

Le magot de **Béghin Say** est en train de fondre

+ 107 millions

d'euros en
2016-2017

La chute des cours mondiaux du sucre a fragilisé le fleuron français du secteur. Mais ses difficultés s'expliquent aussi par une course à la croissance très risquée.

PAR ÉRIC WATTEZ

**EN UN AN, LE RÉSULTAT
NET A PLONGÉ DE
FAÇON SPECTACULAIRE**

- 18 millions

d'euros en
2017-2018



C'est d'abord une senteur entêtante et minérale de cuisson qui vous attrape à l'entrée de la sucrerie d'Artenay, au nord d'Orléans. Celle des betteraves lavées et découpées en lamelles, dont on extrait le sucre par diffusion, en les plongeant dans un bain d'eau à 70 degrés, à l'intérieur d'un immense cylindre d'acier. En ce début d'octobre, la campagne d'arrachage démarre et les camions commencent juste à arriver. Bientôt, et jusqu'en janvier, il y aura une véritable noria de ces camions qui déverseront quotidiennement plus de 10 000 tonnes de ces grosses racines blanchâtres. Sécheresse oblige, les rendements dans la plaine beauceronne, très élevés l'an passé, ne seront pas égalés. «C'est un métier soumis aux aléas climatiques et aussi à une forte saisonnalité, car nous ne fonctionnons plein pot que quatre mois dans l'année, explique Sébastien Dor, le directeur. Pas forcément évident à gérer, mais nous avons l'habitude.»

PERSONNE N'EN FERA L'AVEU, mais cette usine à l'allure un peu vieillotte a beau tourner à plein régime, elle produit trop cher. Le site l'Artenay, comme les onze autres sucreries françaises et européennes de Tereos, connue pour ses marques Béghin Say et la Perruche (30% de part de marché en grande distribution), fait en effet face à une équation impossible. Les cours mondiaux du sucre ont tellement baissé – supérieurs à 500 euros la tonne à la mi-2016, ils sont aujourd'hui passés sous la barre des 300 dollars – qu'il est devenu quasiment impossible de couvrir ses coûts. L'abolition des quotas sucriers en octobre 2017, qui protégeaient de longue date l'industrie du Vieux Continent des soubresauts du marché international, n'a rien arrangé. Tereos, numéro 1 français et deuxième en Europe, avec un chiffre d'affaires de 5 milliards d'euros, a viré dans le rouge. Il a clôturé l'exercice 2017-2018 sur 18 millions d'euros de pertes, un résultat négatif qu'il explique par sa générosité à l'égard de ses coopérateurs, «en période de crise agricole». Si tout le secteur est fragilisé, les principaux

concurrents, l'allemand Südzucker, numéro 1 européen qui possède Saint Louis, et l'autre grande coopérative française, Cristal Union (marque Daddy), sont restés profitables. «Ils vont bientôt souffrir aussi», lâche Alexis Duval, un HEC de 39 ans, président du directoire de Tereos depuis 2012, visiblement excédé par ces comparaisons. Les perspectives ne sont pas meilleures pour 2019. La remontée des cours n'est pas pour demain : les stocks de sucre mondiaux dépassent désormais les 50 millions de tonnes, alors qu'il s'en échange environ 40 millions de tonnes à l'international. Et la production mondiale va encore augmenter. De nouveaux acteurs comme la Thaïlande, l'Inde ou l'Indonésie sont venus perturber durablement un marché traditionnellement dominé par le Brésil. La consommation, elle, ne progresse plus, avec les changements d'habitudes alimentaires.

C'est ainsi l'un des fleurons de l'agrobusiness français qui trébuche. La rapidité du développement de Tereos avait pourtant de quoi impressionner. Le groupe a été constitué en 2002 quand Béghin Say, le plus ancien sucrier français (ses origines remontent à 1821), alors propriété du conglomérat italien Montedison en pleine déconfiture, a été repris par les coopératives d'agriculteurs nordistes et picards qui lui livraient leurs betteraves. Profitant des revenus garantis grâce aux quotas sucriers européens, le patron de l'époque, Philippe Duval (le père de l'actuel président du directoire), a diversifié le groupe à vive allure. Il a notamment repris en 2007 les amidonneries du britannique Tate & Lyle, gros fournisseur des industries papetières, qui pèsent aujourd'hui pour 9% du chiffre d'affaires. Tereos a aussi construit la plus grosse distillerie de betteraves au monde, à Origny-Sainte-Benoite (Aisne). La coopérative fournit en alcool, coproduit du sucre, les groupes de spiritueux Ricard et Diageo. Enfin, elle est devenue un acteur majeur au Brésil dans le sucre et l'éthanol, un alcool obtenu par la transformation de la canne et qui est utilisé à grande échelle comme carburant dans ce pays.



Le patron Alexis Duval (à gauche) conteste le manque de transparence des comptes dénoncé par des adhérents frondeurs. La médiation de l'ex-ministre Henri Nallet a échoué.



Ce parcours spectaculaire aurait-il poussé la direction de Tereos à pécher par excès de confiance ? Elle a, en effet, adopté une stratégie très audacieuse pour faire face à la fin des quotas : celle d'augmenter la production pour profiter de l'ouverture du marché, traitant 20 millions de tonnes de betteraves l'an passé, 5 millions de plus qu'à l'hiver 2015-2016. Avec sans doute l'idée qu'à la fin de la bagarre, on compterait les morts. «Notre logique était de pousser les volumes traités dans les sucreries, de façon à les faire tourner 130 jours par an au lieu de 115 précédemment, explique Alexis Duval. Cela améliore les rendements des usines, permet de produire moins cher et d'être ainsi plus compétitif à l'international.» Pour convaincre les coopérateurs, Tereos a même prolongé de deux ans les prix garantis, à 28 euros la tonne de betteraves.

Cette baisse supposée des coûts ne suffit pourtant pas avec des cours historiquement bas. Certes, les contrats de long terme avec des géants comme Coca-Cola, Nestlé ou Danone restent profitables. Mais pour combien de temps ? «Les industriels font de plus en plus pression sur les prix», avertit un trader en sucre. Même chose en grande distribution où les innovations packaging des sucriers, qui connaissent un certain succès, restent quantité négligeable dans le compte d'exploitation.

LE COURS DU SUCRE PLONGE





Le groupe pèse 5 milliards mais a gardé le mode de management d'une PME

... Cette course aux volumes aurait dû réjouir les coopérateurs. Elle ne fait, au contraire, pas l'unanimité. Depuis février, certains représentants des 12 000 adhérents, rompant avec la discrétion de ce milieu de «taiseux», s'inquiétaient publiquement de la santé de leur maison. Un véritable schisme : près de la moitié des conseillers régionaux (70 sur 172), les grands électeurs de la coopérative, ont démissionné ; cinq membres du conseil de surveillance ont, eux aussi, pris la tangente ; la direction a, elle, exclu de la coopérative les leaders du mouvement qui, pour leur part, collectent des signatures pour convoquer une nouvelle assemblée générale et renverser le pouvoir en place. Le président du conseil de surveillance de Tereos, François Leroux, n'y voit pour sa part qu'une «campagne anonyme de déstabilisation». Henri Nallet, l'ancien ministre de l'Agriculture de François Mitterrand, a bien tenté de réconcilier les deux camps. Sa médiation a échoué. «Nous avons l'impression que la direction nous cache des choses», dénonce Gilles Bollé, l'un des meneurs de la fronde, producteur à Cambronne-lès-Clermont (Oise). Comme beaucoup de ses homologues, l'homme, à la tête d'une exploitation de 400 000 euros de chiffre d'affaires, sait manier les chiffres.

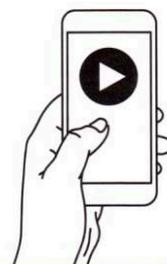
LES REBELLES ont le sentiment que l'expansion internationale ne leur a guère profité. «On ne dispose d'aucun détail quant aux comptes sur les joint-ventures qui produisent de l'amidon avec des partenaires locaux en Chine et en Indonésie», explique l'un d'entre eux. Les comptes de la filiale brésilienne, Guarani, ne sont pas détaillés non plus – son résultat opérationnel est de 200 millions d'euros, soutient Alexis Duval, qui l'a dirigée pendant plusieurs années. Capital a pu consulter ces

documents et s'est aussi procuré les détails d'une étude de F.O. Licht, un consultant spécialisé dans le marché du sucre au Brésil. La situation n'est pas si brillante que ça : entre 2014 et 2016, Guarani n'a gagné de l'argent que la dernière année (20 millions d'euros). «Ces difficultés n'ont rien d'étonnant, ils souffrent comme tout le monde dans le secteur car les ventes d'éthanol brésilien, à l'export, n'ont jamais décollé», résume un bon connaisseur du marché.

Autre sujet de préoccupation, la dette, qui est passée de 1,6 milliard d'euros en 2009 à 2,3 milliards l'an passé. «La dette nous a permis de financer nos investissements, notamment au Brésil. Elle n'a rien d'inquiétant, d'autant que nos actifs sont valorisés à plus de 5 milliards», explique Alexis Duval. Toutefois, du fait de sa structure coopérative, Tereos ne peut pas faire appel aux marchés financiers comme une entreprise «ordinaire» et doit donc lever de l'argent par emprunts bancaires ou émissions obligataires. La direction envisage d'ailleurs une augmentation

de capital pour se donner un peu d'air. Une opération un peu complexe, puisqu'il faudrait créer une structure ad hoc dans laquelle les coopérateurs resteraient majoritaires auprès d'éventuels investisseurs. Tant que le marché du sucre boira la tasse, il sera peut-être difficile de les entraîner dans l'aventure.

LE MANQUE D'ADHÉSION des producteurs à la stratégie du groupe s'explique peut-être, aussi, par une faiblesse du management. De bons connaisseurs de la maison décrivent l'histoire d'une multinationale qui reste encore gérée comme une grosse PME. «Tout demeure basé sur la qualité des relations personnelles, raconte un ancien cadre. Pour une boîte de cette taille, le niveau des procédures reste vraiment léger.» Il n'est pas anodin que l'actuel président du directoire de Tereos soit le fils de son précédent président et le petit-fils de l'ancien directeur de la sucrerie d'Origny-Sainte-Benoite, à l'origine de cette saga. Comme si c'était une affaire de famille. ■



SCANNEZ cette page pour découvrir notre **REPORTAGE VIDÉO** (mode d'emploi page 10)

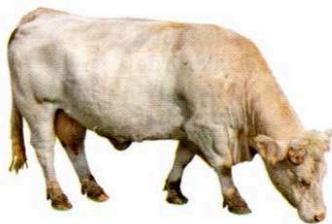
TEREOS NE FAIT PAS SON CHIFFRE D'AFFAIRES QU'AVEC LE SUCRE



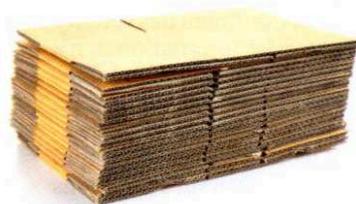
54%* Outre sa marque propre, il vend son sucre de betterave et de canne ainsi que les produits sucrants aux géants de l'alimentaire, Coca-Cola, Nestlé ou Danone.



15%* L'alcool de betterave ou de céréales est destiné aux fabricants de spiritueux comme Ricard. Sous forme d'éthanol, il est vendu aux pétroliers.



9%* Les coproduits des sucreries et distilleries ont aussi un débouché. Les résidus de pulpe entrent ainsi dans la composition de l'alimentation animale.



22%* L'amidon et d'autres dérivés de céréales sont utilisés pour fabriquer du carton, du papier, du dentifrice ou encore des chewing-gums.

*En % du chiffre d'affaires de Tereos