

# Les stratégies de valorisation des coopératives laitières selon les territoires

Par Damien LACOMBE

Sodiaal

Depuis sa création au début des années 1990, la coopérative Sodiaal poursuit un but principal : créer le maximum de valeur ajoutée à redistribuer à ses associés-coopérateurs, en tirant le meilleur de nos territoires laitiers riches de leur diversité et en contribuant à la pérennité d'un tissu économique dynamique sur l'ensemble du territoire. Cette recherche constante passe par le développement de nouveaux produits, de nouvelles marques ou de nouvelles segmentations, ainsi que par le renforcement des positions de la coopérative sur des segments de marchés créateurs de valeur ajoutée. Pour assurer ses missions au quotidien, la coopérative a également besoin de coordination entre ses actions en tant qu'acteur économique et les politiques publiques.

## Une politique laitière territorialisée

Pendant très longtemps, l'interconnexion entre l'économie publique et l'économie privée a été forte dans le secteur laitier. Cette interconnexion s'est particulièrement traduite sous la forme de la gestion administrée de la production dès les années 1970. En effet, avant même la mise en place des quotas laitiers, la France a fait le choix d'une politique laitière territorialisée. C'est ainsi qu'à partir de 1977, la France a exonéré les zones de montagne du prélèvement de coresponsabilité laitière qui avait été mis en place afin de contrôler l'offre de lait sur un marché excédentaire.

Cette politique de prélèvement ayant échoué, des quotas de production laitiers sont mis en place à partir du 1<sup>er</sup> avril 1984. Comme l'impose le règlement européen, ces quotas sont liés au foncier agricole. La France amplifie sa politique laitière territorialisée en mettant en place une gestion administrée stricte à l'échelle du département de ces quotas de production. Ces choix ont permis à la France de profiter de la politique agricole pour mener une politique d'aménagement de son territoire permettant d'éviter la désertification dans certaines zones rurales où la production laitière était un secteur économique important.

La spécialisation agricole régionale qui s'était mise en place dans les années 1970 (hausse de la production dans l'Ouest) a été stoppée net par la mise en place des quotas laitiers en 1984. De plus, la quasi-fermeture des frontières départementales induite par les quotas laitiers a permis aux zones en déprise de stabiliser ou de restreindre la baisse de leur production, comme en Beauce ou dans le sud-ouest de la France.

Le désengagement de l'État de la gestion territoriale de la production laitière a débuté au début des années 2010 à travers la préparation de la sortie du régime des quotas laitiers. Une mutualisation régionale, puis nationale de ces quotas a ainsi été mise en place, mais sans que celle-ci entraîne une spécialisation à outrance des territoires français dans la production laitière, comme cela a pu être le cas pour d'autres productions agricoles.

De cette application très stricte de la politique territorialisée de gestion de l'offre dans le secteur laitier résulte une production laitière qui s'est maintenue dans plus de 90 % des départements français.

Si aujourd'hui la production laitière se fait toujours sur une vaste majorité du territoire, il ne faut pas occulter le fait qu'elle se réalise avec des coûts de production et de collecte du lait en ferme très disparates d'une région à l'autre. Ces coûts sont en effet influencés, par exemple, par le relief ou les conditions pédoclimatiques, et ne sont que partiellement compensés par des aides agricoles spécifiques, comme l'ICHN (indemnité compensatoire de handicaps naturels).

## Sodiaal : une coopérative présente dans plus de 70 départements

Dès 1964, des coopératives régionales réparties sur l'ensemble du territoire français croient en la force du collectif et décident de créer une société commune, Sodima, pour vendre leurs produits à l'échelle nationale. C'est cette société qui est à l'origine de la création et du développement de marques bien connues, comme Candia ou Yoplait.

En 1990, ces six unions régionales de coopératives laitières décident de créer le groupe Sodiaal, qui rassemble les activités de transformation et de vente du lait. Ce sont elles qui gèrent le Groupe nouvellement créé et qui rassemble l'ensemble des activités de transformation et de vente du lait et des produits laitiers de leurs membres.

En 2007, les coopératives des différents ensembles régionaux fusionnent pour créer une coopérative unique à l'échelle nationale, dénommée Sodiaal Union. Cette union rachètera, en 2011, Entremont, un groupe fromager, et fusionnera en 2014 avec la coopérative 3A, puis avec les fromageries de Blamont et la Coopérative laitière de Haute-Normandie (CLHN). Ces mouvements ont permis de stabiliser la filière laitière française et d'offrir des perspectives d'avenir à de nombreux producteurs.

De cette histoire est né le groupe coopératif Sodiaal que l'on connaît aujourd'hui et qui regroupe près de 20 000 producteurs de lait dans plus de 70 départements. Le groupe possède plus de 70 usines, qui fabriquent du lait de consommation, du beurre, de la crème, des fromages, mais aussi de la poudre de lait infantile et des ingrédients laitiers. Sodiaal, aujourd'hui, c'est plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires et plus de neuf mille salariés engagés dans ce projet coopératif.

La politique menée pendant plus de trente ans a permis à la production laitière de se maintenir sur l'ensemble du territoire français sans s'accompagner d'une trop forte concentration dans les zones géographiques *a priori* les plus favorables. En tant que coopérative nous avons décidé de faire de cette diversité géographique une force et de nous engager derrière un objectif clair : tirer le meilleur des terroirs laitiers, là où sont présents nos associés coopérateurs, quand certains auraient pu chercher à diminuer leur ressource laitière et la concentrer dans les zones où les conditions pédoclimatiques sont les plus favorables à la production.

Cela s'illustre particulièrement à travers notre modèle de développement à l'international. Nous sommes ainsi le prolongement des exploitations laitières françaises et exportons leur production à travers le monde, principalement en Europe, en Afrique, au Moyen-Orient et en Asie, où nous développons fortement notre activité « lait infantile » et notre activité « crème » à destination du Food service. Notre objectif est de passer de 29 % de notre chiffre d'affaires à l'international à 35 % en 2025.

## Une recherche constante de valeur

Chaque jour, nous cherchons à faire de cette diversité une force et nous sommes en constante recherche de valorisation pour chaque litre de lait produit par nos associés coopérateurs. Nous voulons ainsi répondre aux attentes des consommateurs qui recherchent plus de naturalité, une meilleure répartition de la valeur ajoutée, plus de local..., même si l'émergence de cette demande multiforme et parfois contradictoire est un véritable défi sur le plan

industriel et logistique. Voici quelques exemples récents de notre recherche d'une progression continue de la valeur pour l'ensemble des terroirs laitiers.

### La marque « Les laitiers responsables »

Nous sommes face à un constat : depuis 2000, plus d'un tiers des exploitations laitières ont disparu dans l'Hexagone et le prix payé aux producteurs est parfois difficile à soutenir quand le marché export (qui absorbe plus de 40 % de la production française) est déprimé. Nous avons donc décidé de lancer, dès 2018, une nouvelle marque de produits laitiers – Les Laitiers responsables – pour accroître la valeur des produits que nous vendons sur le marché intérieur.

Pour cela nous avons écouté ce qu'attendaient nos consommateurs. La marque « Les Laitiers responsables » repose sur quatre piliers : une alimentation sans OGM des vaches laitières, un accès des vaches laitières au pâturage au moins cent cinquante jours par an, des formations sur le bien-être animal et un juste prix du lait. Ce juste prix est celui qui permet au consommateur de disposer d'un produit qui répond à ses attentes, tout en permettant à nous, producteurs de lait, de vivre dignement de notre métier.

Lancé par Candia, cette marque est aujourd'hui transversale sur les produits laitiers fabriqués par la coopérative et vendus en grande distribution : le lait de consommation, le beurre, le fromage, les yaourts et, très prochainement, la crème.

### La valorisation du lait de montagne

Comme nous l'avons vu, tous les producteurs ne sont pas égaux en termes de conditions pédoclimatiques, c'est particulièrement le cas dans les zones de montagne, où nous devons faire face à des surcoûts importants, que ce soit en termes de coût de production du lait, mais également de collecte de celui-ci. C'est près d'un tiers de la collecte de Sodiaal qui se fait en zone de montagne, et nous sommes là encore en recherche constante de valeur ajoutée pour ce lait.

Cette recherche de valeur ajoutée passe aussi par la création de produits spécifiques, avec un objectif constant : celui de tirer le meilleur parti de la présence de nos associés-coopérateurs sur une multitude de terroirs laitiers. C'est ainsi que nous proposons, au travers de notre filiale de lait de consommation Candia, Grandlait Frais de Montagne, avec l'objectif de valoriser la production de lait des fermes qui ne peuvent pas la valoriser sous la forme de produits AOP. Grandlait Frais de Montagne est un lait collecté dans des exploitations situées en zone de montagne et qui ont atteint le plus haut standard de notre démarche de développement durable, « La Route du lait© ». Ce produit permet de proposer aux consommateurs un lait de qualité supérieure et, en retour, de créer plus de valeur ajoutée pour la coopérative, et donc pour ses associés-coopérateurs. Par ailleurs, une démarche collective est en cours pour donner encore plus de valeur au lait de montagne : nous jouons un rôle moteur très important dans ces réflexions.

### Les AOP

Dans les zones de production, le lait peut dans certains cas être valorisé sous la forme de fromages AOP (appellation d'origine protégée) ou IGP (indication géographique protégée). Pour bénéficier du label AOP ou IGP, le lait doit être produit dans une zone géographique précise et les conditions de production et de transformation doivent répondre à un cahier des charges très strict.

Nous produisons aujourd'hui 15 fromages sous AOP et 5 fromages IGP qui nous permettent de valoriser le lait de plus de 3 000 associés-coopérateurs de la coopérative. La présence de Sodiaal sur ces AOP contribue au maintien de l'activité laitière sur de nombreux territoires ruraux et participe à la dynamique économique de ces zones rurales, avec plus de 1 800 emplois pérennisés dans les 17 fromageries que compte la coopérative.

Cette recherche constante de valorisation passe également par le lancement de nouvelle marque, comme « Fromagerie de Saint-Flour ». C'est une marque que nous avons lancée en 2019 pour vendre sous une ombrelle commune l'ensemble des fromages à pâtes persillées que nous fabriquons en Auvergne. « Fromagerie de Saint-Flour » a pour objectifs d'exprimer le caractère haut de gamme des fromages à pâtes persillées que nous transformons sur le site de Saint-Flour dans le Cantal, de rappeler l'ancrage auvergnat de ces fromages à pâtes persillées, qu'ils bénéficient ou non d'une AOP, et de profiter du dynamisme du marché pour ce type de fromage.

### Le développement du lait biologique

Cette recherche constante de valeur passe également par le développement du lait biologique. En effet, le marché des produits laitiers biologiques est un marché valorisant en pleine croissance. Nous avons donc lancé un plan ambitieux de développement sur

ce segment en doublant notre collecte de lait biologique auprès de nos sociétaires et en développant les débouchés de ce lait pour l'ensemble de la gamme de produits laitiers que nous fabriquons au sein de notre coopérative : Lait bio de Candia, Emmental biologique Entremont, mais également le beurre bio en partenariat avec la marque « C'est Qui le Patron ?! ». Notre coopérative a également l'ambition de devenir le premier acteur européen sur le segment du lait infantile biologique.

Notre recherche de valeur ne se limite pas à des différenciations sur les méthodes de production : un exemple en est le lancement en 2019 par Candia d'une nouvelle gamme de lait bio conditionnée dans une brique éco-conçue abandonnant le film intérieur en aluminium et remplaçant le film plastique emballant les packs de six briques par un carton entièrement recyclable et qui, dans les faits, est recyclé à 100 %.

Le désengagement de la puissance publique de la politique territorialisée de la production laitière qu'elle avait menée pendant près de quarante ans a laissé les acteurs de la filière seuls face à une réalité : une production laitière présente sur l'ensemble du territoire et qui doit faire face à des réalités très diverses d'une région à l'autre. Nous avons toujours cherché à faire de cette diversité une force pour créer le maximum de valeur ajoutée à redistribuer à nos associés-coopérateurs, ce qui est notre raison d'être. Cette recherche passe par le développement de nouveaux produits, de nouvelles marques ou de nouvelles segmentations, ainsi que par le renforcement de nos positions sur des segments de marchés créateurs de valeur ajoutée.

Cela passera également par une discussion et un partenariat renouvelé entre Sodiaal et la puissance publique, que ce soit à l'échelon territorial ou national, pour définir le rôle de chacun dans les zones fragiles et dessiner ainsi une vision commune de la filière laitière française pour les vingt prochaines années.