

## **La Société coopérative agricole de plantes aromatiques, à parfum et médicinales du Diois**

### **18 ans de parcours à partager**

Invité par la Filière des plantes médicinales biologiques du Québec lors de son colloque annuel, M. Michel Meneuvrier, président-directeur général de la Société coopérative agricole de plantes aromatiques du Diois, ne s'est pas restreint à une présentation technique de l'organisation collective dont il est le directeur. Avec une générosité dépourvue de pudeur quant aux erreurs commises, il raconte avec beaucoup de détails le cheminement et tout le travail accompli depuis 1985. Certes, le Québec, ce n'est pas la France. Les mentalités diffèrent, et le secteur des plantes médicinales n'est pas aussi développé. Toutefois, cette expérience française peut inspirer certains projets d'ici et minimiser certaines bévues liées au manque d'expérience. En voici un résumé.

#### **L'importance d'un capital social souscrit, libéré et évolutif**

Fondée en 1985 par 10 agriculteurs ayant au total dix hectares de production, la Société coopérative du Diois amorce ses activités avec quelques plantes, dont le thym et la mélisse, et approvisionne le marché de l'herboristerie, particulièrement avec des tisanes et des plantes séchées. « Avant la création de la coopérative, précise Michel Meneuvrier, les agriculteurs ont d'abord formé ce que l'on appelle un CETA, soit un centre d'études techniques agricoles, leur permettant d'améliorer leurs connaissances techniques. Le projet de la coopérative s'est concrétisé peu de temps après. » Aujourd'hui, on parle de 40 fermes membres, pour une superficie totale productive de 200 hectares, et d'un chiffre d'affaires de 2 millions d'euros. « Nous cultivons 36 espèces différentes et nous avons l'équipement pour fabriquer au-delà de 500 produits différents. C'est là qu'est notre spécificité et notre force », insiste le directeur général.

Tout cela ne s'est pas construit du jour au lendemain, prévient-il d'un ton réaliste. D'entrée de jeu, M. Meneuvrier explique ce qu'il considère comme un point majeur et trop peu abordé lorsqu'il est question d'organisation coopérative : le capital social. « Le développement économique d'une coopérative repose sur son capital social, précise-t-il. Ce capital social se doit d'être bien constitué, suffisant et évolutif dans le temps en fonction du développement des marchés. Comment le mettre en place ? Je vous dis tout de suite que ce n'est pas simple. Nous, on a essayé plusieurs trucs avant de s'entendre. Vous connaissez la règle de base d'une coopérative : c'est une personne, une voix... Or, il faut arriver à s'entendre sur une façon de mettre en place du capital social, car c'est ce qui nous donne un pouvoir économique. » Après plusieurs tentatives infructueuses, les membres adoptent les règles suivantes : un droit d'entrée uniforme pour tout le monde équivalant à 230 euros et payable sur trois ans. À ce montant de base s'ajoute un pourcentage de remise sur le capital social, soit 1 % des ventes annuelles. Par exemple, si un membre vend pour 100,000 \$ à

la coopérative, il devra remettre 1000 \$ en capital social. Et finalement, un pourcentage de la ristourne est remis en capital social à raison d'une fois par année. Le montant du pourcentage est décidé par les membres, au moment de l'assemblée générale annuelle. « J'insiste sur cette question, renchérit le directeur, car si vous voulez évoluer et développer des marchés, vous devez nécessairement vous construire un capital solide. Lorsque vous devez emprunter et vous faire valoir auprès des institutions financières ou d'autres organismes d'emprunt, c'est ce qui vous donnera un pouvoir de négociation. »

### **Portrait de la production**

Les principales espèces des 36 cultivées sont la mélisse, le basilic, plusieurs variétés de thym, la coriandre, la lavande, la menthe et l'hysope. Le pourcentage de terre certifiée bio représente 120 hectares, soit 60 % de la superficie totale.

#### Gestion des plantations et des semis

Les 40 fermes membres sont réparties à travers le département de la Drôme. Les zones climatiques et agronomiques ne sont pas uniformes. Certaines fermes sont situées en montagne, d'autres dans les plaines et d'autres en zone plus aride. « Nous devons tenir compte de ces conditions lors de l'assolement, précise le directeur de la coopérative. D'autre part, et le directeur insiste : pour qu'une semence soit mise en terre, il faut d'abord que la production puisse avoir au moins deux accès-marché, c'est-à-dire au moins deux créneaux différents. Aucun membre ne définit lui-même ce qu'il doit semer. Tout est géré et décidé par la coopérative selon les différents accès-marché préalablement développés. Cette contrainte est parfois difficile à vivre, poursuit monsieur Meneuvrier. L'anecdote suivante en fait foi : alors que du persil avait été semé depuis quelques semaines chez deux agriculteurs dans le but d'être vendu sous forme de persil déshydraté, le directeur général se fait dire par les acheteurs que le prix baissera. Nous étions à la fin de mars, soit quelque temps après les semis... Dès le lendemain matin, j'ai réuni les agriculteurs en leur disant que si l'on continuait, nous allions tout perdre... Après avoir analysé ensemble la situation, les deux agriculteurs ont accepté d'éliminer le persil et de le remplacer par une culture alternative. » Ce fut la fin de la production de persil déshydraté pour la coopérative. « A l'inverse, poursuit le directeur, lorsque le marché de l'huile essentielle de mélisse s'est présenté à nous, nous devions prendre un risque et nous ajuster très rapidement. Les agriculteurs ont accepté le pari et, en 6 mois, nous sommes passés de 10 hectares à 40 hectares de production. »

#### Machinerie et transport

Les nouveaux membres, surtout ceux qui débutent dans la production de plantes aromatiques, peuvent avoir accès à de la machinerie en commun appartenant à la coopérative. De manière générale, au-delà d'une certaine superficie de production, nous préférons que les agriculteurs possèdent eux-mêmes tout le matériel dédié à la régie de la production. Côté transport, après quelques années de fonctionnement en sous-traitance, la coopérative du Diois a préféré gérer elle-même ses camions. « Le fait d'assumer nous-mêmes le transport de nos produits nous a permis de mieux nous positionner sur le marché des plantes fraîches, commente le directeur. Entre le moment de la récolte et la livraison à l'usine, il s'écoule un maximum de trois heures, pour des quantités pouvant atteindre jusqu'à six tonnes métriques de produits. Comme ce créneau de marché est capital pour notre coopérative, c'était important de bien s'y positionner. »

#### Appui technique et services-conseils aux membres

« On ne fait pas appel à des conseillers extérieurs, d'avertir M. Meneuvrier. Notre arme sur le marché, c'est notre production, et son développement est stratégique, a-t-il tenu à faire comprendre. Par conséquent, l'appui technique aux agriculteurs est donné par le personnel de la coopérative ou encore via le parrainage entre agriculteurs membres. Lorsqu'ils ont lieu, les services-conseils externes sont liés à l'application des différents cahiers des charges de nos clients. » Les membres producteurs certifiés biologiques travaillent avec l'organisme Écocert. Depuis 1996, les unités de transformation ont été certifiées HACCP dans le but de permettre un accès à de nouveaux marchés.

#### **L'expérience de la transformation**

En 2002, le volume de plantes transformées par la coopérative du Diois correspond à 30 tonnes de plantes séchées, 4 tonnes d'huiles essentielles, 1200 tonnes de plantes fraîches en surgélation et 150 tonnes de plantes fraîches en produits d'homéopathie. Les plantes fraîches représentent 40 % du chiffre d'affaires de l'entreprise, les huiles essentielles 45 % et les plantes séchées 15 %. « Nous essayons de maintenir nos marchés des plantes fraîches, poursuit le directeur général. Ces marchés nous permettent d'améliorer la trésorerie de nos producteurs, car nous sommes payés dans des délais beaucoup plus rapides que sur les autres marchés. Or, l'expérience nous montre que lorsque les agriculteurs sont payés plus rapidement, cela les sécurise et ils peuvent réinvestir pour maintenir une bonne qualité de production. »

« Très rapidement et à leur demande, relate le directeur général, nous avons abandonné l'idée de faire participer les agriculteurs à la transformation de leurs produits. Je vous assure que cette décision a donné

lieu à tout un débat au sein de la coopérative. L'enjeu était à la fois éthique et commercial. Pour être en mesure de fournir des marchés exigeant de gros volumes, comme nous le souhaitions, nous devions uniformiser la qualité des produits. Or, le choix de mécaniser et de concentrer davantage la transformation s'est imposé de lui-même, compte tenu du développement des marchés. »

#### L'aventure d'un mauvais investissement

Vers 1987, les membres de la coopérative font le choix de se concentrer uniquement sur la production et, par le fait même, décident de mécaniser tout le séchage des plantes. « Nous pressentions le développement du marché des plantes déshydratées, raconte le directeur général, et nous décidons d'investir dans de plus gros séchoirs et une unité de déshydratation incluant une ligne de triage et de calibrage des produits séchés.

Erreur grave, reconnaît-il. Cet investissement représentait cinq fois notre chiffre d'affaires, en plus de ne pas fonctionner comme souhaité. L'installation de cette usine n'était pas à proximité des lieux de production, ce qui a contribué à augmenter les frais de transport. C'était ce qu'il y avait de plus incohérent comme projet. À ce côté sombre, il y a tout de même eu un côté positif, sourit le directeur. Comme les séchoirs ne fonctionnaient pas, on s'est mis à distiller tous nos produits. C'est là que l'on a commencé à percer le marché des huiles essentielles, notamment l'huile de mélisse. Après trois années difficiles et infructueuses, nous avons finalement réussi à rentabiliser cet équipement en diversifiant davantage notre production. On s'est mis à faire du persil déshydraté pour fournir les supermarchés et plusieurs herbes entrant dans la composition des tisanes. »

L'erreur a été d'investir une somme trop importante sans avoir au préalable étudié toutes les possibilités de l'usine ainsi que le savoir-faire des membres et du personnel. « Il faut éviter les investissements trop lourds, conseille M. Meneuvrier, nous sommes sur des marchés beaucoup trop incertains. D'autre part, lorsque l'on investit dans un équipement, il faut s'assurer qu'il puisse transformer toutes les plantes et donc fonctionner tout au long de l'année. Notre distillerie, par exemple, fonctionne avec toutes les parties de la plante et transforme 5000 tonnes de plantes sur dix mois. Lorsque nous avons pressenti le marché de la surgélation, nous ne voulions pas répéter notre erreur de 1987. De plus, nous n'avions pas toute la gamme de plantes pour faire une entrée sur ce marché. Nous nous sommes donc associés à un groupement de producteurs de plantes aromatiques du sud de la France pour compléter la gamme de produits surgelés et, bien sûr, partager le risque. Je peux vous dire que nous avons pris une bonne décision. »

### **La commercialisation et la pérennité des marchés**

Après 18 ans d'activités, la Société coopérative agricole de plantes aromatiques du Diois a acquis du métier, la confiance de ses clients et une notoriété mondiale dans le secteur des plantes aromatiques et médicinales biologiques. « Cette confiance, il faut la gagner, constate le directeur général. Qu'on le veuille ou non, il faut nécessairement passer par un temps de mise à l'épreuve, lequel peut parfois durer cinq ou dix ans. Ce qui est difficile, c'est que de manière générale, dans le secteur des plantes aromatiques et médicinales, la pérennité d'un marché dure en moyenne trois ans. Et je n'exagère pas. Dès que l'on sort un nouveau produit, la compétition en sort un semblable, et souvent à moindre prix. Pour résister, recommande le directeur, il faut travailler sur nos spécificités et notre savoir-faire. Il faut également adapter nos produits aux besoins de nos clients dans le but avoué de pouvoir créer, avec eux, une interdépendance. Ce peut être par des services particuliers comme le transport. Par exemple, sur le marché des tisanes, nous avons réussi à créer cette interdépendance. Notre unité de déshydratation nous permet d'offrir à nos clients un flocon de mélisse ou d'autres herbes dans ce qu'il y a de plus aromatique et de plus savoureux. Ce savoir-faire nous maintient sur le marché des tisanes, car, à venir jusqu'à maintenant, la compétition ne peut pas faire mieux. »

La coopérative n'approvisionne que les industriels et se fait un devoir de ne pas leur faire compétition. « Nous ne sommes connus d'à peu près personne, souligne le directeur général. Les salons d'exposition sont la place de mes clients et non la mienne », fera-t-il valoir.

### **Petit aide-mémoire des erreurs à ne pas reproduire**

« Notre coopérative fut trop longtemps basée sur quelques hommes-clés, dont moi-même, reconnaît Michel Meneuvrier. Or, l'homme-clé, c'est le maillon fort d'une entreprise privée et le handicap d'une entreprise collective. Alors, pour casser le système et le réajuster, nous avons dû recentrer l'action des agriculteurs dans la production et limiter les investissements lourds. Nous essayons de favoriser l'interdépendance avec nos clients, de bien connaître le poids de nos produits dans chacun de nos marchés et de bonifier au maximum chacun de nos investissements. Nos bons coups comme nos mauvais nous ont progressivement amenés à diversifier nos marchés. Aujourd'hui, avec une base de 36 plantes différentes, nous avons la

capacité de fabriquer 500 produits différents. Lorsqu'un marché nous fait faux bond ou encore donne des signes de faiblesse, nous sommes en mesure de réagir très rapidement. »

\*Sachez élaborer une règle vous permettant d'avoir un capital souscrit et libéré.

\*Ne perdez jamais de vue que le pouvoir économique d'une coopérative est le capital social.

\*Évitez de mettre en place une nouvelle production sans avoir un minimum de deux créneaux de marché différents.

\*Évitez la sous-traitance dans le transport des plantes entre la ferme et l'usine, surtout si vous désirez vous positionner sur le marché des plantes fraîches.

\*Évitez de vouloir réinventer la roue en matière de machinerie. Il existe des pièces d'équipement très performantes pour la récolte et le désherbage thermique.

\*Évitez les investissements trop lourds et démesurés.

\*Lorsque vous travaillez sur vos spécificités, soyez patients et réalistes.

\*Apprenez à développer la réactivité et la confiance mutuelle entre les membres producteurs et le personnel dédié à la vente et à l'administration générale.