

Le Fédou, ou la naissance d'un nouveau concept : l'entreprise altruiste

Isaac Getz

Le Monde, vendredi 25 octobre 2019

Les activités de cœur de métier de ces entreprises servent la communauté locale et leurs fournisseurs de façon inconditionnelle, choix qui les rend prospères, explique Isaac Getz dans sa chronique.

[Isaac Getz évoque l'exemple de la fromagerie Le Fédou, traité dans *L'Entreprise altruiste* (Albin Michel), ouvrage dont il est coauteur avec Laurent Marbacher.]

Selon un dicton local, en Lozère, les corbeaux volent sur le dos pour ne pas y voir la misère. C'est pourtant là, dans le village de Hyelzas sur le Grand Causse, que Florence Pratlong a créé en 1990 une fromagerie : Le Fédou. Son ambition est de lancer une activité économique qui aidera à prospérer ceux qui vivent sur ce territoire : agriculteurs, artisans, instituteurs, etc.

Historiquement, les producteurs de la région fournissent en lait les industriels du Roquefort. Florence Pratlong leur propose alors de travailler ensemble pour améliorer la qualité de leur lait, car elle en a besoin pour produire ses fromages très fins à pâte molle. En contrepartie de cette meilleure qualité, elle leur garantit un prix d'achat plus élevé. Son idée les séduit et la fromagerie grandit jusqu'à employer vingt salariés, livrant ses fromages partout en France. La commune aussi s'agrandit et passe de 180 à 330 habitants : un menuisier s'y installe, l'école primaire s'agrandit...

Jusqu'ici, rien ne semble vraiment altruiste dans cette histoire d'un industriel qui crée une affaire et qui persuade ses fournisseurs d'augmenter la qualité de leur matière première afin de valoriser ses produits. Cette success story ne va pourtant pas durer.

Un jour, un grave problème de contamination met à mal la production de tous les fromages à pâte molle. Seules les tommes résistent et permettent à la fromagerie de survivre. Cependant, les tommes sont vendues à un prix plus bas que les fromages à pâte molle. De ce fait, elles ne permettent pas à la fromagerie de rentabiliser le prix élevé du lait acheté à ses douze éleveurs de brebis. Inutile alors de voir le film *Au nom de la terre* pour imaginer une suite, dans laquelle seuls les agriculteurs vont faire les frais de la situation.

Un espace de dialogue authentique

Pourtant, forte de la confiance établie pendant des années avec ses fournisseurs, Florence Pratlong leur propose de se donner un an pour établir la liste de leurs besoins. Les parties se rencontrent alors toutes les deux semaines et travaillent dans une totale transparence financière. Ainsi, elle crée un espace de dialogue authentique au lieu d'engager le bras de fer, condition favorable à l'émergence de solutions innovantes.

L'issue trouvée par Florence Pratlong avec ses fournisseurs fut salvatrice : les éleveurs acceptèrent de réduire le prix de leur lait en échange d'une augmentation des volumes et d'un complément de prix versé en fin d'année, en cas de bonne valorisation du lait sur les marchés – la transparence financière restant constante entre les parties.

Quelques années plus tard, la confiance mutuelle favorisa aussi une évolution audacieuse : l'entrée des éleveurs qui le souhaitaient au capital de la fromagerie. Quatre d'entre eux firent ce choix, ce qui permit à la fromagerie de renouer avec la croissance, pour atteindre aujourd'hui 2,3 millions d'euros de chiffre d'affaires et plus de 250 clients.

Selon l'accord signé, les douze éleveurs reçoivent chaque année un complément de prix compris entre 2 % et 5 %. Quant aux éleveurs-actionnaires, ils partagent les bénéfices de leur entreprise.

« Pas de logique financière »

Vous pourrez avoir l'impression qu'il ne s'agit là aussi que d'un industriel œuvrant dans son propre intérêt, impression que les considérations à venir dissiperont. Tout d'abord, s'il était si profitable d'agir comme l'a fait Le Fédou, pourquoi les industriels du secteur agroalimentaire ne feraient-ils pas tous de même en travaillant avec leurs fournisseurs en toute transparence financière ?

Ensuite, voici ce que nous a dit Patricia Granat, productrice de lait de brebis, qui représentait les éleveurs à l'époque de la négociation : « Le Fédou est une entreprise locale qui veut le rester et qui veut créer une valeur ajoutée à partir de notre lait. On sait donc ce que devient notre lait, on connaît le soin apporté dans la fabrication des fromages. La valeur ajoutée est consacrée à l'emploi local. Il y a donc une incidence indirecte sur nous aussi, parce que ça n'est pas anodin d'avoir une vingtaine de personnes qui travaillent et vivent sur le plateau. Il n'y a pas de logique financière derrière cela. »

Bien sûr, la fromagerie a su créer de la valeur économique à partir de cette relation, mais sa finalité était autre. Il s'agissait de servir la communauté locale et ses fournisseurs de façon inconditionnelle – c'est-à-dire altruiste – et, grâce à cela, de prospérer.

La fromagerie Le Fédou n'est pas la seule entreprise altruiste du secteur agroalimentaire que nous avons identifiée pour notre enquête avec Laurent Marbacher coauteur de *L'Entreprise altruiste* (Albin Michel). LSDH, la quatrième plus grande laiterie française de 2 000 salariés, basée près d'Orléans, en est une autre. Elle puise ses origines dans son refus de renoncer à la collecte de lait dans le Loiret, qui était délaissé au profit de l'Ouest par des priorités agricoles françaises dans le cadre de la Politique agricole commune (PAC).

Multinationales et PME

Le Loiret n'est toutefois pas le seul territoire où les producteurs de lait souffrent économiquement à cause de leur isolement. En 2010, ce fut le cas de vingt-neuf producteurs du Cantal, d'Aveyron et du Lot, alors en sursis puisque aucune laiterie ne voulait de leurs 15 millions de litres de lait.

Toute seule, LSDH ne pouvait pas défier les lois économiques du marché. Mais avec un troisième acteur – le distributeur Casino –, elle a trouvé une solution. Emmanuel Vaisseneix, son PDG, offrit de lancer une marque de lait spécifique vendue à un prix fixe dans le réseau Casino, garantissant une marge aux producteurs et à LSDH. C'est le lait Cant'Avey'Lot, distribué à l'origine dans les magasins Franprix et LeaderPrice et aujourd'hui fabriqué sous label Bleu-Blanc-Cœur.

Les entreprises altruistes ne se limitent pas aux seuls industriels du secteur agroalimentaire. Nous en avons découvert et nous les avons étudiées dans le secteur de grande distribution, de la banque, de la pharmacie, ou encore de la santé. Ce sont tantôt des multinationales, tantôt des PME. Elles opèrent en France ainsi qu'en Scandinavie, au Japon et aux Etats-Unis.

Toutes ces entreprises, chacune à sa façon, se sont construites ou se sont transformées de telle sorte que leurs activités de cœur de métier servent inconditionnellement leurs interlocuteurs externes : leurs clients, fournisseurs, les communautés où elles opèrent, les anciens détenteurs de savoir-faire, les jeunes de leur territoire. C'est ce choix qui les rend prospères, et c'est ce qui fait d'elles des entreprises altruistes.

Isaac Getz est coauteur, avec Laurent Marbacher, de *L'Entreprise altruiste. S'enrichir en donnant tout* (Albin Michel, 528 pages, 22,90 euros). Il publie régulièrement ses chroniques dans la rubrique Emploi du Monde.fr.