

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

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”*.

Il 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^e 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

À 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^e siècle ! Cette communauté comptera jusqu'à soixante membres et disparaîtra vers 1835. Il faudra attendre la fin du XIX^e 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^e 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^e siècle.



équité

Une des valeurs fondamentales de l'esprit coopératif.

SOUS LA III^e 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^e 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^e 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^e 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.



IL FAUT ATTENDRE LES ANNÉES 1880 POUR VOIR RENAIÎTRE 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^e République, retardera la modernisation de l'agriculture française. Les thèses "mélinites" 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.



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.

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 mitraillette" 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 vinicoles ; 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'UNCFI** (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

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.

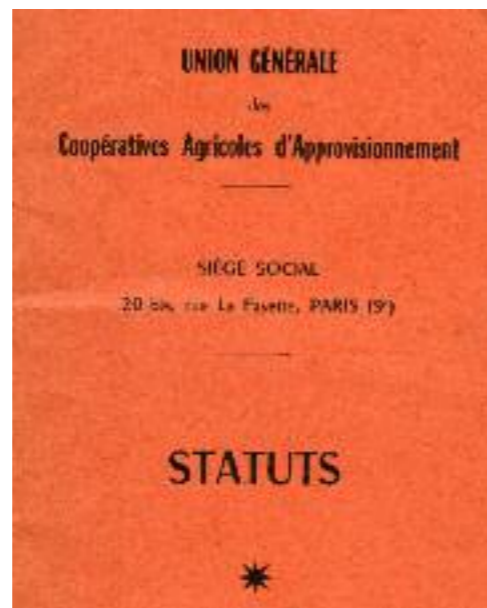
Propriétaire terrien angevin né en 1891, Alain du Fou est depuis les années 1920 l'un des dirigeants historiques du Syndicat agricole

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^{er} 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 maltreur d'Europe. En 1991, en fusionnant neuf coopératives, Jacques de Bohan crée Champagne

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.



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.



Augustin de Boisanger

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

Construit sur un terrain de 80 000 m², 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

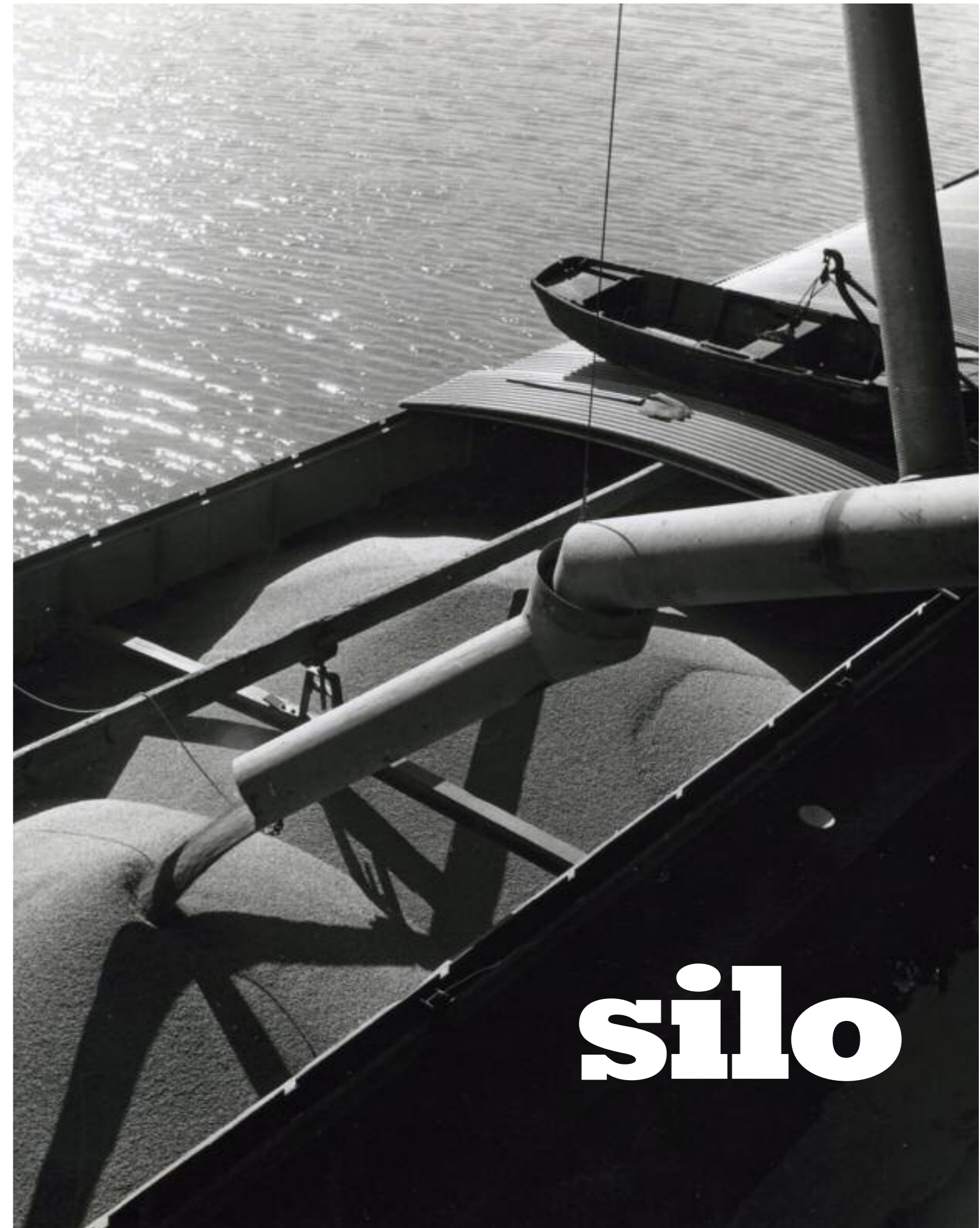
Entre 1957 et 1965, les deux unions concurrentes UNCAC et UGCAC vont agrandir leurs grands silos franciliens et rivaliser d'effets d'annonce valorisant l'augmentation de leurs capacités de stockage respectives. Dans les faits, les deux unions céréalières sont au coude à coude. Mais en communication,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



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

Traité de Rome

■ **Le Conseil national de la coopération agricole est créé**
 ■ **Première loi d'orientation agricole** sur l'organisation économique des producteurs

1944

1947-1948

1949

1957

1960

1945

1947-1948

1951

1955

1958

1961

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'UNCAC acquiert à La Grande Paroisse
 (Seine-et-Marne) une cimenterie désaffectée pour la transformer en silo. C'est le début d'une vaste politique d'investissement dans le stockage

■ **L'UGCAC loue son premier grand silo à Gennevilliers**
 ■ L'UNCAC et l'UNCAA s'installent
29, avenue Mac-Mahon

Création du Comptoir agricole français (CAF)
 700 coopératives sont adhérentes de l'UNCAC

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'agrofourniture 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 

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 intitulé *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 !

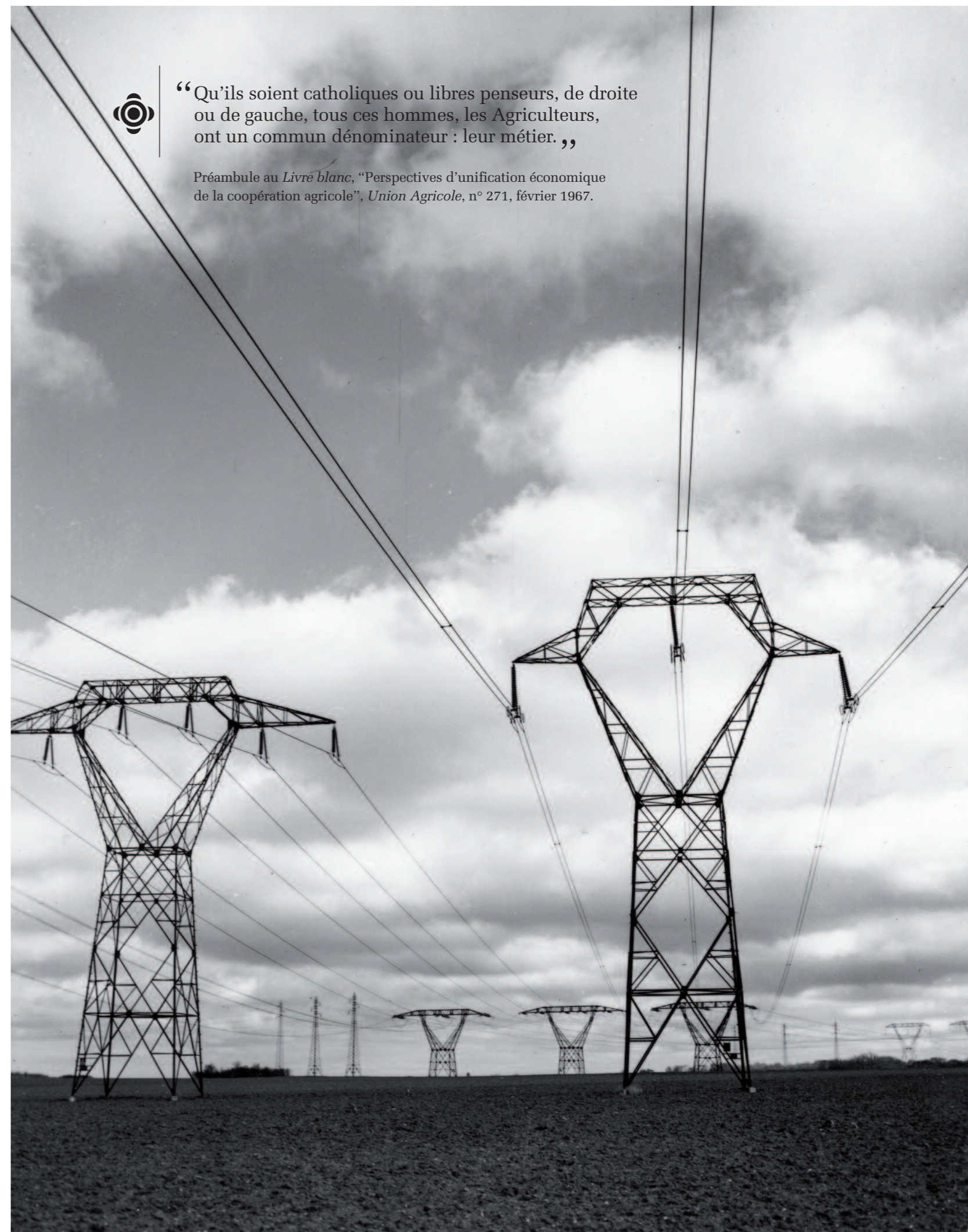


Dans le cadre des conférences organisées lors de ses assemblées générales, l'UNCAC invite des personnalités politiques et économiques. De gauche à droite (janvier 1964) : Robert Marjolin, commissaire européen et vice-président de la CEE, chargé de l'économie et des finances, Émile Roche, président du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



LES JOURNÉES INTERNATIONALES DES 17 ET 18 MAI 1966
EXTRAIT D'UNION - AGRICULTURE N° 260 - MARS 1966
LA FAIM DANS LE MONDE

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^{er} 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.

Le Monde

Les coopératives de céréales
suggèrent un plan concret
d'aide alimentaire aux pays
du « tiers monde »

Le colloque de l'Union nationale des coopératives agricoles de céréales (U.N.C.A.C.) sur la malnutrition s'est achevé comme prévu mercredi soir à Paris par l'exposé du directeur général de cet organisme, M. Jack Lequertier, qui a formulé quelques suggestions sur la façon dont pourrait être organisée concrètement l'aide alimentaire aux pays du « tiers monde ».

Pour des raisons commerciales évidentes, les agriculteurs des pays surproducteurs se préoccupent de plus en plus de cet angoissant problème, qui était jusqu'à présent du ressort exclusif des gouvernements et inspirait, hélas ! plus les confessions d'après banque que les gens dont le métier est de faire commerce des produits de la terre. « La réalisation d'un programme d'aide alimentaire implique une volonté politique des gouvernements », a dit M. Lequertier. Mais les organisations coopératives agricoles ont le devoir d'étudier dès maintenant quels concours elles peuvent apporter dans les domaines technique, économique et humain à un tel programme. « Cette prise de conscience a été très nette aussi à Londres, où vient de s'achever la quinzième conférence générale de la Fédération internationale des producteurs agricoles (F.I.P.A.) : pour la première fois, on y a plus parlé d'aide alimentaire que de problèmes commerciaux. »



En 1966, 20 ans avant la création du MATIF en France, Union Agricole, 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



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 Leeegebruch. 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^{er} 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, délégation 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).



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.

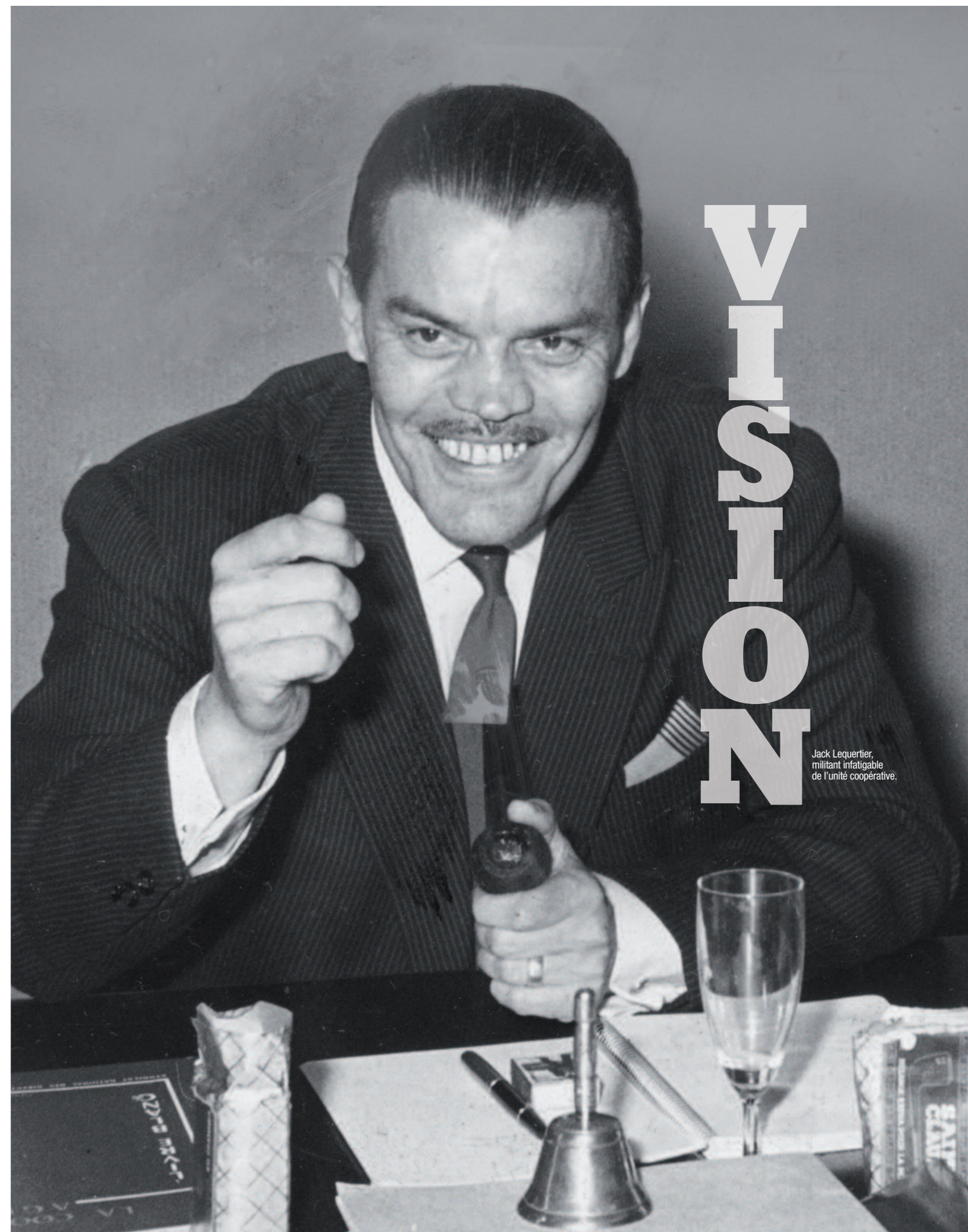
Jack Lequertier est né le 17 avril 1918 à Neufchâtel-en-Bray en Normandie. Après des études secondaires au collège Jean-Baptiste Say à Paris, il suit les traces de son père Victor Lequertier, ingénieur agronome, qui a créé avant 1918 à Neufchâtel-en-Bray une coopérative de consommation pour lutter contre 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.



Jack Lequertier, militant infatigable de l'unité coopérative.

Dans 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

Troisième partie ©

(1991-2000)

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 (Σ 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 "agrofouritures" 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 Dutartre, 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.



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^{er} 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 Prémescques, La Brosse-Montceaux et Montbartier 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.

COOPÉRATIVES

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'UNCAA, première centrale européenne d'achats et de services en agrofourniture

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, jardinerie 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^e 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.



La synthèse de plus de cinquante ans d'histoire de la coopération agricole française dans les secteurs-clés des céréales et de l'agrofourmiture s'opère au cours de la première décennie du XXI^e 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'Evalis, 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 

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 désemparés.

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'Eviahis, 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'Eviahis : 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 Evialis, 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'Eviahis, 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.

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'orienté 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.



INTERNATIONAL



Guyomarc'h au Brésil (1974) - Guyomarc'h, devenu Evialis, au Vietnam (début des années 2000).



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 (SACAL), 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.

Evialis : le recentrage sur la nutrition animale

Le 15 mai 2001, Guyomarc'h nutrition animale adopte Evialis 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, Evialis 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 Nutréa, le leader de la nutrition animale dans le grand Ouest, avec Unicopa. Pierre Lefebvre devient Pdg d'Evialis en mars 2005.

InVivo acquiert Evialis

Dans un premier temps, L'Union InVivo contrôle Financière Evialis à 55 %, Unigrains et Sofipar détenant respectivement 25 % et 20 % du capital. À l'issue de l'OPA d'InVivo en août 2007, Financière Evialis détient 81,80 % du capital et des droits de vote de la société Evialis, qui sera cotée en Bourse jusqu'en juin 2009. En 2006, à la veille du rachat, Evialis 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 Glon-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.

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^{er} 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.

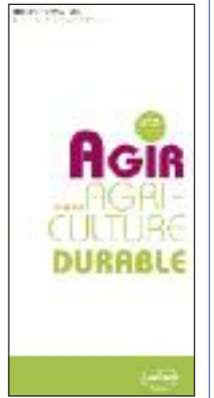
Parallèlement, des fonctions nouvelles apparaissent, conformes aux axes stratégiques définis. C'est le cas de la direction Marketing stratégique et Innovation, créée en septembre 2010 et confiée à Hélène Guido-Halphen. Rattachée à la direction générale, elle manage des projets transversaux, le processus 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 échéancier, 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 : Evalis (+ 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'étoffe, 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 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 Gollier 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 ?".

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 agrofonction 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 par 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.

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

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^{er} 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.



Plateforme de
marque 2012
et valeurs du
groupe InVivo.



<http://www.invivo-group.com/annexes/auxracines/17-marqueinvivo2012.pdf>

invivo

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".

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.



48 € TTC



ISBN : 2-9525310-7-2

inVivo

Développeur de solutions pour l'agriculture



www.invivo-lelivre.fr/applications.html

Le livre numérique sur :
www.invivo-lelivre.fr