

## 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 Cambonne-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.

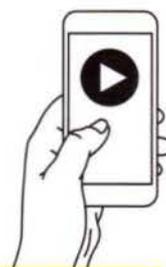
**LES REBELLES** ont le sentiment que l'expansion internationale ne leur a guère profité. «On ne dispose d'aucun détail quant aux comptes sur les joint-ventures qui produisent de l'amidon avec des partenaires locaux en Chine et en Indonésie», explique l'un d'entre eux. Les comptes de la filiale brésilienne, 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)

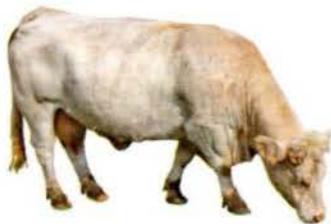
### TEREOS NE FAIT PAS SON CHIFFRE D'AFFAIRES QU'AVEC LE SUCRE



**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