

Un homme d'entreprise **VISIONNAIRE**

Philippe
Tillous-Borde

40 ans au service
d'une **ambition agricole**
pour la France



EYROLLES

Un homme d'entreprise VISIONNAIRE

« Alors que le groupe Sofiprotéol vient de passer le cap des trente ans que l'on qualifie souvent d'âge de raison et que s'ouvre pour moi une nouvelle étape de ma vie professionnelle et personnelle, j'ai jugé le moment venu de livrer mes impressions, mes jugements et parfois de divulguer quelques informations inédites sur cette tranche de vie. Sofiprotéol, ce fut pour moi, un projet, une ambition, une vision et pour tout dire une passion. J'ai envie de la faire partager à tous ceux qui nous ont accompagnés, croisés ou simplement observés au cours de ces trois décennies. »

Témoin privilégié de son époque, Philippe Tillous-Borde nous montre l'envers du décor, comment le paysage économique a changé au cours des trente dernières années.

Ingénieur agronome de formation, Philippe Tillous-Borde assume aujourd'hui les fonctions de président de la fondation Avril, reconnue d'utilité publique. En 1983, il participe à la création de Sofiprotéol, groupe agro-industriel de la filière oléagineuse, connu notamment pour les huiles Lesieur, les œufs Matines ou le biocarburant Diester. Depuis, il a développé cette entreprise pour en faire un véritable outil financier et industriel au service du développement de la filière des huiles et protéines végétales. Il en a été le directeur général jusqu'en 2012.

Cet ouvrage a été rédigé avec le concours de Yannick Le Bourdonnec, ancien journaliste, auteur et actuellement président d'YLB conseil.

www.editions-eyrolles.com

**UN HOMME D'ENTREPRISE
VISIONNAIRE**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

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 de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56174-6

PHILIPPE TILLOUS-BORDE

UN HOMME D'ENTREPRISE VISIONNAIRE

*40 ans au service d'une ambition agricole
pour la France*

EYROLLES



Sommaire

<i>Quelques repères</i>	7
L'auteur	7
Quelques dates clés	9
Naissance et développement de Sofiprotéol	10
<i>Introduction</i>	13
<i>Avant-propos</i>	19
Entre nationalité et humanitaire	21
De l'influence du rugby sur une carrière !	23
CHAPITRE 1	
La naissance d'un projet	27
Une catastrophe déterminante	28
Un projet à défendre	35
La naissance de Sofiprotéol	38
Un combat stratégique	43
L'union fait la force	45
Changer d'envergure	49
Restructuration en vue	52
Le colza en ligne de mire	54
Des négociations en haut lieu	57
CHAPITRE 2	
Une ambition : le Diester	61
Un contexte complexe	61
Un accord déterminant	66
Innovation et recherche	71
Un soutien essentiel	75

Un nouveau paradigme	80
Numéro un du Diester	83
Démarrage industriel	86
Deux axes de progrès	91
CHAPITRE 3	
La volonté de bâtir un groupe agro-industriel ..	95
Un partenariat de taille	95
Des alliances stratégiques	100
Au tour de l'alimentation animale	105
Une forte solidarité avec le monde agricole	108
CHAPITRE 4	
Des rencontres et des circonstances	111
Un compagnon de route	111
Des acteurs incontournables	116
Des partenaires qui ont beaucoup compté	124
Du travail d'équipe	133
Le concours des sciences du vivant et de l'économie	138
CHAPITRE 5	
Une vision	141
Un modèle atypique	141
Naissance d'une fondation	144
De nouvelles vocations pour les fondations ? ..	149
Une stratégie de filière	151
Cap vers l'Afrique et l'Asie	159
Un mode opératoire spécifique	164
<i>Conclusion</i>	169
Une nouvelle donne	171
Une importante remise en question	174
Un combat à poursuivre	178

Quelques repères

L'auteur

Naissance le 17 mai 1946 à Versailles

Formation

Ingénieur agronome (ENSH/ENSA)

Certificats de Licence en automatique et mathématiques appliquées (Université Paris IV)

Cycles formation gestion finance (CFC – Jouy-en-Josas)

Carrière

- Société Oleafin (holding du groupe CNTA/Louis-Dreyfus) (1975-1982) : chargé notamment des dossiers de restructurations industrielles, contrôle de gestion, et de la direction Études et investissements
- ADERSA (Association pour le Développement de l'Étude et de la Recherche des Systèmes Appliqués) – GERBIOS (Groupe d'Étude et de Recherche en BIOSystèmes) (1973-1974) : élaboration de modèles mathématiques dans le secteur de l'agrobiologie et de l'économie agricole (modèle laitier du FORMA)

Chargé de travaux dirigés à l'ENSA de Grignon
en analyse des systèmes

- De 1983 à 2012 :

Directeur général et fondateur du groupe Sofi-protéol (Établissement Financier de la Filière Oléoprotéagineuse)

Président de Soprol (Holding industrielle de Saipol/Diester Industrie/Lesieur)

Président de Saipol (Société agro-industrielle de patrimoine oléagineux)

Président de Diester Industrie

Président du groupe Lesieur

Président de Sofial (Holding de contrôle de Glon Sanders Holding)

Président du conseil d'administration de Glon Sanders Holding (leader en nutrition animale et en santé animale)

- De 2007 à 2014 :

Président du conseil de surveillance d'Agro-Invest (fonds d'investissements majoritaire dans l'agro-industrie)

Président du conseil de surveillance de Creagro (société de capital-risque du secteur agroalimentaire)

- Aujourd'hui :

Président de la fondation Avril

Membre du Conseil économique, social et environnemental

Distinctions

Commandeur de l'Ordre national du Mérite (2011)

Officier de la Légion d'Honneur (2007)

Chevalier du Mérite agricole (1985)

Autre

Membre de la Commission pour la Libération de la Croissance Française (commission Jacques Attali) 2007-2008-2009

Quelques dates clés

1948 : création du CNTA (Comptoir National Technique Agricole), chargé du négoce des graines oléagineuses, de semences et d'huile d'olive (Oliprovence)

1976 : création de l'Union Nationale Interprofessionnelle des plantes riches en Protéines (UNIP)

1978 : création de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle des Graines et Fruits Oléagineux (ONIDOL)

- 1979 : inauguration de l'usine Bordeaux Oléagineux
- 1980 : explosion accidentelle d'un silo de l'usine de trituration de Bordeaux Oléagineux

Naissance et développement de Sofiprotéol

- 1983 : création de Sofiprotéol
- 1984 : reprise par Sofiprotéol des actifs du CNTA ; création des holdings Soprol et Saipol
- 1987 : entrée dans le capital de Socotri qui exploite l'activité trituration de Lesieur à Coudekerque
- 1990 : lancement de la marque Diester
- 1993 : inauguration de la première usine dédiée au Diester à Venette
- 1995 : inauguration de l'usine de Diester de Grand-Couronne, la plus grande usine de Diester au monde
- 1996 : création de Novance (chimie renouvelable)
- 1998 : signature d'un partenariat avec Eridania Béghin-Say permettant notamment à Sofiprotéol de gérer directement quatre usines de trituration
- 1998 : prise de participation dans Glon Sanders et dans la Compagnie Financière de Saint-Gérand (holding familiale du groupe Glon)

- 2000 : Xavier Beulin remplace Jean-Claude Sabin comme Président de Sofiprotéol
- 2003 : acquisition de 100 % de Lesieur
- 2004 : prise de contrôle de 100 % de Novance ; acquisition de la marque Puget
- 2007 : reprise du groupe Glon Sanders
- 2009 : acquisition d'Oleon (oléochimie)
- 2010 : acquisition de la société roumaine Expur
- 2011 : inauguration de l'usine d'Oleon en Malaisie
- 2012 : reprise des activités de trituration de Cargill en Roumanie
- 2012 : prise de contrôle de Lesieur Cristal (Maroc)
- 2012 : Jean-Philippe Puig remplace Philippe Tillous-Borde comme directeur général
- 2013 : acquisition du laboratoire anglais Alsteo Animal Health (santé animale)
- 2013 : cession par Glon Sanders de Sogeval à Ceva ; prise de participation minoritaire de Sofiprotéol dans Ceva
- 2014 : accord pour la cession du pôle volaille de Glon Sanders à LDC
- 2014 : le Groupe Sofiprotéol devient Groupe Avril

Introduction

Le groupe Sofiprotéol, que j'ai créé avec Jean-Claude Sabin, a passé en 2013 le cap des trente ans. S'ouvrait en même temps pour moi une nouvelle étape de ma vie professionnelle et personnelle : je quittais en effet mes fonctions opérationnelles à la tête du groupe pour préparer et mettre sur pied la nouvelle gouvernance du groupe Sofiprotéol et la création de la Fondation Avril. Le temps du recul, de l'analyse des actions conduites, mais aussi celui de la réflexion sur le futur est venu. C'est ce qui imprègne cet ouvrage !

En décembre 2014, Sofiprotéol est devenu groupe Avril, un nom qui résonne comme un nouveau printemps. Les graines semées vont germer et les plantes qu'elles deviendront seront un jour récoltées.

Voilà pourquoi, précisément à ce moment de mon histoire personnelle et de l'entreprise à laquelle je me suis identifié pendant ces trente années, j'ai jugé opportun de livrer mes impressions, mes jugements et parfois de divulguer quelques informations inédites. Sofiprotéol fut pour moi un projet, une ambition, une vision,

et pour tout dire une passion. Je les ai partagés avec tous ceux qui m'ont accompagné, à l'intérieur de l'entreprise, et tous ceux qui ont été nos partenaires depuis 1983. Je souhaitais aussi leur rendre hommage.

Je suis convaincu que le modèle que nous avons créé est porteur d'espoir et que les recettes que nous avons élaborées peuvent être utiles à beaucoup de ceux qui croient encore à la capacité de l'agriculture française à relever les défis qui s'annoncent. Ce livre est aussi un message d'encouragement à ceux qui veulent entreprendre dans cet univers des végétaux et des animaux. Nous avons d'emblée considéré, en créant Sofiprotéol en 1983, que le potentiel de l'agriculture française était considérable. En cette période de doute, je l'affirme, il le reste plus que jamais. Oui, la France peut et doit rester une grande puissance agricole, plus proche des consommateurs français et performante à l'export. Nous avons construit un modèle pour nos productions végétales, solide et porteur d'espoirs : celui des filières, articulées autour d'interprofessions fortes. Les agriculteurs qui nous ont suivis dès le début dans cette grande aventure le savent : ce modèle fonctionne et plus que jamais fournit à ceux qui reprennent le flambeau une structure, des objectifs clairs, des filets de sécurité, des débouchés. Mon expérience

professionnelle m'a convaincu plus que jamais de l'intérêt des pratiques de concertation mises en place lors de la création des interprofessions agricoles par la loi du 10 juillet 1975. L'application de ces textes a été essentielle pour la construction du modèle Sofiprotéol, structurant une filière verticalement, des semences aux produits de consommation, et horizontalement, du végétal à l'animal. Les agriculteurs y sont largement impliqués, ayant été engagés au capital dès le début de l'aventure à travers leurs organisations professionnelles.

Je suis convaincu que le développement durable en agriculture passe par de telles organisations capables de concilier le sens du devenir collectif et l'initiative individuelle. Face au changement climatique qui bouleversera la donne agricole, le Groupe Avril et la Fondation que je préside désormais, auront une contribution majeure à apporter. C'est déjà le cas, puisque nous coopérons activement dans le domaine agricole et alimentaire, avec les pays de la rive sud de la Méditerranée.

Un livre témoignant d'un parcours personnel et de la construction d'une entreprise de cette dimension n'a pas, à mes yeux, qu'une dimension historique. Se retourner vers le passé n'aurait aucun sens s'il ne s'agissait d'en tirer les enseignements pour continuer à avancer. Et parmi

ceux-ci je mets en priorité ma confiance dans le progrès et l'innovation ; ma conviction que le développement durable n'est pas dissociable de ces valeurs.

Enfin, je voudrais délivrer un message à l'adresse de tous ceux qui, en raison d'un handicap physique, quel qu'il soit, hésitent à entreprendre. Je suis peut-être la preuve que rien ne résiste à la volonté. Je suis frappé d'une myopie congénitale très forte. J'ai mené contre cette maladie un véritable combat, j'ai dû sans cesse adapter mon travail quotidien à cette quasi-cécité sans jamais renoncer. Et peut-être y ai-je puisé l'énergie de toujours persévérer ! Dès ma plus petite enfance, j'ai dû porter des verres correcteurs très puissants ne m'apportant qu'une correction partielle, d'à peine cinq dixièmes d'acuité. Toute mon adolescence, j'ai dû lutter pour mener une vie normale, pratiquer un sport, lire le tableau lorsque j'étais en classe. Il fallait que je surmonte ce handicap et que je me dépasse. C'est surtout à partir de l'âge de quarante ans que les choses se sont compliquées. J'ai subi plusieurs interventions chirurgicales successives qui n'ont pas évité la perte d'un œil en 1989. J'ai ensuite été suivi à un rythme presque bimensuel par des chirurgiens ophtalmologistes du meilleur niveau mondial.

Malgré tous ces soins et de nouvelles interventions chirurgicales, mon acuité visuelle n'a cessé de se réduire. Ces dernières années, j'ai dû m'adapter pour continuer à travailler. Il m'a fallu beaucoup dialoguer avec mes collaborateurs pour disposer de notes présentées en caractères gras et obtenir que l'ensemble des documents qui me sont destinés puissent être enregistrés. Je suis donc passé du visuel à l'audio. Je dois beaucoup à mes collaborateurs, à mon entourage familial et professionnel qui se sont adaptés à ces exigences et m'ont ainsi accompagné. Je constate qu'en compensation, j'ai développé une bonne mémoire et je garde d'un échange, d'une conversation, les éléments clés des sujets abordés, des idées, des chiffres qui me permettent de bien hiérarchiser les problèmes évoqués. Au fil des ans, je suis devenu très sensible aux changements d'attitude que je devine aux intonations perçues. J'ai développé un sens de la réception des messages plus aigu au fur et à mesure que ma manière d'écouter l'autre évoluait. Je pense que mon discernement s'est bâti sur la voix, les sons, les gestes que je ressens plus que je ne les perçois.

Je me suis adapté aux défis du quotidien, mais sans mon entourage personnel, notamment mon épouse Isabelle, cardiopédiatre à l'hôpital Trousseau de Paris, et sans l'appui de mes

collaborateurs, rien n'aurait été possible. Ce livre est aussi à leur adresse le témoignage de ma gratitude.

Avant-propos

On m'interroge souvent sur l'origine de mon nom. Surtout, je dois modestement le reconnaître, depuis qu'un Tillous-Borde brille au firmament du rugby national ! Les Tillous sont originaires du Pays basque. Pour être précis, le patronyme est localisé à la limite du Béarn et du Pays basque. Ma famille vient de la Soule, tout près de Mauléon-Licharre et d'Oloron-Sainte-Marie, dans les Pyrénées-Atlantiques. Et puisque mon nom de famille est double, après avoir situé les Tillous, je dois bien sûr dire quelques mots sur les Borde. On retrouve vers 1850 une certaine Marie Tillous, qui quitta son village d'Eskiule. Elle ne partit pas très loin et ne s'éloigna que de quelques kilomètres pour mettre un garçon au monde. Elle s'installa seule, comme cela se pratiquait dans beaucoup de régions de France, dans une « borda », une ferme en français. Elle prit le nom de Tillous-Borde, donnant ainsi naissance à cette branche. Son fils aurait dû porter le patronyme Lahargune, celui de son géniteur, dont la trace a été perdue définitivement. Prénommé Jean-Pierre, il est donc l'ancêtre de mon père.

Mes racines plongent ainsi dans le terroir basque, d'aucuns diraient dans le Pays basque profond. Enfant, j'ai passé une partie de mes étés là-bas ; la maison de famille était tout simplement une épicerie-café de village en plein cœur d'Orin, à quelques encablures d'Eskiule. Le temps des vacances était partagé avec Saint-Briac, en Bretagne, d'où était originaire ma mère. Mon grand-père maternel gérait une entreprise de peinture-droguerie-quincaillerie qui rayonnait sur les communes de la Côte d'Émeraude : Lancieux, Saint-Lunaire, etc. À Saint-Briac-sur-Mer, il possédait aussi un établissement bien connu des habitués de cette station balnéaire toujours très prisée, l'Hôtel de la Mer et de la Plage, qu'il ne gérait cependant pas. Quant à mon arrière-grand-père, qui fut conseiller municipal de Saint-Malo, il était à la tête d'une entreprise de charpente et menuiserie dans la ville des corsaires. Ma double appartenance basque et bretonne aurait plu à Pierre Loti, qui vantait ces deux « coins de France » et leur population !

De ces vacances souletines ou bretonnes, je garde gravés des souvenirs forts, tel l'abattage du cochon à Orin, avec ses cris déchirants, l'image des gros bœufs blancs tirant la charrette de foin sous un soleil de plomb, ou encore la foire de Ploubalay, où nous allions à pied manger la galette-saucisse...

Entre rationalité et humanitaire

Comme beaucoup de Français après la Seconde Guerre mondiale, j'étais un citadin, mais la terre collait encore à mes semelles. C'est la génération de mon père qui a abandonné le monde rural pour la ville. La transmission des valeurs paysannes se faisait encore dans le cadre des familles installées en ville et j'avais des contacts fréquents avec l'agriculture. Mon père avait quitté Oloron-Sainte-Marie à dix-huit ans pour faire son service militaire au sein d'un bataillon de chasseurs alpins puis, porté par le rugby, accéda au bataillon de Joinville. Une première étape dans sa vie qui l'installa à Paris. Dans la capitale, il passa des concours pour entrer dans l'administration des Finances. Il vécut de ce fait l'avant-guerre à Paris et c'est ainsi qu'il connut celle qui deviendrait ma mère. Venue de Bretagne, elle avait fait l'École Normale Catholique. Dès la naissance de mon frère aîné, en janvier 1940, l'histoire familiale fut marquée par la séparation de mes parents pendant cinq ans, mon père ayant été fait prisonnier en Allemagne durant toute la Seconde Guerre mondiale. Combien de familles peuvent se reconnaître dans une telle histoire ! Pour ma part, né en 1946, j'ai grandi à Versailles, et y ai fait toute ma

scolarité au lycée Hoche, du primaire aux classes préparatoires, en tant que boursier. C'est donc cette ville qui fut le cadre de mon enfance et de mon adolescence.

Étudiant, bien que plutôt porté sur les mathématiques et la physique, j'ai opté pour une classe préparatoire « agro » et non pour Maths Sup, ce qui m'a permis de découvrir la biologie à haute dose. Après avoir reçu une formation d'ingénieur agronome, j'ai poursuivi une spécialisation dans les modèles mathématiques appliqués à la biologie et à l'agriculture. Comme tout bon agronome de l'époque, je me suis aussi interrogé sur le développement agricole des pays en développement. Évidemment, j'étais influencé par des auteurs et des hommes comme René Dumont, auteur en 1962 de *L'Afrique Noire est mal partie*, ou Marcel Mazoyer, son successeur moins connu à la tête de la chaire d'agriculture comparée et de développement agricole de l'Agro. De là date mon intérêt aussi pour les pays en développement. J'hésitais alors entre une voie de rationalité et ce qu'on appelait l'humanitaire.

En 1972, j'ai pu réaliser mon rêve, obtenant un stage au Pérou en liaison avec l'IRAM (Institut de Recherche en Aménagement et Méthodologie du développement). Je suis parti travailler avec deux camarades dans ce pays d'Amérique latine

sur le sujet de l'aménagement rural et, plus précisément, sur les relations entre les coopératives de production et les structures communautaires paysannes typiques de ces régions de l'Altiplano andin. L'organisation économique de l'agriculture était déjà pour moi un sujet d'étude et de préoccupation. Mon diplôme en poche, je me suis retrouvé ingénieur au GERBIOS (Groupe d'Étude et de Recherche en BIOSystèmes) – un organisme de recherche placé dans le giron de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris. J'ai mis cette période à profit pour aborder d'autres sujets de recherche, comme les modèles mathématiques appliqués à l'élevage bovin ou encore la dynamique de l'azote dans les sols, qui me seront utiles plus tard dans mes réflexions lors de la construction de Sofiprotéol ; j'étais donc bien armé pour aborder les problématiques agricoles. Et pourtant, c'est au rugby que je dois mon entrée dans l'univers qui restera le cadre de mon activité professionnelle jusqu'à ce jour.

De l'influence du rugby sur une carrière !

Mon père jouait au rugby à Oloron-Sainte-Marie puis au Stade Français à un niveau international ; il s'y était fait un cercle d'amis. L'un

d'entre eux, René Casadebaig, avait quitté le ministère des Finances pour entrer dans le Groupe Louis-Dreyfus comme conseiller du président Pierre Louis-Dreyfus, au début des années 1950. C'est grâce à cet ami de mon père que j'ai fait la connaissance de Jean Pinchon, qui influera beaucoup non seulement sur les destinées de cette maison de négoce familiale, mais aussi sur la mienne.

Le Groupe Louis-Dreyfus a été fondé en 1851 avec pour objectif le négoce des matières premières agricoles. Lorsque mon chemin a croisé celui de Jean Pinchon, l'entreprise n'avait pas atteint la dimension de 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires qui est la sienne aujourd'hui, mais était déjà bien connue des milieux d'affaires et des négociants internationaux. J'ai commencé par travailler pour une société commune à Louis-Dreyfus et au CNTA (Comptoir National Technique Agricole), Bordeaux Oléagineux, plus tard filiale d'Oleafin. Le CNTA commercialisait les graines oléoprotéagineuses et avait étendu son activité à la transformation de ces graines par ses filiales industrielles. Dans les années 1970, Louis-Dreyfus voulait être en mesure d'importer en Europe du soja pour le transformer dans une unité multigraine (soja, colza et tournesol). On me confia la charge de faire les études préalables au

projet industriel : c'est ainsi que je me suis familiarisé avec les problématiques des matières premières agricoles.

Il fallait tout d'abord déterminer l'implantation géographique de l'unité industrielle. Plusieurs sites ont été étudiés autour de Bassens, Blaye, Pauillac et Ambès, tous situés en Gironde, ainsi que La Pallice, à La Rochelle. La volonté de transformer des graines provenant de France était déjà très claire, mais nous savions aussi qu'il faudrait continuer à importer du soja, car les productions nationales ne suffiraient pas à couvrir les besoins. La seule unité de transformation du soja qui existait au début de la décennie était celle que gérait l'Américain Cargill à Saint-Nazaire. Cette usine avait été construite en association avec son concurrent belgo-argentin, Bunge, et le Français Lesieur. Cet univers de mes débuts sera finalement celui de toute ma vie professionnelle. Et la fameuse usine de Bordeaux Oléagineux verra le jour... quelques années plus tard. De l'influence du rugby sur les graines de tournesol et de colza !

Chapitre I

La naissance d'un projet

Comment naît une vocation, comment se forge un « destin » professionnel, ou plus simplement pourquoi choisit-on un métier plutôt qu'un autre ? Je me suis évidemment souvent posé la question. Et plus encore, comme cela est mon cas aujourd'hui, lorsque je parviens au terme d'une carrière consacrée tout entière au même secteur d'activité, l'agriculture, et à une ambition, le développement de l'agriculture française, depuis la fin de mes études jusqu'à présent. Une longévité qui paraît anachronique aux yeux des cadres d'aujourd'hui, habitués aux changements professionnels fréquents. Ne dit-on pas qu'un jeune débutant sa carrière aujourd'hui aura, au moins deux fois dans sa vie, l'obligation de changer de cap ? Ce ne fut jamais mon cas en plus de quarante ans ! J'ai ordonné ma vie professionnelle autour d'un projet, celui de Sofiprotéol.

Une catastrophe déterminante

En janvier 1980, un événement majeur s'est avéré déterminant pour l'avenir du CNTA : la destruction d'un silo de l'usine de trituration de Bordeaux Oléagineux par une explosion, quelques mois seulement après son inauguration par Jacques Chaban-Delmas, alors député-maire de Bordeaux. Cet accident dramatique, qui causa le décès de deux salariés de l'entreprise, fut vécu par les cadres d'Oleafin comme un véritable traumatisme. Et donna le sentiment que tout l'édifice du CNTA, dont dépendait cette unité industrielle, se fissurait. Ce ne fut pas le cas, mais cette catastrophe eut des conséquences très profondes. Bien sûr, elle mit à mal l'organisation industrielle de l'usine pendant plusieurs mois et coûta très cher à l'entreprise. Mais cet accident contribua surtout à déstabiliser le CNTA, devenu la grande entreprise du secteur des oléagineux. La profession était inquiète et les relations avec son partenaire, le Groupe Louis-Dreyfus, allaient s'en trouver détériorées.

La recherche des responsabilités et les discussions sur la manière de remettre la machine en route avaient généré un manque de confiance, débouchant, au début de 1982, sur le départ de Louis-Dreyfus, à qui il avait été refusé de prendre

le contrôle d'Oleafin. Il fallait trouver un autre actionnaire capable de reprendre ses parts. Un moment, l'hypothèse qu'Elf prenne le relais avait été envisagée, mais cette piste dut être abandonnée. Le CNTA était en fait très fragilisé. Une autre cause, monétaire celle-là, doit être mentionnée pour bien comprendre ce qui s'est passé : en mai 1981, la gauche s'est installée au pouvoir en France. De nouvelles équipes sont arrivées dans les ministères et ces changements inquiétaient au point de faire s'effondrer la monnaie française par rapport au mark. Le secteur des oléagineux en a fait très rapidement les frais.

Il faut se souvenir que le système d'aide au secteur mis en place dans le cadre de la Politique Agricole Commune (PAC) était celui du *deficiency payment* (voir plus loin). En effet, les oléagineux n'avaient pas été concernés par les politiques communautaires après la signature du Traité de Rome en 1957 et les négociations internationales au GATT (General Agreement on Tariffs and Trade)¹, car ils n'étaient pas considérés comme une production prioritaire. Nous sortions de la Seconde Guerre mondiale en Europe et la préoccupation principale était de parvenir

1. Devenu l'OMC en 1994.

à nourrir la population. La priorité était donnée au développement des produits de base : céréales pour le pain, lait et viande bovine. Les autorités européennes ont donc tout fait pour protéger ces productions, d'où l'instauration d'un mécanisme de prélèvements et de droits d'entrée calculés en fonction du différentiel de prix entre l'intérieur et l'extérieur du marché européen.

Sur toute la période 1957-1991, l'objectif a été de produire. La PAC, instaurée par le Traité de Rome, avait en effet pour mission « d'accroître la productivité de l'agriculture en développant le progrès technique, en assurant le développement rationnel de la production agricole ainsi qu'un emploi optimal des facteurs de production, notamment de la main-d'œuvre ». Les instruments de mise en œuvre de cette politique étaient la préférence communautaire et l'intervention publique, les taxes de co-responsabilité (céréales et lait) et, plus tard en 1984, viendront les quotas pour contrôler la production de lait.

À l'inverse, au début de la mise en œuvre de la PAC, les graines oléagineuses, les huiles et les tourteaux¹ étrangers entraient librement sur le

1. Résidu solide obtenu lors du traitement des grains et des fruits oléagineux en vue de l'extraction de l'huile (source : *Le Petit Larousse*).

marché communautaire (consolidation à droit 0 au GATT). La conjonction des intérêts africains de l'Europe et des États-Unis explique l'absence de protection des productions européennes. La liberté de commercer sans droits de douane avait été retenue pour permettre aux productions à base d'arachide en provenance de l'ancien empire colonial de continuer à s'écouler sur le marché métropolitain pour faciliter l'importation croissante de soja des États-Unis puisque l'Europe se convertissait à l'élevage hors-sol (volailles, porcs). Bien évidemment, le problème des protéines destinées à l'élevage s'est très vite posé, l'embargo américain sur le soja de l'été 1973 ayant montré la fragilité de ces modèles dépendant des « intrants ». C'est vraiment dans ces années 1970 qu'un besoin en protéines pour l'élevage est apparu alors qu'au même moment émergeait l'intérêt des consommateurs pour l'utilisation de l'huile au lieu des corps gras animaux.

Tous ces phénomènes ont bouleversé la donne et poussé l'Europe à modifier les règles touchant à la production et aux échanges des oléoprotéagineux. À partir de 1967, la production de graines oléagineuses européennes a bénéficié d'un prix communautaire plus élevé qui les a ramenées au prix mondial au moment de la transformation par le versement d'une aide à l'industriel :

le *deficiency payment*. Ces aides étaient calculées en ECU (European Currency Unit) ; compte tenu des différences de taux monétaires, les entreprises qui avaient une monnaie forte comme le mark pour monnaie nationale étaient largement bénéficiaires lors de la conversion de l'ECU dans leur monnaie. Il en a résulté de fortes distorsions au détriment des Français. Les Allemands, eux, en ont tiré profit et ont réussi à acheter la plus grande partie des graines françaises asséchant ainsi le marché hexagonal. Si l'on ajoute à cela quelques erreurs de gestion imputables au président du directoire du CNTA, Roger Petit, celui qui avait porté le développement de l'entreprise jusqu'au début des années 1980 – pour garantir son approvisionnement, il avait proposé des prix plus élevés que ceux des marchés –, on comprend que le CNTA se trouvait en bien mauvaise posture à la fin de la campagne 1982-1983¹.

Né en 1948 du regroupement de trois courtiers en graines, le CNTA s'était peu à peu investi dans la transformation. Au cours des années 1970, sous la houlette de Roger Petit, il avait progressivement absorbé plusieurs huileries. Surtout,

1. Une campagne agricole désigne la période qui s'écoule entre d'une part la récolte des plantes et leur commercialisation et d'autre part la collecte suivante.

ce dernier s'était distingué en portant en 1979 l'unité de trituration à Bordeaux, en coopération avec Louis-Dreyfus, plus connue sous le nom de Bordeaux Oléagineux. Il était donc à la tête d'un groupe qui croissait très vite et avait l'ambition de devenir le leader des oléagineux. De l'avis de tous ceux qui l'ont côtoyé, même s'il manquait de rigueur, Roger Petit avait su insuffler un véritable dynamisme économique à la filière qui se structurait peu à peu. Et le développement du CNTA a incontestablement contribué à installer un climat euphorique dans la profession. C'était ainsi le champion du secteur qui était touché !

Il y avait donc urgence : il fallait éviter la disparition de l'outil industriel essentiel pour les producteurs d'oléagineux, car, sans trituration, ces graines n'ont pas de débouché. L'usine de trituration s'avère un point de passage obligé. À l'inverse du blé, qui peut par exemple être consommé à la ferme, la graine de tournesol ou de colza doit obligatoirement être transformée. Du fait des aides versées aux entreprises, l'usine devient un instrument de la régulation du marché. L'avenir de la filière passait par là. Jean-Claude Sabin, alors président des producteurs de protéagineux, des interprofessions oléagineuses et protéagineuses, ainsi que du conseil de surveillance du CNTA, en était parfaitement conscient. Et il connaissait

les efforts consentis par le monde agricole depuis le lancement du plan protéines et pensait qu'ils pouvaient être réduits à néant si rien n'était fait. Il s'est donc fortement mobilisé.

Nous étions alors au début de l'été 1982 et c'est à ce moment-là qu'il m'a sollicité pour intervenir. Il ne voulait pas laisser le CNTA aller au dépôt de bilan sans qu'une solution de reprise des outils ne soit clairement élaborée. Il a d'abord tenté de rassembler des coopératives pour apporter des moyens financiers au CNTA, mais personne n'a voulu suivre. Il a aussi frappé à la porte d'Unigrains, l'outil financier des céréaliers, pour qu'il étende ses interventions financières aux oléagineux. Mais cela paraissait très difficile à monter. C'est alors que l'idée fondatrice de Sofiprotéol est née : créer un fonds propre à la filière pour reprendre les usines. C'est ce projet qu'il m'a été demandé de concrétiser. « *Étudiez-moi la création d'un établissement financier* », m'a lancé Jean-Claude Sabin, convaincu que tout passerait par là. J'étais alors directeur des investissements et du contrôle de gestion industriel au sein d'Oleafin. Je m'y suis mis et nous nous sommes très bien entendus. Cette entente dure encore, plus de trente années plus tard. Il était urgent de bâtir une politique de filière. Il existait en France une base pour la construire grâce au travail accompli

par Roger Petit. Le CNTA était devenu la pièce maîtresse du secteur. Au départ spécialisé dans le commerce des grains oléagineux et l'exportation des semences, il a été conduit par ses dirigeants à maîtriser l'outil industriel. Et c'est ainsi qu'il s'est lancé dans une politique de rachat d'usines, qu'il exploitait en direct pour la plupart. Il a racheté des outils de production dispersés sur le territoire, en commençant en 1970 par Dieppe Oléagineux.

En quelques années, il a procédé par l'intermédiaire d'Oleafin à plus d'une dizaine d'acquisitions d'huileries familiales, à Arras, Châteaurenard, Sens, Aix-en-Provence, Chalon-sur-Saône notamment ; la construction en 1979 de l'unité de trituration de Bordeaux Oléagineux était la fierté du groupe. Cet ensemble industriel se trouvait au cœur de la filière oléoprotéagineuse. Si par malheur il montrait des signes de défaillance, tout le système économique s'en trouverait menacé. C'est précisément ce qui s'est produit en ce début des années 1980.

Un projet à défendre

Dès le début, l'idée a été de mettre en place un établissement financier en mesure de renforcer les capitaux du CNTA. C'est à Jean-Claude Sabin

qu'est revenue la tâche d'être l'ambassadeur du projet auprès des professionnels agricoles et des politiques dès l'été 1982. Mais il faut bien reconnaître que personne ne savait vraiment ce que cette idée recouvrait.

Il a donc fallu expliquer le projet et obtenir que le nouveau gouvernement nous soutienne. La mobilisation a été importante et nous avons sollicité un réseau très large de connexions personnelles pour y arriver. Jean-Claude Sabin connaissait très bien Henri Nallet, devenu le conseiller agricole du président de la République, François Mitterrand, puis un peu plus tard ministre de l'Agriculture. Les deux hommes s'étaient connus lorsque Henri Nallet était en fonction auprès du président de la FNSEA, Michel Debatisse. Idéologiquement, il venait de la gauche catholique, et avait milité à la Jeunesse Étudiante Chrétienne (JEC). Jean-Claude Sabin, lui, avait milité dans les rangs de la Jeunesse Agricole Catholique (JAC)¹. Une forme de complicité intellectuelle unissait donc les deux hommes, leurs racines communes les ayant rapprochés. Mais il n'y avait pas que ce trait d'union. Jean-Claude Sabin est originaire du Sud-Ouest, une terre radicale dont les

1. Devenue le Mouvement Rural de Jeunesse Chrétienne (MRJC).

représentants politiques et syndicaux exerçaient une réelle influence dans les sphères gouvernementales issues des élections de mai 1981. Or, à l'époque, les relations du syndicalisme agricole avec le nouveau pouvoir n'étaient vraiment pas au beau fixe. Jean-Claude Sabin était donc l'un des rares présidents d'organisation professionnelle à avoir l'oreille des gouvernements de gauche, créant un pont entre ces deux univers. Modéré et très bon négociateur, son profil radical présentait beaucoup d'atouts.

Il faut pourtant avoir en tête que le pouvoir au sein des sphères dirigeantes du pays en 1981 était davantage réparti entre le Premier Ministre, en l'occurrence Pierre Mauroy, et l'Élysée qu'il ne l'a été par la suite. Il était donc important de bénéficier de soutiens à Matignon. J'ai établi une relation de confiance avec Jean de Kervasdoué, conseiller agricole du Premier Ministre Pierre Mauroy. J'ai en outre pu expliquer mon projet à des conseillers comme Yves Lyon-Caen, son successeur à ce poste, et qui a joué un rôle majeur dans cette affaire. Il m'a trouvé crédible dès le départ et, par la suite, nous avons noué des liens de confiance et d'amitié. Bref, nous ne manquons pas d'écoute. Il nous restait toutefois à convaincre.