

*Point de vue*

**Dans l'industrie de la viande  
depuis 1986,  
série noire pour les grands groupes  
coopératifs**

**par Monsieur Pascal Mainsant**

Consultant sur l'économie des filières viande

## INTRODUCTION : L'HISTORIQUE FRANÇAIS DEPUIS CINQUANTE ANS

En agriculture, le mouvement coopératif des années trente, puis d'après-guerre avait un caractère syndical : défendre les prix agricoles, trop souvent victimes de chutes d'amplitudes jugées meurtrières. Son objectif était de réguler les cours et de rendre des prix plus justes, accessibles au plus grand nombre : en bref, justice et anti-spéculation. Son originalité tenait dans un projet de transformation des relations amont – aval, avec la prise en charge de ces transformations par des créations d'entreprises. Vu l'importance de la population agricole de l'époque, ce mouvement a obtenu un soutien politique durable qui a commencé avec la Loi d'orientation agricole de 1962.

Concernant la production de viandes de bœuf, de veau, d'agneau, de porc ou de volailles, le mouvement coopératif est principalement parti d'une critique du caractère spéculatif du commerce des marchands, abatteurs et grossistes. « *Thermomètres* » privilégiés des rapports offre – demande, ces derniers auraient inutilement amplifié les variations de prix et profité de la dissymétrie d'information entre les éleveurs, dispersés et les acheteurs, plus concentrés. De 1960 à 2000, le programme coopératif a donc visé à intégrer les fonctions de première mise en marché et d'industrie ou, plus concrètement, à remplacer les marchands par les groupements de producteurs et l'abattage privé par l'abattage coopératif, en commençant par les SICA d'abattage des années soixante. L'État a donné un coup de pouce à ce mouvement en liant les subventions aux élevages à l'adhésion à un groupement de producteurs, mais ce coup de pouce a constitué par la suite une fragilité pour le destin de quelques groupes.

Parallèlement à cette stratégie inspirée par un syndicalisme volontariste et gestionnaire, d'autres évolutions fortes de modernisation des filières viande par l'industrialisation se sont exprimées, tout comme dans les autres secteurs agro-alimentaires. Il s'agit notamment des mouvements de concentration et de mécanisation de l'abattage, puis de la découpe. Conformément à la tradition jacobine française, l'État a encadré ces mouve-

ments *via* un plan national des abattoirs, ainsi que des subventions à la privatisation et à la modernisation de l'industrie d'abattage – découpe et des lois d'encadrement des formes modernes de distribution, les *grandes et moyennes surfaces* (GMS), dont le développement a entraîné la disparition des trois quarts des 50 000 boucheries artisanales. L'industrie a ainsi réussi un passage progressif de la découpe de détail à la découpe industrielle, c'est-à-dire à la viande hachée industrielle et au muscle sous vide *prêt-à-découper* (PAD), puis aux *unités de vente consommateur industrielle* (UVCI).

Le mouvement coopératif s'est fortement inscrit dans ces évolutions, réussissant à bâtir sur presque tous les territoires d'élevage un maillage d'entreprises coopératives par les groupements de producteurs et leurs filiales industrielles. Mais – encore plus remarquable – ce mouvement a permis l'émergence en seulement un peu plus de vingt ans, entre 1966 et 1990, de quelques grands groupes industriels plus ou moins nationaux. Nous en retiendrons ici cinq – Socopa, Centre-Sud, Bocaviande, Arcadie et Unicopa – qui, tous, ont été des promoteurs de l'industrialisation des filières viandes de boucherie. Pourtant, en seulement vingt-trois ans, de 1986 à 2009, ces cinq groupes ont, un par un, progressivement disparu, du fait de difficultés financières. La plupart de leurs outils industriels n'a néanmoins pas été fermée. Une bonne partie d'entre eux a été reprise par une entreprise privée de taille moyenne, Bigard, et celle-ci est ainsi devenue largement leader du secteur : une tête de file industrielle qui, en 2010, a atteint un chiffre d'affaires de près de 5 milliards d'euros et réalisé près de 40 % des abattages nationaux de bovins et 15 % des abattages de porcs.

Pourquoi ces disparitions des groupes coopératifs leaders en viande ? Pourquoi leurs sites industriels ont-ils presque tous été repris ? Les disparitions ont-elles été limitées à ces groupes ? Reste-t-il d'autres industries coopératives en viande ? Qu'en a-t-il été parallèlement de l'évolution des grands groupes coopératifs en lait, en céréales, en vin ou en fruits et légumes ? Pourquoi, depuis une dizaine d'années, l'ancien syndicalisme de l'élevage – notamment la Fédération nationale bovine (FNB) et la Fédération nationale porcine (FNP) – qui a soutenu

les réussites industrielles de la coopération viande, puis vécu son démantèlement, s'est-il engagé dans une accusation de marge abusive dans l'aval de la filière <sup>1</sup> ? Le paradoxe mérite qu'on s'y attarde.

## 1. DE 1970 À 1990, L'INDUSTRIALISATION A ÉTÉ LARGEMENT INITIÉE PAR LE SECTEUR COOPÉRATIF

En France, le secteur coopératif a joué un rôle initiateur majeur dans l'industrialisation du secteur d'abattage – découpe dans les années soixante – soixante-dix. Bénéficiant du soutien de l'État, des investissements industriels ont été réalisés sous l'influence d'une partie des éleveurs, les groupements de producteurs, lesquels contrôlaient le capital de leurs filiales industrielles.

L'histoire a débuté durant les années soixante au cœur des Pays de la Loire, avec la création de Socopa. Grâce à quelques visionnaires comme Pierre de Montesson, puis Guy d'Hambure, l'entreprise construit une usine d'abattage – découpe industrielle ultra-moderne à Cherré dans la Sarthe. Celle-ci se lance sur le PAD, puis sur la viande hachée industrielle fraîche, selon une organisation du travail taylorisée inspirée des États-Unis. Ses dirigeants gardent une lucidité pragmatique à l'égard des réalités de la filière et de ses possibilités réelles d'évolution : industrialisation limitée, concurrence limitant les marges, importance de l'habileté commerciale. Sa stratégie repose sur un déploiement rapide sur l'ensemble du territoire grâce à la reprise de nombreux postes de cheville : ceci afin de valoriser son savoir-faire industriel et gagner des parts de marché dans toutes les régions. Socopa constitue ainsi un réseau national d'usines d'abattage – découpe – hachage et de postes de cheville restructurés et elle devient la première entreprise française de viande de boucherie en termes de chiffre d'affaires, une place qu'elle conservera quasiment jusqu'en 2005, peu de temps avant sa disparition. Mais, au-delà de son leadership en volume <sup>2</sup>, son

succès le plus significatif réside dans ses usines modernes de découpe et de hachage, dédiées principalement aux GMS, selon une stratégie marketing résolument innovante.

Toujours au début des années soixante mais dans le Sud-Ouest, la Sica Centre – Sud a été créée autour de Marcel Bruel, célèbre leader aveyronnais de l'époque. Elle était partie prenante au capital de Socopa, mais est restée indépendante. Elle s'est développée durant les années quatre-vingts grâce à des opérations de croissance externe *via* des associations avec la Sica 21 en Côte-d'Or et la Cheville Langonnaise sur la côte méditerranéenne. Elle aussi a produit de la viande hachée, mais sa taille est restée modeste en raison de son potentiel limité en élevage comme en abattage.

En 1974, face au succès grandissant de Socopa, un nouveau groupe baptisé Bocaviande est créé en Normandie, autour du leader coopératif Roland Lecardonnel. C'est une filiale de l'Union Laitière Normande (ULN) aujourd'hui disparue. Géographiquement, il s'installe à proximité du berceau de Socopa. Sa croissance externe est volontariste avec la reprise de BVO, Bevidis, Chiron, Pien et Glasson, Deliviande ou Entrain. Vers 1980, il lance une marque d'UVCI, dédiée aux GMS et baptisée UFLC, c'est-à-dire *Ultra frais longue conservation*. Fabriquée à Lisieux, c'est la première marque de viande fraîche et elle innove par le choix du sous-vide, avec une date limite de consommation de trois semaines. Au début des années quatre-vingts, Bocaviande est devenu le deuxième groupe français de viande de boucherie, mais la saga ne va pas durer.

Quatrième groupe coopératif, Arcadie a été créé au milieu des années quatre-vingts en Champagne autour de Jacques de Bohan, leader céréalier – éleveur, et à partir de Champagne Viande, une coopérative dédiée de longue date à l'abattage de jeunes bovins champenois et disposant d'une unité de découpe et de production de viande hachée à Vitry-le-François. L'entreprise bâtit rapidement un réseau national grâce à ses opérations de croissance externe : elle reprend des établisse-

1 - En 2010, il a, par exemple, accusé le groupe Bigard à qui on avait demandé trois ans auparavant de reprendre les usines coopératives qui ne réussaient plus à faire des marges suffisantes.

2 - En 2005, le groupe a traité 600 000 tonnes équivalent carcasse (tec) de viandes.

ments de la Sica Centre-Sud, de la Lorraine et de la Cheville Langonnaise, mais aussi le groupe privé Van Holsbecke dans le nord. Elle bâtit une usine de découpe moderne près d'Avignon et devient vers la fin des années quatre-vingt-dix la deuxième entreprise industrielle en viande de boucherie.

Enfin, le cinquième groupe apparu à partir des années soixante est Unicopa. Il unit une quinzaine de coopératives bretonnes polyvalentes (viande, lait) qui investissent dans des abattoirs et des ateliers de découpe de bœuf, porc et volailles. Longtemps présidé par Jean-Yves Le Barzic, il a constitué durant une trentaine d'années un levier de développement pour les élevages bretons, notamment de porc et volailles (poulet export, poulet français et dinde).

En résumé, ces cinq groupes coopératifs ont réussi à s'installer dans le paysage français des viandes de boucherie et de volailles entre 1965 et 1985. Assez nettement devenus des pionniers de l'industrie de l'abattage, de la découpe et du hachage de viande bovine, ils ont atteint des volumes significatifs puisqu'ils traitaient notamment environ le tiers du volume national. Leur effort d'industrialisation – partagé avec quelques autres – a entraîné une diminution de la main-d'œuvre globale de l'aval de la sous-filière « *industrie – GMS* », plus compétitive que la sous-filière « *chevillards – bouchers artisans* » et ceci a permis de distribuer du pouvoir d'achat au consommateur final. Depuis 1975, le panel Secodip<sup>3</sup> a en effet mis en évidence la compétitivité de la sous-filière « *industrie – GMS* » en observant que ses prix de détail étaient sur longue période inférieurs de 20 à 30 % à ceux de la boucherie artisanale.

Confrontés à ces investissements coopératifs qui les bousculent, les marchands de bestiaux, les chevillards et les industriels privés ont durant toute la période développé des critiques via leurs syndicats respectifs : pour les abatteurs, la Fédération nationale de l'industrie et du commerce de gros des viandes (FNICGV) et, pour les marchands, la Fédération française du commerce de bétail (FFCB). Ils soulignaient notamment une certaine distorsion de concurrence liée aux subventions réservées aux

adhérents des groupements de producteurs, en particulier les subventions bâtiment. Mais le mouvement d'industrialisation de l'abattage – découpe s'est progressivement imposé à tout l'ensemble et cette coexistence les a conduits à créer en 1975 le Syndicat national des industriels de la viande (SNIV) qui regroupe les industriels coopératifs et privés les plus modernisés et qui est devenu depuis 1986 le syndicat le plus influent de l'industrie.

## 2. À PARTIR DE 1986, TOUS LES GROUPES COOPÉRATIFS VIANDE N'ONT PAS RÉUSSI À MAINTENIR LEURS POSITIONS

Fonctionnant comme une union de coopératives et managé par un agriculteur – président, Bocaviande n'a eu ni la stratégie, ni le temps d'accumuler des capitaux propres et l'entreprise a connu des difficultés en raison de sa croissance trop volontariste. Elle disparaît en 1986 après un dépôt de bilan difficile. Certains de ses actifs et sa marque *UFLC* sont vendus à une entreprise privée parisienne, Vital – Sogéviandes et ses autres établissements sont dispersés entre plusieurs repreneurs, dont Socopa. Sogéviandes fait muter la marque *UFLC* en *Charal* et lui donne immédiatement une notoriété de premier plan – qu'elle conserve aujourd'hui – en viande de boucherie. Mais l'entreprise n'a pas résisté à la première crise de la vache folle de 1996. Elle est reprise par ABC (*Alliance Bigard Charal*), un consortium créé pour l'occasion et réunissant le groupe coopératif picard Alliance, géré par un capitaine d'industrie, Jean-Pierre Heusèle, et l'entreprise privée de Lucien Bigard. Après avoir repris l'abattoir public de Quimperlé en 1958 sur demande de la mairie, celui-ci a construit sur place un véritable site industriel d'abattage de porc et de bovins. Son expansion a été spectaculaire à partir de 1980 : en 1990, l'entreprise compte plus de 1 000 salariés et elle a acquis une forte position avec la découpe des vaches de réforme laitières dédiée aux GMS. La reprise de Charal lui permet d'accéder à l'activité viande hachée sous marque

3 - Le panel *Secodip* est aujourd'hui devenu *Kantar Worldpanel*.

et elle entre magistralement dans le paysage de l'industrie viande nationale. La saga industrielle de Bigard commence et elle se prolongera avec Jean-Paul Bigard, fils de Lucien.

Bien que partie prenante au capital de Socopa, la Sica Centre-Sud n'a pas basculé dans cette direction lorsqu'elle a affronté des difficultés financières. Vers 1988, une grosse partie de ses établissements est absorbée par Arcadie, le nouveau groupe coopératif champenois créé par Jacques de Bohan et soucieux de réaliser des opérations de croissance externe.

Grâce à celles-ci et après la disparition de Bocaviande en 1986, Arcadie devient au début des années quatre-vingt-dix le second groupe français de viande de boucherie. Mais sa faible capitalisation et sa croissance externe trop rapide lui sont fatales dans les années suivant la crise de la vache folle de 1996. Vers 1999, l'essentiel de ses établissements est cédé à ABC (*Alliance Bigard Charal*), au grand regret de Socopa, membre comme Arcadie de l'univers coopératif viande.

ABC prend ainsi la place de second groupe français de la viande. C'est désormais un groupe industriel national, actif en découpe, hachage et UVCI. De plus, comparé à Socopa, il a l'avantage d'être propriétaire d'une marque forte, Charal. Bigard est majoritaire, mais Alliance est un partenaire minoritaire très actif et la croissance du groupe se poursuit durant les années deux mille grâce à la reprise d'établissements en difficulté lui permettant de développer une stratégie nationale.

Numéro un français durant trente ans, leader de l'abattage, de la découpe, du hachage, des UVCI et donc de l'investissement industriel au long cours, Socopa traitait 600 000 tonnes de viandes par an. Mais il est talonné par Bigard à partir de 2000 et perd sa première place vers 2005. C'est aussi l'époque où son second patron « historique », M. Guy d'Harambure, président du directeur, part en retraite, après avoir recruté M. Jean-Marie Joutel, un directeur général de talent issu de l'entreprise Bigard. Mais le nouveau président se sépare de lui et il repart dans son groupe d'origine. Socopa connaît rapidement des difficultés financières et – ironie du sort – Bigard est sollicité par les administrateurs pour reprendre la gestion

de tous les actifs de Socopa. Après deux années de réflexion, le risque de position dominante que la réalisation du projet pouvait générer est jugé sans fondement en 2008. Bigard crée alors un nouveau holding pour absorber les actifs de Socopa et devient de loin numéro un de la viande en France. Enfin, l'union de coopératives Unicopa a connu des déboires financiers à partir de la fin des années quatre-vingts, alors qu'elle avait pourtant acquis en Bretagne et dans le Grand Ouest un réseau d'abattage – découpe et de charcuterie (dont Brocéliande, 50 000 tonnes) traitant les viandes de porc, de volailles et de bœuf. Son déficit de management central autour d'un président historique et d'un directeur de compromis, sa gestion restée trop « *syndicat agricole* » et ses investissements parfois hasardeux, comme Landivic et Socavi à Saint-Nicolas-du-Pélem dans les Côtes-d'Armor, la conduisent à un désengagement au long court, de 1995 à 2009. La viande bovine disparaît de Pontivy vers 1995. Les abattoirs porcins de Saint-Jean-Brévelay et de Josselin dans le Morbihan sont regroupés vers 1995 dans Olympig avec la coopérative Cecab, puis cédés à celle-ci qui en confie vers 2005 la gestion à GAD, filiale du groupement Prestor. Les abattoirs de poulet export sont repris par la CAM vers 2000 et ceux de poulet français et de dinde vers 2005 par Gastronomer, filiale de Terrena. Enfin, le groupe coopératif Cooperl, leader breton de l'abattage de porc, reprend en 2009 le groupe de charcuterie Brocéliande. Résultat : en 2010, Unicopa ne dispose plus d'aucun outil industriel en viandes et disparaît du paysage industriel alimentaire.

En résumé, les cinq groupes ont fini par se dissoudre lors de déboires financiers et leurs usines ont été cédées, mais rarement fermées. Bigard, une entreprise privée demeurée de taille modeste jusqu'en 1996, est devenue en quelques années leader industriel du secteur viande en reprenant nombre d'outils coopératifs. Le groupe emploie 10 000 personnes et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de près de 5 milliards d'euros. Il effectue près de 40 % de l'abattage bovin français, mais seulement 15 % de l'abattage porcine, Cooperl oblige.

Néanmoins, le démantèlement des outils coopératifs dans le secteur des viandes n'a pas été général et toutes les usines n'ont pas disparu. D'autres groupes plus locaux et de taille moyenne, au premier rang desquels Cooperl et Terrena, ont persisté ou prospéré et récupéré un certain nombre d'usines des entreprises disparues. Numéro un français du porc et essentiellement bretonne, la Cooperl croît sans discontinuer, toujours avec de bons cash flow, depuis cinquante ans, avec ses usines d'aliment du bétail, d'abattage – découpe et de charcuterie – salaison. Elle a surtout récupéré Brocéliande de Unicopa et elle est depuis 2008 le leader de la coopération viande. Classé deuxième, Terrena regroupe depuis 2004 la Cana et la Caval et constitue un groupe polyvalent centré sur l'Anjou, mais rayonnant en Pays de la Loire, en Bretagne et en Normandie. Les activités viandes sont le fait de ses filiales – Gastronomes pour les volailles et Elivia pour le bœuf et le porc – qui mènent des activités d'abattage – découpe et de fabrication de produits élaborés. Ayant récupéré des unités de Unicopa et de Socopa, Elivia réalise un chiffre d'affaires de 800 millions d'euros et c'est le numéro deux français en viande bovine.

Il faut aussi citer d'autres groupes coopératifs : Sicarev en région Rhône – Alpes et Sicavyl, abatteur de l'Yonne et du Centre qui sont en train de fusionner, Arcadie Sud-Ouest qui se développe dans sa région, ainsi que le cas particulier d'Alliance, acteur de la construction de Bigard et aujourd'hui intégré au cœur du groupe. Mais il est incontournable de constater que les plus grands groupes de l'industrie de la viande ont été coopératifs et que ces positions n'ont pas été maintenues. Des déficits ayant trop traîné ont provoqué les démantèlements des cinq groupes disparus. La viande constitue certes un secteur concurrentiel et il est connu que ses capacités d'auto-financement sont plus modestes que celles d'autres secteurs agro-alimentaires. Toutefois, ce sont d'autres entreprises viandes, surtout privées mais aussi coopératives, qui ont repris les usines des groupes démantelés. Et ce sont les groupements d'éleveurs qui ont pris ces décisions douloureuses de céder leurs usines à des concurrents, souvent avec des valeurs modestes. Le souci de maintenir les usines en activité pour assurer les

débouchés des éleveurs a dominé dans toutes les décisions de cession. Mais les évaporations de capitaux investis ont été au rendez-vous.

### 3. POURQUOI CET EFFONDREMENT DES GRANDS GROUPES VIANDE DU SECTEUR COOPÉRATIF ?

Cette évolution appelle à réfléchir afin d'identifier les facteurs ayant pu causer ces échecs économiques. Devant la complexité habituelle des activités industrielles, on se doute qu'il ne s'agit pas d'une cause unique et commune aux cinq cas observés. Nous allons donc examiner quelques hypothèses, tout comparant « *disparus* » et « *toujours vivants* ». Le fait que les groupes disparus étaient de nature « *coopérative* » pose évidemment question. La présence au capital et au Conseil d'administration des représentants des fournisseurs constitue une caractéristique fondamentale des industries coopératives. Il s'agit de contraintes qui peuvent peser sur les prix d'achats, sur le management et sur les investissements. Toutefois, ces risques ne sont pas automatiques, comme en témoigne l'agro-alimentaire français où de grands groupes coopératifs se renforcent : par exemple, Cristal Union ou Tereos dans le sucre, InVivo ou Champagne Céréales en grandes cultures et Sodial ou Isigny dans le secteur laitier. Certes, le lait, le sucre et les céréales ont des caractéristiques très différentes de celles de la viande car ils se prêtent plus facilement à la rationalisation industrielle et aux économies d'échelle. Mais cette différence ne suffit pas à expliquer les échecs en série puisque nous venons d'analyser le développement pérenne de quelques groupes coopératifs, comme la Cooperl, dans le secteur viande. Il apparaît d'abord que les groupes disparus dans l'industrie de la viande avaient atteint une taille importante en volume comme du point de vue géographique, alors que nous venons de citer des entreprises coopératives qui se développent de manière satisfaisante, mais avec des emprises géographiques plus faibles et des tailles plus modestes. Or, en viandes – hormis dans l'industrie de la viande hachée – la découpe reste une industrie de main-d'œuvre et la taille ne produit pas

d'économies d'échelle décisives : d'où la persistance d'une certaine fragilité que la grande taille des groupes peut accentuer. Néanmoins, il faut noter que l'entreprise privée qui domine aujourd'hui le secteur a récupéré une partie importante des usines des groupes démantelés et qu'elle domine le secteur en termes géographiques, de volumes et de main-d'œuvre.

S'il n'existait pas de fatalité à l'échec de ces groupes coopératifs en raison de leur taille, du produit ou de la dynamique coopérative, il reste à identifier d'autres hypothèses, mais celles-ci ne sont pas nombreuses. Le soutien politique aurait-il subitement manqué à ces groupes disparus ? Il a plus souvent retardé les échéances, sauf peut-être dans le cas isolé de Bocaviande. Le crédit aurait-il pu venir à leur manquer ? Le Crédit Agricole est en général très actif dans le secteur coopératif, mais, malheureusement, par solidarité ou trop souvent par déficit d'analyse, il n'a pas assez pesé pour exiger les décisions d'assainissement et a laissé les « Titanics » percuter des icebergs évitables, comme par exemple Unicopa.

Hypothèse plus séduisante : la disponibilité en capitaux propres aurait-elle manqué dans plusieurs cas ? En matière de structure du capital, le secteur coopératif souffre fréquemment d'une fragilité typique, la faiblesse des capitaux propres, toujours difficiles à collecter car il s'agit de groupements d'éleveurs fournisseurs. Or, l'industrie de la viande est très gourmande en capitaux, alors que les cash flow sont, de réputation, toujours faibles du fait de la virulence de la concurrence. Le talon d'Achille réside donc dans la mise à disposition de capitaux propres suffisants pour investir. Nous avons observé que tous les groupes disparus avaient des fragilités sur ce point, alors que les groupes qui ont perduré, comme Alliance, la Cooperl ou Terrena, sont depuis longtemps réputés riches en capitaux propres. Sans oublier Bigard qui constitue l'exemple le plus spectaculaire d'une longue accumulation de capital, mais dans une structure familiale.

Autre hypothèse : le soutien des éleveurs engagés dans cette capitalisation industrielle aurait-il fini par faire défaut devant la dimension grandissante de ces groupes ? En sortie élevage, la concurrence privé – coopération est restée active et la force de

la coopération passait par le concept de la discipline de l'apport total. Mais celle-ci a toujours été difficile à respecter en viande, y compris dans les zones où elle était le plus respectée. Lorsque l'apport total est ancré dans les habitudes, comme par exemple aux débuts d'Arcadie, et qu'il vient à faire défaut, l'approvisionnement du groupe est remis en question, mais surtout cette désertion reflète une perte de confiance ayant généralement pour cause le manque de compétitivité. Alors que la Cooperl n'exige plus l'apport total depuis longtemps, son effectif d'éleveurs adhérents continue d'augmenter sans faiblir grâce à l'attraction résultant de sa compétitivité.

Dernière hypothèse importante : la gestion. Pourrait-elle avoir constitué le maillon faible ? En plus du management central, deux domaines majeurs de gestion marquent ces industries : la gestion commerciale et la gestion de la main-d'œuvre et, à l'intérieur de la gestion commerciale, la gestion des approvisionnements et celle des ventes. Pour tous les groupes, la stratégie commerciale des ventes a été très orientée vers les ventes aux grandes et moyennes surfaces, celles-ci absorbant généralement plus de 60 % du chiffre d'affaires. De 1970 à 1990, cela a plutôt constitué un atout en raison des performances de croissance des GMS. Certes, les GMS se caractérisent par une forte pression à l'achat et certaines enseignes avaient même investi dans une industrie moderne et concurrente (Sabim pour Casino, SVA pour Intermarché et Kermené pour Leclerc). De plus, la concentration des enseignes vers un oligopole de sept groupes n'a rien arrangé. Toutefois, l'influence des GMS a favorisé l'émergence de l'industrie de la viande hachée en UVCI fraîche et surgelée et celle-ci a été longtemps et très largement dominée par les groupes coopératifs, avec un succès économique indéniable et durable.

Dans les années quatre-vingts et quatre-vingt-dix, une seconde génération d'innovations et d'investissements a résulté du développement industriel de l'UVCI de viande non hachée, toujours sous l'influence des GMS. Là encore, le secteur coopératif a été leader avec un certain volontarisme, avec toutefois l'exception de l'UFLC de Bocaviande qui s'est révélée plutôt meurtrière. Contrairement

à l'industrie très mécanisée du hachage, cette activité UVCI est restée une industrie de main-d'œuvre et, sur ce point, il y a certainement eu des différences avec les entreprises privées. La gestion de la main-d'œuvre ouvrière du secteur coopératif a parfois acquis une réputation de plus grande générosité, mais dans quelle mesure ?

Concernant la gestion des approvisionnements, on a déjà signalé qu'il s'agit d'un problème très délicat dans le monde coopératif agricole. Malgré leur présence au capital des outils industriels, les groupements de producteurs restent souvent exigeants en matière de prix de livraison, motivation syndicale oblige. Et s'ils sont trop exigeants, c'est fatalement l'asphyxie pour leurs filiales industrielles, concurrence oblige. Il semble bien que cette fragilité a souvent été présente dans les défaillances observées ici, notamment dans le cas de Bocaviande ou d'Unicopa. Là encore, on sait par exemple que le management de la Cooperl réussissait à se préserver des pressions syndicales sur ses prix d'achat.

Concernant le management des cadres commerciaux, il semble que c'est en raison d'une notable carence en la matière que les dernières années de Socopa se sont soldées par la crise financière de 2006 – 2008.

Enfin, concernant le management central de ces groupes coopératifs, le rôle des « couples » « président » et « directeur général » reste bien entendu déterminant. Leur faiblesse aboutit à l'évitement des difficultés et aux situations critiques. Pour Bocaviande et plus tard pour Unicopa, ces « couples » ont trop souvent préféré la péréquation des pertes aux décisions d'assainissement. À titre d'exemple, la branche volailles d'Unicopa, qui constitue un cas limite d'atermoiement, a connu en dix-huit ans dix directeurs et cent licenciements de cadres commerciaux. Par définition, les coopératives sont souvent le fait de leaders charismatiques issus du syndicalisme, mais la responsabilité de gestion d'un groupe industriel exige l'intelligence économique de la concurrence et donc la capacité à résister aux pressions des fournisseurs qui sont au Conseil d'administration.

De cet inventaire rapide de sept hypothèses de causes d'échec qui auraient pu concerner ces cinq groupes coopératifs viande, et devant la com-

plexité des histoires de chaque groupe, la prudence s'impose pour conclure. Deux hypothèses nous semblent pourtant plus marquantes : la faiblesse des capitaux propres et les carences de gestion commerciale touchant d'abord les achats, mais aussi – dans un cas au moins – les ventes. Un point commun de ces deux types de fragilité peut être suggéré : il s'agirait en dernier ressort d'un déficit de management central, avec des lacunes dans l'information des administrateurs par la direction. La concurrence ayant été ce qu'elle était, c'est-à-dire incontournable, tout manque de compétitivité a fini par se traduire en pertes de marge nette et de parts de marché.

Par ailleurs, le syndicalisme de l'élevage a repris depuis 2000 les accusations de marges abusives en aval : autrement dit, certaines des revendications initiales du mouvement coopératif viande des années trente comme des années soixante, comme si quarante années d'expérience coopérative en stratégie industrielle viande n'avaient finalement rien appris aux éleveurs. Et certains adhérents de base, en se désolidarisant de leurs filiales au profit des industriels privés, n'auraient-ils pas acté un certain échec de leur stratégie originelle ?

#### 4. QUEL AVENIR POUR LE SECTEUR COOPÉRATIF DANS LES FILIÈRES VIANDE ?

Comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises industrielles à capitaux coopératifs n'ont pas toutes disparu de la filière viande française. Celles qui restent sont de taille moyenne, la plus importante étant la Cooperl, suivie de groupes régionaux, tels Terrena (Elivia et Gastronome), Coopagri, Cecab, Sicavyl – Sicarev et Arcadie Sud-Ouest. Par ailleurs, le capital coopératif est encore présent sous forme minoritaire dans quelques-unes des entreprises privées ayant absorbé des usines coopératives, notamment le holding Bigard et ses filiales.

Enfin, si le facteur principal des échecs observés a bien été, en dernier ressort, le management, on rappellera ici qu'il n'y avait pas de fatalité : témoins les groupes coopératifs qui ont perduré et ont su échapper à cette lacune. La Cooperl, qui réalise



1,1 milliard d'€uros de chiffre d'affaires et traite 350 000 tonnes de viande en offre l'exemple le plus intéressant. Longtemps dirigée par Jean-Claude Commault, elle n'a cessé d'investir, de gagner des adhérents et de prendre des parts de marché : bref, d'évoluer avec une bonne compétitivité dans une concurrence exigeante. Le groupe picard Alliance constitue un autre exemple, mais plus original, car la rigueur de gestion de Jean-Pierre Heusèle l'a amené au cœur du groupe Bigard. C'est parmi les groupes coopératifs qui persistent que de nouveaux projets pourront apparaître pour canaliser les énergies des éleveurs décidés encore et toujours à développer leurs filiales industrielles afin de développer et de sécuriser leurs activités d'élevage.

Par ailleurs, depuis une cinquantaine d'années, la dialectique coopérative a été pénétrée par deux concepts : celui du circuit plus court, avec le minimum d'intermédiaires et celui de la rationalisation technique par des outils industriels. Ces concepts sont toujours pertinents, mais ils ne sont pas l'apanage du secteur coopératif puisque Bigard en possède aujourd'hui le leadership. Un nouveau concept se développe depuis quelques années, dont on pourrait penser qu'il est l'enfant naturel du premier des deux : celui du circuit court, sans intermédiaires superflus au point qu'on parle désormais de « *vente directe* » au consommateur final. Constitue-t-il une orientation pour l'avenir du secteur coopératif viande ? En réalité et malgré les apparences, notre opinion est qu'il s'agit d'un circuit coûteux, étant donné la taille des lots destinés aux ménages. Entre un camion de 40 tonnes qui livre un hypermarché situé à 1 000 kilomètres et une camionnette qui livre une *Association pour le maintien d'une agriculture paysanne* (AMAP) locale, voire un ménage, il n'y a pas photo en termes de compétitivité. Quant au bilan carbone, n'en parlons pas !

En fait, ces deux circuits ne répondent pas aux mêmes besoins. Si la vente directe et plus ou moins locale n'est pas spécialement compétitive, elle veut répondre à une niche de clientèle particulière qui désire ce circuit pour diverses raisons et malgré son prix de revient un peu plus élevé. Si la vente directe reste une niche, c'est qu'elle exige un consentement à payer supplémentaire et

qu'elle subit d'autres contraintes (gamme courte, saisonnalité). Si elle ne constitue pas « *la* » solution d'avenir de la démarche coopérative, elle peut y avoir toute sa place grâce à son image fermière et de proximité agricole. Au-delà des illusions que la vente directe peut susciter actuellement par un effet de mode, sa limite viendra de la faible taille de son marché. Le concept coopératif initial visait d'abord la production de masse à prix compétitifs pour le consommateur : cela constituait et constitue encore le cœur de sa démarche industrielle avec la vente aux GMS. Mais, sous condition de bonne gestion, celle-ci n'exclut pas les diversifications de niche dans la mesure où celles-ci ne déstabilisent pas le cœur du métier.

## CONCLUSION

Des années soixante aux années quatre-vingt-dix, la France avait réussi à créer une industrie de la viande assez concentrée grâce à quelques groupes coopératifs leaders en matière d'innovation et d'investissement. Nous avons vu que les cinq groupes les plus importants n'ont finalement pas tenu sur longue période et ont été démantelés entre 1986 et 2009. Les coopératives de base de ces groupes ont été amenées à céder leurs usines, principalement aux entreprises privées concurrentes, plus compétitives, mais aussi à d'autres groupes coopératifs avec, au final, des sacrifices sur les valeurs investies.

Malgré la complexité des situations, la cause principale serait à trouver vraisemblablement dans une certaine faiblesse du management, provoquant les faiblesses des capitaux propres et des gestions d'encadrement. En effet, les groupes privés et coopératifs ayant repris les usines étaient tous plus riches en capitaux propres et plus forts en management : témoins les deux exemples les plus marquants que sont le groupe privé Bigard et le groupe coopératif Cooperl. Grâce à ses bons cash flow et malgré des aides publiques plus faibles, Bigard a su acquérir et sauvegarder les outils coopératifs. Il domine désormais le secteur, avec notamment une part de marché proche de 40 % en viande bovine. En termes de structures industrielles, il est vraisem-

blable que la filière française viande de boucherie, compromise par les déboires coopératifs, a su rebondir grâce à ce relais pris par le groupe Bigard qui est en train d'assainir la situation. Il reste aussi aux groupes coopératifs viande n'ayant pas failli en matière de management à relever le défi de la bonne gestion de leurs outils industriels et à les développer à partir des éleveurs toujours attachés aux concepts de la coopération.

Sur un autre plan qui n'est pas sans rapport avec ces échecs et surtout depuis 2000, les marchés européens saturés en viande ont contracté les revenus des éleveurs. En réaction, le syndicalisme de l'élevage a développé des accusations de marges « *aval* » abusives, soupçonnant principalement les GMS, mais aussi les industriels. En témoignent les grandes manifestations d'éleveurs organisées en 2009 et 2010 pour bloquer les centrales des grandes enseignes, puis les abattoirs du groupe Bigard. Autrefois, Socopa était l'industriel leader ; depuis 2008, c'est Bigard et il se trouve investi de la fonction de bouc émissaire, syndicalement plus commode que Socopa. Après cinquante ans de projet coopératif en action et juste après les démantèlements de tous les grands groupes coopératifs viande, il est peu de dire que cette attitude traduit un certain désenchantement des éleveurs vis-à-vis de la stratégie initiale de leur mouvement vers l'industrie. Le retour des soupçons chroniques de marges abusives en aval se heurtera tôt ou tard à la réalité des informations économiques sur les entreprises « *aval* », industrielles ou enseignes de la distribution. Un nouvel Observatoire des prix et des marges « *aval* » a été mis en place en 2008 par le ministre de l'Agriculture afin de dévoiler les marges réelles. Il est présidé depuis 2010 par le professeur Philippe Chalmin, un universitaire expert des marchés alimentaires mondiaux. Les premiers résultats qu'il a présentés en janvier 2011 contribuent déjà à montrer que les marges aval couvrent des coûts et non des profits abusifs. Bref, en aval, les capacités d'autofinancement seraient restées aussi faibles qu'autrefois et les intimes convictions syndicales de marges abusives traduiraient plutôt une certaine ignorance des réalités économiques de l'aval de la filière. Vient une dernière question : dans quelle mesure ces intimes convictions ne seraient-elles

pas aussi la cause originelle des échecs observés et expliqués ici ? N'auraient-elles pas paralysé ici ou là le management de certains outils industriels coopératifs ?

## Bibliographie

- Mainsant P. Les observatoires de prix et des marges brutes en bœuf et en porc, la création d'indicateurs modélisés des marges brutes des opérateurs d'aval dans les filières animales, rapport final, 35p, France Agrimer nov 2004
- Mainsant P. Des marges avant aux marges arrière, de la loi Galland de 1996 à la loi Dutreil de 2005, VPC, 8p, 2006
- Mainsant P. La formation des prix de la viande : Influence de la concurrence entre enseignes de distribution. VPC, 27/3, 2009
- Mainsant P. Interviews récents d'acteurs et observateurs : Beaudouin Denis (Unigrains), Brouard Philippe (Dir Bvo), Soufflet Jean François (Prof. Enitia), Le Bolloc'h Yvon (Unicopa), Journal Daniel (Deliviande).