercial rapide (1962-1968)
- Plus qu'une crise de croissance : la remise en question d'un modèle de développement (1969-1975)

## CHAPITRE 7

### **L'UNCAA trace sa route**

**Évolution structurelle, progression dans tous les domaines d'activité, percée dans l'alimentation animale (1962-1974)**

100

- L'UNCAA développe ses missions traditionnelles et devient plus conquérante
- Multivalence des activités et décentralisation : l'UNCAA affine son positionnement
- Tentative d'OPA sur l'activité "engrais" de l'UNCAA
- L'UCAAB, filiale à part entière et relais de croissance dans l'aliment du bétail
- Le groupe GAMM construit son siège social porte Maillot à Paris

## CHAPITRE 8

### **L'avènement du groupe GAMM**

**Le désaccord persiste entre les unions rivales Mac Mahon et La Fayette (1966-1967), mais l'UNCAC et l'UNCAA se rassemblent sous une identité commune (1975-1990)**

116

- La fusion proposée par l'UNCAC n'est pas souhaitée par l'UGCAF (1967)
- L'UNCAA développe la culture de la diversité
- L'UNCAC part à la conquête de l'international (1975-1990)

## CHAPITRE 9

### **Le groupe La Fayette, en route vers la fusion**

**Redémarrage, stabilisation, progression, interrogations et nouvelles pertes d'exploitation (1975-1990)**

138

- Les années de redressement et de relance économique (1976-1985)
- "L'UGCAF, cela sert-il encore à quelque chose ?" (1986-1990)

**Chronologie de la deuxième partie**

146



## Troisième partie

**LE TEMPS DES FUSIONS (1991-2000)**

148

## CHAPITRE 10

### **Naissance et essor de Sigma**

**Fédérer les forces coopératives céréalières pour aborder les marchés internationaux (1991-2000)**

150

- La vocation de Sigma : chercher le plus grand dénominateur commun
- Structuration et développement de l'activité semences
- L'exportation de céréales, fer de lance de l'activité de Sigma
- L'heure des choix et de la vigilance

## CHAPITRE 11

### **L'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture**

**Temps d'arrêt, réflexion stratégique, irrésistible ascension (1992-2000)**

164

- À la recherche d'un second souffle dans un contexte économique particulier (1992-1995)
- De retour sur les rails de la croissance, l'UNCAA modernise ses métiers et ses structures (1996-2001)
- En route vers l'internationalisation et la fusion, désormais inéluctable

**Chronologie de la troisième partie**

184





## Quatrième partie

### **NAISSANCE ET ESSOR D'INVIVO (2001-2012) 186**

#### **CHAPITRE 12**

##### **L'avènement d'InVivo : l'alliance de l'animal et du végétal**

##### **Tous unis au cœur du vivant (2001-2006) 188**

- L'addition de l'UNCAA et de SIGMA donne naissance à un géant : InVivo
- L'activité firme-service, réunie en France sous la bannière Inzo°, poursuit son développement européen
- Le nouveau groupe InVivo définit et met en œuvre ses orientations stratégiques (2002-2006)

#### **CHAPITRE 13**

##### **Le monde change, InVivo aussi**

##### **Rien ne sera plus comme avant... (2007) 198**

- Le rachat d'Eivalis : l'audacieuse stratégie de la croissance internationale
- L'urgence du changement : Michel Fosseppez et Patrice Gollier bâtissent le projet d'une entreprise moderne

#### **CHAPITRE 14**

##### **Portrait d'un groupe coopératif en mouvement**

##### **L'histoire s'écrit au présent (2008-2012) 208**

- Structurer une nouvelle entreprise pour relever les grands défis agricoles et alimentaires
- Le chantier "RH" met l'homme au cœur de la stratégie
- **InVivo Agro concilie productivité et responsabilité**
- **InVivo Nutrition et Santé Animales structure ses activités hexagonales et poursuit une stratégie active de croissance et de développement à l'international**
- **InVivo Grains : toujours plus de technicité pour contribuer à la sécurité alimentaire mondiale**
- **InVivo Grand Public, dans la dynamique des loisirs verts**
- La solidité structurelle de l'Union à l'épreuve des marchés
- Une nouvelle synthèse pour construire l'avenir de la coopération agricole
- Des projets innovants, stimulants, structurants

##### **Chronologie de la quatrième partie 222**

##### **Postface de Patrice Gollier 224**

##### **Bibliographie et sources 226**

##### **Index des noms de personnes citées 227**

##### **Table des matières 229**

##### **Remerciements - Crédits photographiques 232**

## REMERCIEMENTS

**Philippe Mangin, Patrice Gollier et les auteurs remercient chaleureusement tous ceux qui, par leurs témoignages, ont nourri l'écriture de ce livre :**

Benoît Arnould, Pierre Barré, Albert Baudrin, Claude Besnault, Jean-Pierre Boyer, Jérôme Calteau, Bruno Catton, Jean-Pierre Dassieu, Jean Dauvergne, Jérôme Duchalais, Gilles Dumontet, Dominique Dutartre, Sophie Fontaine, Michel Fosseppez, Philippe Hamelin, Luc Hazebroucq, Jean-Pierre Jouet, Jeremy Macklin, Michel Marie, Bernard Moulinet, Jean Myotte, Henri Nallet, Didier Nedelec, Gilles Neymarck, Jean-Claude Piel, Pierre Pinault, Bernard Raynaud, Louis Ringô, Hubert de Roquefeuil, Paul Roux, Jean-Claude Sabin.

**Merci également aux nombreuses personnes qui ont répondu à nos sollicitations et soutenu ce travail de recherche en mettant à notre disposition des documents, des photographies, ou en facilitant notre accès à de précieux contacts.**

## LES AUTEURS

- **Arnaud Berthonnet** est historien d'entreprise, docteur en histoire économique et sociale de l'université de Paris-Sorbonne (Paris IV).
  - **Sylvie Gousset** est journaliste-rédactrice indépendante en communication d'entreprise, historienne des entreprises et des marques.
- Ensemble**, ils ont créé inSiglo, société de recherche et d'édition, qui communique l'histoire et communique par l'histoire.

Direction artistique et maquette : Jean-Philippe Volpi  
Réalisation : QuatreBis - [agence@quatrebis.fr](mailto:agence@quatrebis.fr) - [www.quatrebis.fr](http://www.quatrebis.fr)  
Impression : Gibert Clarey Imprimeurs

## CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Les documents iconographiques illustrant cet ouvrage proviennent des fonds du groupe InVivo, de Coop de France, de la Fédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricole (FNMCCA), de la Société des agriculteurs de France (SAF), de Vivescia, des personnes privées interviewées, d'inSiglo et du ministère de l'Agriculture (pages 11, 17, 20, 21, 23, 33, 37, 40, 67, 89).

Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation des auteurs, de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).  
© 2013 InSiglo Éditeur, Rueil-Malmaison

Imprimé en France  
Dépôt légal : avril 2013  
ISBN : 2-9525310-7-2



5, rue Crevel Duval, 92500 Rueil-Malmaison  
[insiglo@wanadoo.fr](mailto:insiglo@wanadoo.fr) – [www.insiglo.com](http://www.insiglo.com)



# Aux racines d'InVivo de 1945 à nos jours

L'histoire singulière  
d'un grand acteur coopératif  
de l'agriculture française

L'histoire d'InVivo, Union de Coopératives Agricoles, plonge ses racines dans l'immédiat après-guerre. L'agriculture française est alors à reconstruire. Les coopératives au centre de cette dynamique se regroupent dans des Unions sectorielles, dominées par des sensibilités politiques ou confessionnelles souvent très contrastées. Surmontant peu à peu leurs divergences, elles unissent leurs forces et leurs savoir-faire pour donner naissance en 2001 à InVivo, le premier groupe coopératif agricole français et l'un des plus importants en Europe.

Ce livre retrace, à partir de l'étude de sources inédites, une histoire passionnée et passionnante, incarnée par des hommes de talent et de conviction. Il met en lumière le rôle fondamental des coopératives et de leurs unions dans le développement de l'agriculture française et dans son expansion internationale. Ces acteurs économiques incontournables portent la formidable montée en puissance des filières végétales et animales depuis 1945. Cette réussite entrepreneuriale française est pourtant l'une des plus méconnues...

À l'heure où l'agriculture retrouve une position stratégique dans l'économie mondiale, où le modèle coopératif apparaît comme une alternative crédible aux excès de la financiarisation, le groupe InVivo poursuit sa route et sa mission, fier et fort de ses racines et de son histoire.

L'exploration de ses origines nourrit sa réflexion pour demain.



*invivo*

Développeur de solutions pour l'agriculture



[www.invivo-lelivre.fr/applications.html](http://www.invivo-lelivre.fr/applications.html)

Le livre numérique sur :  
[www.invivo-lelivre.fr](http://www.invivo-lelivre.fr)