



# “Nous devons retourner le modèle économique de Doux”

**RESULTATS**//// La crise des céréales et son effet domino sur certaines de ses activités a coûté l'an dernier 15 M€ à Terrena. Sa filiale Doux, rachetée en avril 2016, a été déficitaire, ce qui va obliger les dirigeants du groupe à entièrement repenser son modèle économique. Le résultat net du leader coopératif français est déficitaire de 9,5 M€ sur l'exercice.

**L'**année 2016 a été très difficile avec, entre autres, la forte volatilité des matières premières et les perturbations des marchés liées aux contextes économique et climatique”, rappelle le président de Terrena, Hubert Garaud (lire en encadré) De 2015 à 2016, le groupe a enregistré 22 M€ de pertes. L'exercice écoulé a été marqué par la création de Galliance, qui regroupe les activités de Doux et de Gastronom, positionné comme le n° 1 en produits élaborés et en volaille bio, le n° 2 en volailles fraîches et en dinde, et le 3<sup>e</sup> exportateur mondial de poulets.

## “Développer ce modèle de façon pérenne, on y croit”

Mais si le savoir-faire de Gastronom en fait une marque patrimoine pour le consommateur français, le positionnement de Doux et Père Dodu, qui sont aussi deux marques

fortes, doit être entièrement repensé. “Le rachat de Doux, en avril 2016, s'est accompagné d'un gros travail technique et juridique, qui n'a pas encore permis de retourner le modèle de l'entreprise, tel qu'on le connaît depuis vingt à trente ans”, explique Maxime Vandoni, directeur général de Terrena.

Depuis l'arrêt des restitutions, les fameuses aides européennes à l'export, Doux a perdu des plumes dans la bagarre mondiale. Sans donner de chiffres précis, les dirigeants de Terrena reconnaissent que Doux perd de l'argent.

“Dans les six premiers mois, nous avons dégagé de 5 et 10 M€ de synergies d'économies avec les équipes commerciales de Doux, qui sont très performantes dans la connaissance de leurs métiers à l'international. Mais on continue de se fragiliser à l'international...”. Si Doux perd de l'argent, Gastronom en gagne et

au final, le résultat net du pôle volailles a été positif en 2016.

Le modèle de Doux (poulet congelé export) est exposé à des mastodontes comme les Brésiliens BRF et JBS, qui sont les principaux exportateurs mondiaux. “Le marché mondial de la volaille est complexe. La parité euro/dollar et real/dollar nous a été défavorable pour exporter, sans parler du prix du soja”, complète Maxime Vandoni. “Nous devons investir sur ce modèle pour le rendre résilient. Un peu comme nous avons fait avec Elivia, qui gagne de l'argent depuis maintenant trois ans”

## Un poulet NA destiné au marché saoudien

En septembre, Terrena lancera un poulet Nouvelle Agriculture (NA) destiné au marché du Moyen-Orient. “Ce sera un produit plus équilibré, axé sur l'aspect santé avec zéro antibiotique et moins gras que



**Olivier Miaux, directeur administratif et financier du groupe, Maxime Vandoni, directeur général et Hubert Garaud, président de Terrena.**

*les poulets brésiliens qui sont vendus là-bas", précise le directeur général "Avec Bleu Blanc Cœur, on sait faire et notre poulet NA riche en Oméga 3 aura des atouts nutritionnels"*

Le plan Quatr'Un, lancé en 2014 pour une durée de trois ans, a permis de moderniser l'abattoir du Lion-d'Angers pour en faire un des plus grands sites de découpe de viande bovine en Europe. "Spécialiser les outils tout en les mutualisant doit nous permettre de massifier la production." Cette recette gagnante en viande bovine, Terrena compte bien l'appliquer à la volaille pour moderniser Doux et le rendre profitable financièrement. A partir de

deux axes : des actions commerciales et marketing d'un côté, et industrielles de l'autre pour remettre les outils de Doux (abattoirs, etc) au meilleur niveau.

**Christian Evon**

#### Les autres faits marquants de 2016

- Le chiffre d'affaires, de 5,2 milliards d'euros, est porté par la croissance du périmètre : + 3 %.
- Par pôle, le CA se répartit comme suit : pôle amont 40 %, Galliance 23 %, produits carnés 19 %, végétal spécialisé 4 %.
- Les retours aux adhérents et les mesures d'accompagnement conjoncturel : 19 M€.