



fenaco

Convaincre par la performance

L'histoire de la fusion des fédérations de coopératives agricoles suisses

Impressum

Editeur

fenaco société coopérative
Erlachstrasse 5, 3001 Berne

Editions

1^{ère} édition juillet 2015
2^e édition mai 2018

Sommaire

Avant-propos	5
<hr/>	
1 Introduction	7
<hr/>	
2 Fondation et développement de quelques «sociétés spécialisées»	
Coopérative UFA 1996	9
Association Semences UFA 1965	17
AGROLA AG 1966	20
Anicom AG 1966	22
frigemo SA 1974	26
Pomdor AG 1977 (Ramseier)	32
Landor AG 1982	35
UFA Haus & Garten AG 1990 LANDI Suisse SA	43
<hr/>	
3 Développement d'une identité visuelle homogène	47
<hr/>	
4 Promotion de la relève des cadres	49
<hr/>	
5 Réorganisation du nouveau conglomérat	51
<hr/>	
6 Pourquoi fenaco est-il un groupe bilingue?	52
<hr/>	
7 Processus de fusion	
La phase préparatoire	55
L'évolution du projet de fusion	55
L'équipe aux commandes de la fusion	57
Groupe de travail Finances et droit	58
Groupe de travail Information	62
Groupe de travail Développement de l'organisation	64
Le choix du nom pour la nouvelle fédération suisse	65
Le retrait du Landverband St-Gall (LV) du projet de fusion	65
L'expertise du Prof. H. Tschirky de l'Institut de gestion d'entreprise de l'EPFZ	65
<hr/>	
8 Décision de fusion	
Evaluation neutre du processus de fusion	67
<hr/>	
9 20 ans plus tard	69
<hr/>	
10 Synthèse	73
<hr/>	



Avant-propos

Il y a près de 150 ans, des paysans visionnaires des quatre coins de l'Europe occidentale ont décidé de sortir d'une situation de crise en formant des organisations d'entraide sous forme de coopératives, afin de pouvoir regrouper et commercialiser des produits agricoles.

Cette décision a notamment été prise en raison de la pression économique exercée sur les paysans, elle-même liée aux débuts du commerce international des céréales et d'autres produits. Les progrès technologiques de la production agricole outre-mer, l'émergence du commerce fluvial et le transport routier entraînaient en effet une forte chute des prix.

Les agriculteurs souhaitaient regrouper leurs produits et avoir plus d'influence sur l'achat et la vente de ces derniers. Pour accroître leur prospérité, ils voulaient bénéficier de prix plus bas à l'achat et plus élevés à la vente. En Suisse, nous connaissons aujourd'hui les coopératives ainsi créées sous le nom de LANDI. Au tournant du siècle, celles-ci se sont organisées en neuf fédérations de coopératives régionales. Elles ont existé environ une centaine d'années, jusqu'à ce que le temps soit venu de fusionner à l'échelon national en 1993. Cette année-là marque la création de fenaco société coopérative, l'entreprise commune des agriculteurs suisses.

Des personnalités courageuses et perspicaces ont placé la vision collective au premier plan et mis de côté leurs intérêts personnels. Une fois

le processus de fusion achevé, six fédérations de coopératives agricoles régionales ont signé le 24 septembre 1993 les contrats à l'origine de la création de fenaco.

L'ancien chef de projet Max W. Tschannen relate l'histoire de cette création dans un livre de 200 pages. La présente brochure contient des extraits de cet ouvrage. Elle présente également la création et le développement de quelques «sociétés spécialisées» qui ont conduit à une collaboration toujours plus étroite des fédérations de coopératives entre 1950 et 1992 et qui ont été de véritables précurseurs de la fusion à venir. L'objectif de cette brochure est de faire connaître l'histoire de la création de fenaco aux nouveaux membres du Conseil d'administration et aux cadres du groupe fenaco-LANDI, mais aussi aux personnes intéressées du milieu agricole.

Au nom du Conseil d'administration et de la Direction de fenaco société coopérative, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui, par le passé, ont joué un rôle moteur dans la création de notre entreprise florissante, qui fête ses 25 ans d'existence en 2018 avec toujours le même objectif: soutenir les agriculteurs et les agricultrices dans le développement économique de leurs entreprises.

Pierre-André Geiser

Dr Martin Keller



Pierre-André Geiser,
Président du Conseil
d'administration



Dr Martin Keller,
Président
de la Direction



1 | Introduction

La fusion de six fédérations de coopératives agricoles régionales est le point d'orgue d'un long processus de renforcement de la collaboration. Dès 1931, il est décidé de créer une centrale d'achats commune pour les produits fourragers importés. Dans un contexte de crise économique globale, cette tentative de mise en place d'une activité au niveau national échoue. Malgré cela, les directions des fédérations restent en contact. Pendant la guerre, le rationnement des produits fourragers et des engrais est organisé en commun sur mandat des autorités fédérales.

Grâce à l'évolution de la science et de la technique, la période d'après-guerre connaît une hausse soudaine de la productivité dans l'agriculture et il devient alors nécessaire d'accomplir de nouvelles tâches complexes en commun, et non plus au niveau de chaque fédération régionale. Lors des réunions des Directeurs des fédérations au sein de la «Vereinigung der landwirtschaftlichen Genossenschaftsverbände

der Schweiz» (Union des fédérations de coopératives agricoles de Suisse), des idées sont évoquées pour améliorer les performances en unissant les forces.

A cette époque, une fusion des fédérations régionales n'entre pas en ligne de compte. Il est alors décidé de créer des sociétés-filles, que l'on nomma «sociétés spécialisées», pour pouvoir réaliser les tâches traditionnelles de façon plus efficace (par ex. la production d'aliments composés par la coopérative UFA ou la commercialisation des semences par l'Association Semences UFA) et prendre en charge de nouvelles tâches (par ex. dans l'industrie agro-alimentaire avec frigemo SA ou dans le commerce du bétail de boucherie avec Anicom AG).

Cette brochure décrit l'évolution de quelques-unes de ces «sociétés spécialisées», puisque leur succès a sans aucun doute été à la base des discussions à propos d'une fusion globale dans les années 1980 – 1990.



Max W.
Tschannen



2 | Fondation et développement de quelques «sociétés spécialisées»

Coopérative UFA 1959

par Eugen Brühlmeier

UFA – la première marque commune des fédérations (1950 – 1959)

Création de la marque UFA (13 juillet 1950)

Après la Seconde Guerre mondiale, l'agriculture à temps partiel a rapidement perdu en importance. Les petites exploitations agricoles se sont lancées dans la production animale; elles ont trouvé de bonnes possibilités de revenus dans l'industrie en plein essor et dans le commerce régional. Les moyennes et grandes exploitations ont accru leur production grâce aux meilleurs rendements des animaux ainsi qu'à l'expansion et à la spécialisation de la production animale. Les aliments composés sont montés en puissance face à l'affouragement basé sur un seul composant et sur les produits de la culture des champs.



Le secteur de la production de volaille, organisé par la coopérative sœur SEG, a rapidement vu apparaître deux grandes exploitations spécialisées dans l'engraissement des poules pondeuses et, plus tard, des poulets. SEG livrait les aliments composés aux fédérations régionales et à leurs coopératives. Dans les procès-verbaux de l'Union des fédérations de coopératives agricoles aux alentours de 1950, il est à plusieurs reprises fait mention de problèmes liés au mode fédéraliste de production des aliments livrés à SEG:

- qualité inégale de la matière première;
- pas ou peu de connaissances des besoins des animaux et manque de savoir-faire dans l'élaboration de la matière première et des recettes;
- importantes variations de qualité entre producteurs et fluctuations saisonnières dans la production;
- grandes différences de prix et de marges pratiqués par les fédérations et les coopératives. Cette situation générait des tensions et des différends entre fédérations de coopératives agricoles et coopératives régionales – coopératives SEG et leurs fournisseurs.

Lors de la séance du 13 juillet 1950, l'Union des fédérations de coopératives agricoles a décidé:

- l'introduction à l'échelle suisse d'une marque commune d'aliments composés;
- un contrat avec les fournisseurs prévoyant un assortiment uniforme, des recettes uniques et une méthode de calcul des prix claire et contraignante.



Eugen Brühlmeier



La marque UFA a été créée et ratifiée par toutes les fédérations le 30 septembre 1950. Franz Xaver Fischer a été élu Président du nouvel organe de direction et a organisé avec succès l'activité dans les domaines suivants:

- fixation des objectifs concernant les collaborateurs scientifiques, les tests d'affouragement, les contrôles des producteurs, le suivi du fourrage, la publicité, etc.
- Herbert Jucker, de l'EPFZ, a été le premier collaborateur scientifique de l'entreprise et l'ingénieur agronome Ueli Schnyder en a été le premier secrétaire.

Une commission publicitaire a également été instituée. Elle a élaboré dans un premier temps des campagnes d'annonces dans la presse spécialisée ainsi que le guide UFA pour les questions liées à l'alimentation, à l'élevage et à la santé des animaux.

Les fédérations ont créé un fond alimenté par les commissions qu'elles prenaient sur les transactions d'UFA, grâce auquel elles indemnisaient les prestations fournies. Le surplus était conservé. Très vite, il est apparu que les activités d'expérimentation ne pourraient être menées à long terme que dans une exploitation d'essais. Pour l'ensemble des fédérations, les transactions budgétisées pour 1959 se montaient à 28 000 tonnes.

Publication du journal gratuit Revue UFA

Un coup de maître de la commission publicitaire a été la publication en 1958 de la première UFA-SEG revue, éditée en trois langues et traitant de l'élevage et de l'engraissement des poules pondeuses et de porcs, de l'affouragement des veaux et des bœufs, et de l'élevage laitier. Cette revue professionnelle orientée vers l'avenir plaçait la barre haut! En 1963, le tirage se montait à 210 000 exemplaires, distribués par les PTT à tous les ménages paysans de Suisse.

En 1972, la publication a été rebaptisée Revue UFA. A partir de 1977, elle n'est parue plus qu'en allemand et en français. Du rythme annuel voire bisannuel des débuts, le nombre de tirages a progressivement augmenté pour atteindre 11 par année dès 1984. La Revue UFA traite aujourd'hui de tous les aspects de l'agriculture, y compris d'un point de vue féminin, et domine le marché suisse des périodiques spécialisés dans l'agriculture.

Coopérative UFA – les débuts de la première entreprise commune des fédérations (1959 – 1966)

Dès le début des années 1960, la croissance des exploitations agricoles et la spécialisation des entreprises d'élevage ont progressé à grand pas. De nombreux agriculteurs suisses ont pris exemple sur les systèmes d'exploitation néerlandais et danois. Les aliments composés et les produits spéciaux constituaient un marché en plein essor. La production animale est devenue un fonds de commerce extrêmement dynamique pour le monde paysan; la foi en l'avenir et

les perspectives de gain ont stimulé les agriculteurs.

La volonté des fédérations de prendre une part active dans cet avenir s'est concrétisée dans leur attitude dynamique lors de la construction de l'exploitation d'essais UFA Bühl Hendschiken.

Fondation de la coopérative UFA (1er mai 1959)

Pour réaliser ce projet, la coopérative UFA a été fondée le 1er mai 1959 et le terrain nécessaire à la construction d'UFA Bühl acheté le 4 mai déjà. La coopérative a repris les fonctions de l'organe de direction d'UFA. Les objectifs suivants sont mentionnés dans son cahier des charges:

- essais d'affouragement pour l'élevage et l'engraissement des porcs, production d'œufs et engraissement de poulets;

- engraissement de lapins (de bœufs et de veaux temporairement);
- clarification des questions relatives aux conditions de détention des animaux;
- élevage de porcs exempts d'agents pathogènes spécifiques et mise en place du Service sanitaire porcin (SSP);
- traitement des questions sanitaires avec le Tierspital de Zurich.

Durant les décennies suivantes, des centaines d'essais, portant notamment sur les caractéristiques des matières premières, les recettes, le dosage des substances actives, l'intensité de l'affouragement, ont été menés par les services scientifiques en collaboration avec les employés d'UFA Bühl. Ces essais servaient de baromètre à tous les responsables des recettes au sein des fédérations, qui étaient tous représentés dans la «commission des essais et des recettes».

Lors de nombreux essais d'engraissement de porcs ou de poulets, les animaux étaient abattus et découpés séparément, en fonction du type de tests. Les résultats de l'analyse permettaient ensuite d'évaluer ces essais. UFA ne s'arrêtait pas aux essais: elle garantissait la qualité de ses produits de la porte de l'étable à l'assiette du consommateur.

Poussée vers la création de sociétés spécialisées nationales et de nouvelles stratégies de production animale (1966 – 1988)

Dans les années 1960 et 1970, la production animale suisse a rapidement évolué vers la formation de grandes exploitations. La mise en





œuvre de l'affouragement des poulets SEG était assurée par SEG et les fédérations de coopératives. Le programme d'affouragement de poulets Optigal de la Migros a connu un énorme développement en Suisse romande. Peu après, Migros a lancé le programme Optiporc, avec une base d'élevage de 1000 bêtes. Les modalités d'élevage ont évolué vers des exploitations non tributaires du sol, spécialisées et industrielles. De nouvelles organisations apparaissaient et cherchaient à faire leur place sur ce marché florissant.

Les membres des coopératives agricoles et leurs organisations ont été mis à l'épreuve et ont relevé le défi.

UFAG Sursee (29 avril 1965)

A fortiori, la fondation d'UFAG a constitué une avancée majeure. Les fédérations ont fondé pour la première fois une entreprise commune et axée sur le marché, dont l'objectif était de se charger à leur place de la production et du marketing sur les marchés dynamiques et profitables de la poudre de lait pour veaux, des sels minéraux, des concentrés d'aliments composés et des spécialités d'affouragement. Pour la

distribution et la vente, UFAG collaborait exclusivement avec les actionnaires. Performante sur le marché, cette répartition des tâches était également efficace financièrement. Voici quelques jalons importants:

- 1966 | Construction de l'usine commune de lait pour veaux.
- 1968 | Construction d'une exploitation de tests et d'essais sur l'affouragement des veaux afin de professionnaliser l'élaboration des recettes et le conseil technique aux engraisseurs.
- 1969 | Construction d'un centre de production commun de minéraux, de concentrés et de spécialités.
- 1971 | Introduction de la légendaire protection des risques UFA: en cas de décès d'un veau d'engraissement, UFAG rembourse, à titre gracieux, les deux tiers de la perte financière à l'engraisser. Ce coup marketing a permis d'augmenter la part de marché du lait pour veaux de 15 à 35 % en deux ans.
- 1971 | Construction d'un laboratoire d'entreprise, prédécesseur des Laboratoires UFAG.

ufamed AG (13 février 1969)

L'objectif était de placer en lieux sûrs la production de concentrés d'aliments composés et de lancer la production de médicaments pour une gamme d'aliments médicamenteux d'UFA, puis de fournir les officines vétérinaires en concentrés médicamenteux. La décision prise par UFAG de séparer les activités était liée à un terrible accident survenu à l'étranger et ayant impliqué des fourrages concentrés. Les responsables voulaient éviter que, si un cas de figure semblable devait se présenter, UFAG soit financièrement atteinte. L'entreprise était très liée à UFAG sur le plan administratif.

**Société de cautionnement UFA
(27 février 1969)**

A la fin des années 1960, le financement résiduel des nouvelles installations et l'alimentation des fonds de roulement causaient des difficultés à de nombreux producteurs lancés dans la course à la croissance. De par leurs statuts ou les compétences de leur Direction, les coopératives régionales ne pouvaient pas remédier à ce problème. Ce sont souvent les producteurs d'aliments composés et les marchands de bétail qui s'en sont chargés, fidélisant ainsi leurs clients pour de nombreuses années.

Avec la fondation de la Société de cautionnement UFA, les fédérations ont créé un instrument permettant de transformer un handicap en avantage. En effet, une fois que le conseiller fédéral von Moos lui a accordé le statut d'institution d'utilité publique en 1972, la Société de cautionnement UFA a pu fournir, en fonction

de la limite de nantissement, une garantie par gage immobilier pour un montant maximal de 300 000 francs par exploitation. Les fédérations étaient ainsi financièrement mieux assurées que n'importe quel producteur d'aliments ou marchand de bétail.

**Programme d'élevage UFA 2000
(octobre 1976)**

La mise en service de son exploitation d'essais en 1959 a fait d'UFA une organisation pionnière dans le domaine du statut sanitaire en Suisse, notamment grâce à son programme portant sur les porcs exempts d'agents pathogènes spécifiques. La fondation d'Anicom AG en 1966 a été consubstantielle d'une prise de conscience par les fédérations de la nécessité de s'investir plus énergiquement dans l'élevage nucléus de porcs avec statut SSP (Service sanitaire porcin). Les sites suivants ont été sélectionnés:

- UFA Spych, Oschwand BE
- UFA Vallon, Missy VD
- UFA Egg, Flawil SG
- UFA Wängi, TG (station IA avec 40 verrats)

En automne 1976, UFA a lancé le programme d'élevage de porcs UFA 2000, qui impliquait des croisements systématiques avec des races étrangères (par ex. Hampshire et Duroc). Assistés par des moyens informatiques, le responsable à plein temps et les techniciens régionaux ont travaillé avec succès dans les exploitations paysannes. Eleveurs et engraisseurs ont été les premiers bénéficiaires du programme, mais Anicom, les producteurs d'aliments composés

et les coopératives locales en ont également tiré des avantages considérables. UFA 2000 dominait le marché.

Construction par les fédérations d'unités de production d'aliments composés (1966 – 1975)

Dans les années 1940, l'ensemble des fédérations s'étaient lancées dans l'aventure avec des moyens restreints. Entre 1966 et 1975, les fédérations ont bâti de nouvelles installations, ou augmenté la capacité de celles existantes, afin de satisfaire la clientèle dans un marché en expansion. Le volume de livraisons de fourrage en vrac aux grands éleveurs a augmenté. De cette vague de constructions, seules les installations d'Hofmatt, de Sursee et de St. Margrethen sont encore en service.

Achat de la marque de fourrage pour chevaux Hypona par la coopérative UFA (10 septembre 1981)

«Les chevaux ne mangent pas le même fourrage que les porcs et les bovins!» N'importe quel spécialiste du marketing sait qu'un produit «émotionnel» comme le fourrage pour chevaux ne peut être fabriqué et commercialisé comme du fourrage pour animaux de rente. La coopérative UFA a donc acquis Hypona auprès de LANDI Hombrechtikon, a doté la marque d'une nouvelle présentation et l'a commercialisée dans toute la Suisse en collaboration avec les fédérations.

Création du marché national du fourrage pour animaux de rente (1989 – 1993)

Fondation d'Orador AG Herzogenbuchsee (1er janvier 1989)

La production d'aliments composés a été délocalisée vers l'usine d'Orador AG en raison des conditions de productions défavorables sur le site du VOLG à Wintherthour. Construites dans les années 1940, les usines de Weinfeldern et de Wintherthour étaient obsolètes, cette dernière se trouvant au centre-ville. Le site de Lenzbourg ne pouvait quant à lui plus subir d'importantes rénovations. Sur son site d'Herzogenbuchsee, le VLG Berne disposait de capacités inexploitées et allait investir dans une nouvelle technologie (extrudeuse et cubes/flocons d'aliments composés). Le LV St-Gall a aussi participé aux discussions, mais n'a pas de suite opté pour une solution commune.

Le 1er janvier 1989, le VLG et le VOLG se lancèrent donc en duo dans l'aventure. En termes de chiffre d'affaires pour toutes les catégories d'animaux, ils représentaient 50 % du marché suisse. Les deux premières années ont été marquées par un succès mitigé, la nouvelle orientation absorbant beaucoup d'énergie dans tous les domaines. La fondation de l'entreprise a entraîné les fédérations restantes à se distancer, souvent sur des questions spécifiques concernant Orador AG abordée au sein des commissions d'UFA. Des scrutins mémorables ont eu lieu, dont le mot d'ordre implicite était «tous contre un». Ces soubresauts sont considérés



aujourd'hui comme inhérents à l'accouchement d'une bonne solution. L'usine de Weinfelden a cessé son activité le 15 janvier 1990 et celle de Wintherthour le 1er juillet 1991

Adhésion de toutes les fédérations à Orador (1993)

Le bouclage des comptes pour 1991 a permis de démontrer la solidité d'Orador, qui disposait en outre d'une nouvelle gestion informatique bien adaptée au marché. Autant de points positifs à mettre dans la balance lors des discussions engagées dès 1992 avec toutes les fédérations. Au printemps 1992, les négociations étaient déjà couronnées de succès. Fait notable, cette période correspond au lancement réussi des négociations concernant la fusion dans fenaco.

Rapprochement entre UFA et Orador AG:

- 1er janvier 1993 | VLGZ et UCAR, début des travaux de rénovation pour une fabrique d'aliments pour volailles à Sursee
- 1er juillet 1993 | Le LV ajoute son usine à la structure

- 1er juillet 1993 | Incendie dans l'usine de Sursee le jour de sa mise en service, mise en service définitive en novembre 1993

Avec la mise en service tardive, la pression du marché pour des aliments hygiénisés pour volailles avait fortement baissé. En 1994, Orador a budgétisé une production de 160 000 tonnes d'aliments composés, contre 240 000 tonnes effectivement produites par les usines LANDI. Dans ce domaine, la part de marché d'Orador/LANDI était d'environ 30 %. La fusion au sein de fenaco a abouti en automne 1993. Il est alors devenu clair que les régions de la NWV et de la FCA seraient subordonnées à Orador pour tous les aspects liés au marketing. C'est pourquoi le Service technique UFA et les Services marketing ont été intégrés à Orador au 1er janvier 1994.

Coopération avec les marques Rivaliment, Lactina et Melior (1993)

Parallèlement aux négociations portant sur le retrait des fédérations du marché des aliments composés, Orador a conduit dès l'automne

1992 des discussions avec cinq de ses concurrents. Tous étaient insécurisés du fait de la situation générale et de la pression sur le marché. Notre solution, l'usine spécialisée de Sursee, était claire et bien positionnée. Grâce à la cohésion au sein des fédérations, nous sommes devenus les premiers interlocuteurs de la branche! De bonnes négociations ont mené aux résultats suivants:

- 1er juillet 1993 | Fondation de Rivalor SA à Puidoux, fermeture des usines de Rivaz et de Puidoux en automne 1993, production commune dans l'usine UCAR de Renens. Début des travaux de construction et de rénovation à Puidoux.

Actionnaires: 40 % Orador, 40 % MCR (Coop), 20 % Lactina Suisse



- Fin décembre 1993 | Achat de parts de Haefliger AG par l'intermédiaire de la marque Melior. Dès le début, les statuts et les accords entre actionnaires prévoyaient la possibilité de porter, progressivement et jusqu'en 2003, la participation à 100 %.

Ainsi, en deux ans (1992/1993) et dans un seul et même élan, le groupe UFA a adopté un positionnement axé sur l'avenir. Des groupes de travail ont planché sur des projets d'extension d'usines, sur la réorganisation du Service technique UFA dans un but de spécialisation sur le marché, et sur la question des fermetures des usines de Fribourg et de Gelterkinden, tout comme des usines LANDI appartenant ou non à la fédération. La réorientation de fenaco a permis à Orador de s'adapter de manière optimale au marché et d'y gagner des parts chaque année.

En 1989, Carnavi Holding a lancé, en collaboration avec Anicom, la Coopérative UFA et le Service technique UFA, le programme de viande de marque AGRI NATURA, garantie sans stimulateur de croissance et produite dans des conditions respectueuses des animaux. Migros et Coop ont réagi peu après avec leurs propres programmes. Dans les années 1990, s'appuyant sur les exploitations paysannes, Anicom et le Service technique UFA sont parvenus à gagner des parts de marché dans l'ensemble de ce nouveau secteur.

Association Semences UFA 1965

par Paul Briner

L'acquisition des semences a toujours fait partie des tâches principales des fédérations. En collaboration avec les stations fédérales d'essais agronomiques, les sociétés régionales de culture de semences et différentes organisations de la branche, par exemple VESKOF, des normes et des lois ont été élaborées, qui ont grandement amélioré la qualité des semences sur le marché, particulièrement en termes de pureté, de faculté germinative, de résistance aux mauvaises herbes, d'humidité intérieure, etc.

A cette époque, la production de semences de céréales représentait une part importante de la production suisse de semences. Sous la surveillance des établissements de recherche et en collaboration avec les coopératives régionales de culture de semences, le pays produisait des semences de céréales homologuées. Leur purification et leur traitement étaient principalement effectués dans des installations détenues par les fédérations de coopératives agricoles, qui assuraient aussi une partie de la mise sur le marché. Initialement, les semences étaient négociées avant tout en fonction de leur origine et de leur appellation (par ex. «Eifeler Rotklee», «Rotklee Hohenlohe», etc.). La montée en puissance de la sélection végétale a favorisé les «cultivars», qui devaient être différenciables et posséder des caractéristiques bien précises.

Cette évolution a nécessité l'élaboration de listes de cultivars, tâche à laquelle se sont attelés les instituts de recherche de la Confédération. Alors qu'à l'étranger, la sélection végétale était effectuée par des entreprises spécialisées, en Suisse, le travail de sélection sur les plantes fourragères et les céréales était du ressort des instituts fédéraux de recherche.

Les fédérations de coopératives agricoles jouaient toujours le premier rôle dans la distribution des semences aux utilisateurs. En ce qui concerne les plantes fourragères, cette activité se limitait en revanche à la revente. En effet, des entreprises privées d'importation de semences s'étaient établies. Elles étaient des intermédiaires avec l'industrie semencière étrangère et assuraient en Suisse la livraison aux fédérations, aux coopératives agricoles régionales et aux paysans. Le marché des semences est hautement internationalisé et s'étend à tous les continents. D'une part, les semences fourragères se négocient en bourse, avec des cours pouvant connaître des fluctuations très rapides presque tous les jours et, d'autre part, la sélection variétale a conduit à l'attribution de droits de distribution exclusifs dans les pays de commercialisation. Si les fédérations de coopératives agricoles voulaient, avec leurs excellentes structures de distribution, exercer une influence sur l'acquisition, le choix, la production, la qualité, les variétés, les quantités, etc., et ne pas se contenter d'un rôle de revendeur, elles devaient mettre en place des structures entièrement nouvelles.



Paul
Briner

Franz X. Fischer a été le principal instigateur de cette révolution. En charge des intrants agricoles au VOLG, il est parvenu à convaincre ses collègues de la nécessité pour les fédérations régionales de resserrer les rangs. Il avait atteint précédemment des résultats similaires dans d'autres secteurs, par exemple celui des fourrages. La présence sur le marché, la qualité des semences et la sécurité de l'approvisionnement ont ainsi pu être améliorées et garanties. Un autre défi consistait à assurer un approvisionnement ininterrompu et à des prix avantageux pour un moyen de production extrêmement important.

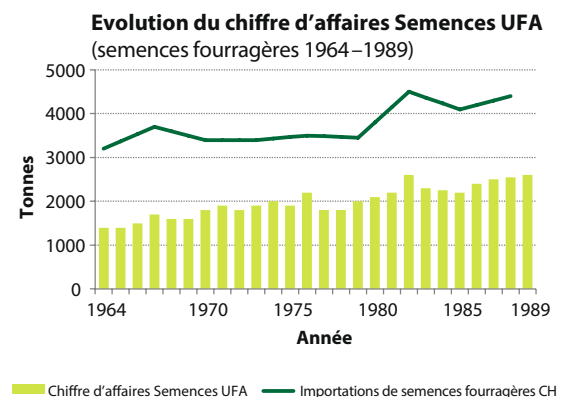
L'assemblée constituante de l'Association Semences UFA a eu lieu le 21 janvier 1965, en présence de représentants de sept fédérations. Absents lors de cette assemblée, les membres de l'USAR (plus tard UCAR) et de l'Agricola Ticinese avaient préalablement donné leur accord. Les neuf fédérations devenaient ainsi membres de l'Association Semences UFA.

Selon les statuts, les buts de l'association sont:

- l'obtention de meilleures parts de marché;
- la mise à disposition d'installations en parfait état; la diffusion d'informations concernant les nouvelles variétés aux écoles d'agriculture.

Développement

Les difficultés initiales ont rapidement fait place à une progression ininterrompue. Les relations commerciales de nos membres avec les entreprises privées se sont continuellement réduites, pour devenir pratiquement inexis-



tantes. Le poids du potentiel d'achat commun a commencé à porter ses fruits. En se démarquant progressivement de la concurrence, Semences UFA a acquis des droits de distribution exclusifs pour les cultivars les plus performants et les plus innovants en Suisse, et est rapidement devenu l'interlocuteur privilégié des producteurs étrangers. La présence commune sur le marché et les prestations commerciales des fédérations dans toutes les régions du pays ont fait de Semences UFA la principale organisation nationale responsable de l'approvisionnement des paysans.

L'augmentation du chiffre d'affaires pour un volume de ventes identique illustre le succès du marketing commun.

En Suisse, le commerce des semences est depuis longtemps bien organisé. Différentes organisations étatiques, semi-étatiques ou privées ont

contribué à une organisation du marché claire et légalement encadrée. Semences UFA a joué un rôle important, voire central, dans ce processus:

- VESKOF: Vereinigung Schweizerischer Kontrollfirmen für landwirtschaftliche und Gemüsesämereien (fondé en 1936).
- Semences UFA plaçait un nouveau Président chaque quatre ans. Depuis des décennies, elle assure le secrétariat de l'association. En 1995/1996, le VESKOF fusionne avec le SSV (Schweizer Saatzuchtverband) pour devenir le VSSJ (Union des maisons suisses de semences et jeunes plants). Celui-ci fusionne ensuite avec la SISP (Communauté Suisse d'Intérêt pour la Protection des Obtentions végétales) pour devenir Swiss-Seed.
- Gefi: Genossenschaft der Feldsamen-Importeure (fondé en 1951). Jusqu'à sa dissolution en 2003, cette organisation avait pour tâche la constitution de réserves. La Direction était assurée par Semences UFA et le secrétariat par la CCF (Société coopérative suisse des céréales et matières fourragères).
- Gif: Société coopérative des Importateurs de Semences de Céréales fourragères et de fèves. L'organisation assurait l'équilibrage des

prix entre céréales indigènes et importées grâce à un système de répartition. L'écoulement de la production nationale de semences était ainsi garanti. La CCF assurait la présidence et le secrétariat du Gif.

- FIS: Fédération internationale du commerce des semences (aujourd'hui ISF: International Seed Federation, dont le siège est à Nyon)

Le VESKOF a toujours été membre de la FIS, garantissant ainsi l'accès du commerce de semences suisse aux associations internationales et nationales, ainsi qu'à leurs entreprises membres.

- Assinsel: Association Internationale des Sélectionneurs pour la Protection des Obtentions Végétales, fusionnée avec la FIS. Plusieurs représentants de Semences UFA ont été actifs au sein du comité central de la FIS et de ses différentes commissions.

Parallèlement, des représentants de Semences UFA étaient présents au sein d'un grand nombre de commissions et de groupes de travail de l'Office fédéral de l'agriculture, de l'ancienne Administration fédérale des blés et de la Fédération suisse des sélectionneurs (aujourd'hui: swisssem).



Hans
Amrein

AGROLA AG 1966

par Hans Amrein

A la fin de la Seconde Guerre mondiale, la mécanisation de l'agriculture a fait un bon aussi prodigieux qu'inattendu. La charrue tirée par des chevaux a cédé progressivement sa place aux tracteurs plus performants: de moins en moins de blé et d'avoine pour les chevaux; de plus en plus de combustible et de carburant pour les tracteurs et les véhicules de transport, d'huile et de lubrifiant pour les machines et outils agricoles.

De par leurs structures, les fédérations de coopératives agricoles et les coopératives membres situées en amont constituaient des plateformes particulièrement adaptées au commerce et à la distribution de combustible et carburant. Bien que ce commerce florissant ait été investi de manière rapide et efficace par les compagnies pétrolières, les garages et les négociants en combustibles privés, les dirigeants des fédérations ont fait valoir leurs prétentions sur une



part de négoce correspondant à leur segment de marché. Dans ce domaine commercial toujours plus important, il s'agissait de ne pas livrer les paysans aux caprices d'un marché incontrôlable.

Le 15 décembre 1966, les fédérations, alors au nombre de neuf, VOLG, VLG, VLGZ, UCAR, LV, FCA, NWV, GVS et AGRICOLA, fondèrent AGROLA AG à Zurich. Les jalons étaient posés, et les coopératives locales toujours plus nombreuses à percevoir le potentiel de leur site pour accueillir une station-service. Ainsi, les coopératives agricoles suisses se sont retrouvées en moins de vingt ans à la tête du plus grand réseau de stations-services du pays pour l'essence et le diesel. Pour différentes raisons, les grandes compagnies pétrolières n'ont pas été en mesure d'égaliser l'offre d'AGROLA durant plusieurs années. Au début, seules les coopératives agricoles situées à proximité des gares et bénéficiant dans leur arrière-cour de suffisam-

ment d'espace non contigu à des immeubles d'habitations convenaient à l'exploitation 24 heures sur 24 d'une station-service. La chance a donc été saisie avec succès. A la fin des années 1980 et au tournant du siècle, AGROLA faisait partie des pionniers du commerce de combustibles et de carburants. Elle a ainsi été le premier distributeur de Suisse à introduire dans son assortiment des énergies renouvelables telles que le RME et le E85, un mélange

d'essence et d'éthanol, comme alternative aux énergies non renouvelables. Afin de s'installer dans le commerce d'importation et de gros avec un objectif d'amélioration constante de sa compétitivité, AGROLA a acheté en 1974 la société privée d'importation de pétrole Interpetrol SA, intégrée à AGROLA AG en 1998 pour rationaliser et optimiser les activités commerciales de cette dernière.





**Dr Andreas
Schneider**

Anicom AG 1966

par Andreas Schneider

Débuts difficiles (1966 – 1970)

La société de commerce de bétail Anicom AG a été fondée sur l'initiative de Max W. Tschannen par le VLG Berne le 17.10.1966. Ses débuts étaient difficiles. La jeune entreprise était confrontée à l'opposition du commerce privé et des producteurs commerçants.

Dans le premier rapport de gestion, l'objectif déclaré était le suivant: «La nouvelle société a pour but de promouvoir la production animale d'origine paysanne, notamment au moyen de la production sous contrat. Grâce à la coopération, à savoir la collaboration contractuelle d'éleveurs, d'éleveurs et de transformateurs en tant que forme particulière d'intégration verticale, la production de viande des exploitations agricoles familiales doit être maintenue et sa compétitivité accrue. La production contractuelle doit permettre, par la voie de l'économie privée et sans intervention de l'Etat, d'ouvrir un maximum de débouchés à la production.»

Durant la phase initiale, l'activité s'est concentrée sur le marché du porc. Les premiers contrats ont été conclus avec des éleveurs et des engraisseurs et une bonne collaboration a débuté avec le Service sanitaire porcin. Les autres fédérations ont acquis des parts de l'entreprise dès 1968 déjà, de telle manière que des succursales ont pu être ouvertes à Winterthur, Lausanne et Fribourg. Grâce à ses comités

régionaux, l'entreprise restait ancrée dans le milieu des producteurs.

En 1970, Anicom et ses huit employés avaient transformé 97 000 bêtes pour une somme de 26 millions de francs et ont versé un dividende de 6 % sur le capital-actions de 500 000 francs. Les 30 000 porcs de boucherie livrés à l'époque représentaient une part de marché de 1,3 %.

Implantation réussie sur le marché (1971 – 1975)

En 1970 débute une étroite collaboration avec les services techniques UFA. Afin d'augmenter la productivité et la qualité, des moyens techniques appuient la production contractuelle avec les éleveurs et les engraisseurs. Des plans de gestion sont développés et des tests de performances proposés en vue d'une sélection ciblée. Les avantages des croisements sont exploités et l'insémination artificielle introduite. Les prestations d'Anicom (livraison et prise en charge des animaux dans les délais, décomptes clairs et paiement rapide) sont de plus en plus appréciées des producteurs et des acheteurs. Suite à la prise de participation d'autres fédérations, une augmentation du capital-actions d'un million de francs devient nécessaire. La production d'Anicom augmente en moyenne de 20 000 bêtes par année. En 1975, l'entreprise compte 19 collaborateurs pour un chiffre d'affaires de 107 millions de francs. Malgré une part encore modeste de 4,6 % du marché des porcs de boucherie, elle s'est fait un nom auprès des producteurs et des acheteurs.



Forte croissance (1976 – 1985)

Suite à l'échec des négociations avec SPF Sursee et IGA, Anicom ouvre une succursale à Sursee en 1978. La mise en œuvre du programme d'élevage UFA 2000, proposé par Anicom et les fédérations et dirigé par la coopérative UFA, marque le début d'une phase de forte expansion. La production de porcelets d'engraissement est fortement stimulée par des croisements judicieux et le système d'évaluation garantit des données précises et des bases de décision solides pour la sélection. Un élevage ciblé, effectué sur la base des données EPL et de l'insémination artificielle, améliore continuellement le potentiel génétique des porcs. Anicom renforce ainsi sa position sur ce segment de marché. Elle complète son offre avec la caisse de risque pour les porcelets et l'assurance transport.

La production de porcs augmente rapidement durant cette période et atteint un pic de 3,5 millions d'abattages en 1983. Anicom acquiert des locaux commerciaux à Zollkofen et un bâtiment est construit à Seuzbach, marquant l'installation de l'entreprise en Suisse orientale. Le capital-actions est augmenté de deux millions. La croissance moyenne d'Anicom est de 46 000 bêtes par année. En 1985, la société traite 752 000 têtes pour une valeur de 305 millions de francs.

Stagnation dans un environnement difficile (1986 – 1991)

Des facteurs nouveaux viennent fortement influencer la transformation des animaux: le consommateur devient plus sensible et critique quant à la production animale. Il veut savoir comment les animaux sont traités, nourris, transportés et abattus. La demande en viande provenant d'un élevage plus respectueux des animaux se développe. Anicom s'implique fortement dans la création de différents labels. AGRI NATURA voit le jour en 1989, en étroite collaboration avec Carnavi (aujourd'hui Ernst Sutter AG) et la coopérative UFA. Elle participera plus tard au développement de Coop Natu-raplan, dont elle sera le principal fournisseur. Anicom est également impliquée dans le développement du programme M-7. La consommation de viande diminue, entraînant avec elle la production indigène. Le nombre de transactions augmente moins vite et diminue certaines années. En moyenne, il progresse de 18 000 bêtes par année.

Afin de réaliser des économies, les succursales de Lausanne et de Fribourg sont fusionnées pour créer une succursale à Payerne. Durant la même période apparaît le comité régional Suisse romande, né de la fusion des comités régionaux existants.

L'investissement dans les domaines de l'agneau et du gros bétail est renforcé et organisé à l'échelle de la Suisse. Dans le domaine du porc, les premières associations de répartition du travail dans la production de porcelets voient le jour pour répondre à la demande d'éleveurs désirant une population homogène de grands gorets.

Le passage du commerce de bétail à la boucherie-charcuterie

Anicom devient un des grands fournisseurs de bétail de boucherie en Suisse. La poursuite constante d'objectifs élevés en matière de qualité de production et de fiabilité de livraison a créé des rapports de confiance avec les boucheries. Pour cette raison, plusieurs offres de parti-

cipation financière dans des entreprises individuelles lui ont été proposées.

Il s'agissait de boucheries qui avaient consenti d'importants investissements d'expansion et se trouvaient en situation difficile face au remboursement.

La question d'une participation dans le secteur de la boucherie-charcuterie a été intensément débattue. Les partisans voyaient là une possibilité de renforcer la position d'Anicom, compte tenu notamment de l'existence du canal de distribution représenté par la chaîne de commerces de détail Volg. Les sceptiques attiraient l'attention sur le fait qu'Anicom deviendrait un concurrent indirect de ses importants clients dans le domaine du bétail de boucherie. Anicom a finalement décidé d'acquérir des parts de l'en-



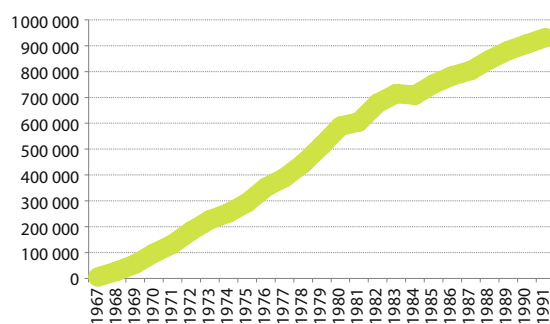
treprise Reber AG à Langnau et plus tard, de l'entreprise Gattiker AG à Freienbach.

Aperçu après 25 ans (1991)

Anicom est une entreprise à succès, émanant des fédérations de coopératives agricoles et des producteurs. Elle est devenue leader du commerce de bétail, notamment grâce aux facteurs suivants:

- Des professionnels qualifiés ont présidé aux destinées de l'entreprise. Avec G. Hubacher à la Direction générale (1966–1985) et H. Koch en tant que Directeur de succursale pour la Suisse orientale (1968–1996), deux personnalités marquantes ont été responsables des opérations commerciales durant de nombreuses années.

Nombre d'animaux commercialisés



- L'activité à l'échelle suisse reposant sur un approvisionnement régional et une vente au niveau national a été synonyme d'avantages concurrentiels de poids.
- L'étroite collaboration avec les services techniques UFA liés aux LANDI locales, avec le Service sanitaire porcin et avec Carnavi ont aidé Anicom à accéder à une certaine position sur le marché.
- Anicom a exploité les possibilités techniques permettant de fournir les meilleures prestations et les a sans cesse adaptées aux besoins des producteurs et des acheteurs.





Toni Seiler

frigemo SA 1974

par Toni Seiler

Entrée dans l'industrie alimentaire

Le VLG Berne et le VOLG ont déjà constaté à la fin des années 1950 que les pommes de terre de table étaient progressivement remplacées par des produits finis ou semi-finis. En tant que leaders du commerce de gros de la pomme de terre, ils étaient donc prêts à investir dans le domaine de la transformation de ce produit. L'aventure débuta avec la fondation de Cisac SA en 1943 à Cressier/NE, site dédié à la production d'aliments en flocons à base de pommes de terre. Le développement et le lancement de «Stocki®» par Knorr en 1961 ont été un franc succès. Plus de 50 ans plus tard, nous fabriquons toujours cet article dont le succès ne se dément pas. Le VLG Berne détenait la majorité des actions de Cisac SA. L'UCAR, le Nordwestverband, la FCA Fribourg, Gerber & Cie AG et Steffen-Ris AG Utzenstorf étaient coactionnaires et pouvaient livrer à Cisac SA la quantité de pommes de terre correspondant à leur participation au capital.

En 1966, le VLG Berne et le VOLG lançaient presque simultanément les nouvelles frites pré-cuites produites à Cressier (Cisac) et à Weinfelden. Une collaboration étroite a été décidée entre le VLG Berne et le VOLG:

- Vente sous la marque commune «golden frites» de frites fraîches et congelées
- Budget publicitaire commun
- Découpage territorial rudimentaire (grandes

régions ouvertes aux deux coopératives: Bâle, Suisse centrale, Tessin)

La collaboration fonctionnait bien, mais les divergences d'opinion étaient fréquentes, notamment concernant les politiques de prix et de distribution. De plus, les conflits dans les régions «libres» étaient monnaie courante. Avec le temps, l'assortiment s'est étoffé de nombreuses spécialités de pommes de terre surgelées et de conserves, causes de nouveaux conflits d'intérêts.

L'émergence de nouveaux clients nationaux (Frisco-Findus et d'autres entreprises actives dans le commerce des glaces et distribuant aussi un assortiment complet de produits surgelés) et les nouvelles marques de commerce («gold star» pour Coop, par exemple) ont compliqué la collaboration et généré un potentiel de conflits supplémentaires et de discordances entre les responsables du VLG Berne et du VOLG. Cette évolution se greffait sur le processus de concentration en cours dans le commerce de détail, l'arrivée des cash&carry's (Prodega, CCA, etc.) et l'émergence de grandes chaînes de restaurants (Mövenpick, Gastrag, SV, etc.). Dans ce contexte, nos deux entreprises ont accepté d'élargir leur offre avec des légumes et des spécialités de pâtes surgelés. Telles ont été les raisons principales qui ont conduit à la proposition de fonder une entreprise commune pour la distribution à l'échelle nationale de nos produits. La stratégie de concentration verticale du VLG Berne et du VOLG visait bien plus que la mise en valeur des pommes de terre et



des légumes; il s'agissait de s'affirmer en tant qu'acteur important du marché. Lorsque, très jeune, je pris la Direction de ce secteur commercial en 1971, mon chef Max W. Tschannen m'a présenté les deux objectifs principaux de manière limpide: «D'importantes parts de marché et des gains convenables, qui nous permettent de continuer à investir dans ce secteur.»

Fondation de la nouvelle entreprise nationale de distribution frigemo SA

Malgré quelques résistances, frigemo SA a vu le jour le 1er juillet 1974. Copropriété à parts égales du VOLG et du VLG Berne, elle décide de s'installer à Zollikofen (dans un baraquement!). Dans le même temps, l'entreprise acquiert des parts, d'abord minoritaires, de Haller AG (légumes surgelés) et de Caprez-Danuser AG (pâtes surgelées et sèches):

- Avec cette structure, frigemo SA assure l'exploitation exclusive des produits frais et surgelés de Cisac, de VOLG, de Haller et de Caprez-Danuser.

- Haller AG entreprend la construction d'une fabrique que nous avons cofinancée en «allégiant» auparavant largement le projet original de la famille Haller, afin de le ramener à des capacités de production plus conforme à notre organisation de vente.
- En ce qui concerne Caprez-Danuser AG, nous souhaitons lui livrer de la farine de pommes de terre de Cressier, matière à partir de laquelle l'entreprise fabriquait des produits semi-finis pour snacks (Zweifel Pomy Chips AG «Snacketti» et exportation). Là aussi, des investissements étaient nécessaires, notamment dans des lignes de fabrication pour produits surgelés (pâtes farcies, lasagnes/cannelonis, etc.), que notre participation a rendu possibles.



La nouvelle stratégie de frigemo a connu un rapide succès:

- Nous sommes devenus un interlocuteur crédible face aux clients nationaux et suprarégionaux.
- Parallèlement à la livraison des entreprises actives dans le commerce des glaces, de Coop et d'autres clients suprarégionaux, nous avons progressivement construit notre système de distribution avec des dépositaires régionaux et augmenté nos parts de marché grâce à ce système de couverture multiple de la Suisse.
- Des livraisons directes aux restaurateurs ont été mises en place et la part de marché a atteint 60 % pour les produits à base de pommes de terre traités par frigemo et 25 à 40 % pour les légumes et les pâtes surgelés destinés à la restauration hors domicile.
- En ce qui concerne la détermination des prix du nouvel assortiment, nous nous sommes alignés sur les fournisseurs les plus chers, et la vente de légumes surgelés et de pâtes est devenue rapidement rentable.
- Longtemps, notre large assortiment de produits à base de pâtes est resté presque sans concurrence sur le marché et nous avons pu proposer aux clients des nouveautés très rentables (générateurs de marges). Ces points forts permettaient de mettre quelque peu en sourdine la sempiternelle discussion autour du prix des frites lors des discussions avec le commerce de demi-gros et les restaurateurs.
- Peu de temps après la fondation de frigemo, nous avons accédé pour la première fois au rang de société commerciale. Après la reprise



de notre plus important dépositaire de Genève, nous avons intégré l'exploitation régionale d'UCAR dans cette société (Ucagel). Avec cette participation et celle dans Cisac, la Suisse romande était intégrée au système commercial (axe Winterthour-Berne-Lausanne). La fusion des entreprises du groupe Vecchio a débouché sur la naissance de Bonfrais Bongel. Plus tard, une participation a été provisoirement prise dans Pierrot-Friola Basel AG.

- Suite au départ d'un des frères Haller, le VLG Berne et le VOLG sont devenus actionnaires majoritaires de Haller AG.
- En raison de cautionnements risqués à l'étranger, Caprez-Danuser AG s'est retrouvé subitement au bord de la faillite en 1982. A notre de-

mande, et après avoir longuement pesé les intérêts, le Conseil d'administration de frigemo SA décida de sauver l'entreprise en se portant actionnaire majoritaire. Ne comptant pas nos heures, nous avons réussi à assainir et à désendetter l'entreprise, qui devint rentable.

- La majorité prise dans Caprez-Danuser AG nous a propulsés indirectement au rang d'actionnaire principal de Trattoria AG, filiale nationale active dans le domaine des pâtes sèches et propriété commune de Caprez-Danuser et de Röthlin AG à Kerns. Bien que les pâtes sèches n'aient jamais fait partie de nos activités principales, d'intéressantes possibilités de synergies se présentaient avec nos produits surgelés à base de pâtes (commandes prises par les collaborateurs du service extérieur de Trattoria, etc.).

Augmentation de la capacité de production de frites

Dans les premières années suivant l'introduction sur le marché de nos frites, nous avons dû lutter pour faire accepter ce produit. Beaucoup de cuisiniers y voyaient dans un premier temps une insulte à leur savoir-faire. Le produit s'est néanmoins imposé dès les années 1970, dans un marché en expansion rapide. L'arrivée de McDonalds a entraîné dans toute l'Europe un fort développement des technologies liées au processus de transformation (la technologie de McDonalds a fait naître les frites au four). A cette époque, les contraintes de capacité devenaient de plus en plus importantes. Dans le domaine de la fabrication des frites, de grands investissements d'équipement étaient indispensables.



En tant que responsables des filiales, et avec le soutien du VLG Berne, nous nous sommes fortement engagés pour la concentration de la production sur un site.

Compte tenu des intérêts régionaux, des craintes et des données contextuelles, VOLG n'a pas réussi à se prononcer pour une production centralisée – l'exploitation de Weinfeld en aurait en effet moins bien convenu que celle de Cressier. Finalement, chacun des deux sites a accueilli une nouvelle usine de production de frites en 1980. Cette décision, ainsi que la libéralisation des échanges agricoles (abandon de l'obligation d'autorisation pour les importations, remplacement par des droits de douane devant être fortement réduits dans un délai de cinq ans) décidée lors du Cycle d'Uruguay de l'OMC et touchant aussi les pommes de terre, nous ont poussés à nous pencher sur la question d'une gestion plus judicieuse et efficace, aussi du point de vue de la planification des ressources des quatre usines de l'époque.

Formation du groupe frigemo

Un groupe de projets établi par le Directeur de Cisac de l'époque et moi-même a été mis en œuvre. Le groupe frigemo a été formé le 1er janvier 1985. Toutes les usines et filiales ont été placées sous la responsabilité d'une seule Direction. Le Conseil d'administration de frigemo SA, toujours composé de deux membres de chacun des deux principaux actionnaires (VOLG et VLG Berne) était l'organe de décision central pour toutes les questions stratégiques. La gestion

commune des entreprises distinctes au sein du groupe frigemo constituait un projet ambitieux. Outre les conflits d'intérêt entre production et distribution, nous devions composer avec les différentes histoires et cultures des entreprises, ainsi qu'avec le bilinguisme du groupe.

La période précédant la création de fenaco (1985 – 1993) a consisté à maints égards en un numéro d'équilibrisme:

- Il s'agissait de préserver le fragile équilibre entre les intérêts divergents de nos différents groupes de clients (par ex. les entreprises actives dans le commerce des glaces et les membres de notre réseau de dépositaires qui leur faisaient en partie concurrence). Nous étions un fournisseur important dans pratiquement tous les canaux de distribution concurrents (en partie aussi chez nos concurrents). Grâce à notre diplomatie, ou malgré elle, nous avons poursuivi nos objectifs économiques de manière claire et avec succès.
- Le succès du groupe frigemo était considéré avec défiance par les sociétés industrielles établies. La stratégie de concentration verticale des organisations paysannes essayait de vives critiques et il nous fallut beaucoup de temps avant, par exemple, d'être pleinement acceptés dans les organisations professionnelles de l'industrie alimentaire.
- La forte pénétration du marché par la société-fille de la Migros BiNa (avec tous les produits à base de pommes de terre et de légumes) a fortement intensifié la concurrence sur le marché de la restauration hors domicile. Malgré ce-



la, nous avons gardé durant des années un statut de fournisseur exclusif de Migros pour plusieurs produits (par ex. les pommes duchesse). Nous avons conservé nos importantes parts de marché, notamment grâce au développement de McDonalds et à notre réseau de dépositaires.

- Dans un contexte de lutte entre Nestlé et Unilever pour la suprématie sur le marché suisse des glaces et des produits surgelés de marque, nous avons appris pour la première fois à apprécier la valeur et les bénéfices potentiels des synergies entre frigemo et les détaillants VOLG.
- Nous avons abandonné la production de produits semi-finis pour les snacks, qui avait été entretemps déplacée de Coire à Cressier, parce qu'elle n'était plus rentable.

- Les difficultés rencontrées par Trattoria AG après la fusion avec «La Chinoise» n'ont pu être résolues que peu après la fondation de fenaco et la revente à Hero.

Facteur de simplification, la formation du groupe frigemo a permis de tracer une voie commune vers la représentation majoritaire du VOLG et du VLG Berne dans les Conseils d'administration et Assemblées générales des différentes entreprises.

Malgré cela, la structure est demeurée complexe et coûteuse jusqu'à la fusion au sein de fenaco. Il fallait en effet encore composer avec 6 à 10 Conseils d'administration dans une partie desquels siégeaient des actionnaires minoritaires.



**Hans Ulrich
Reusser**

Pomdor AG 1977 (Ramseier)

par Hans Ulrich Reusser

1974 | Après la Seconde Guerre mondiale, on comptait en Suisse environ 800 cidreries chargées de réceptionner les fruits et de fabriquer des centaines de jus de fruits. En 1974, la situation avait fondamentalement changé. Les améliorations techniques des pressoirs à fruits et des installations de remplissage, l'augmentation du coût de la main-d'œuvre et la hausse des parts de marché des grands distributeurs étaient notamment responsables de la disparition de neuf cidreries sur dix en l'espace de trente ans.

Bon nombre de ces entreprises autrefois privées ou organisées sous forme de coopératives connaissaient des difficultés financières. Il leur manquait des fonds pour remplacer leurs pressoirs obsolètes et leurs lentes installations de remplissage par des machines modernes. Et même celles qui parvenaient à investir se heurtaient à de nouvelles difficultés. En effet, ces installations plus performantes ne tournaient pas à plein régime, ce qui freinait leur amortissement. On comptait de trop nombreuses marques locales telles que «Münsiger» ou «Kiesener», ce qui était un obstacle pour faire affaire avec les grands distributeurs. Coop a essayé de résoudre ce problème en reprenant la cidrerie Worb en 1978.

Les personnes conscientes du problème qui évaluaient correctement leurs possibilités cher-



chaient à se retirer des affaires en limitant les dégâts.

L'ex-VLG Berne s'est aussi retrouvé dans cette situation avec son entreprise à Herzogenbuchsee. Pour lui, pas question d'abandonner le marché. Il était persuadé que le marché du jus de pommes allait s'accroître. Il lui fallait seulement trouver la bonne solution pour pouvoir fournir les produits demandés par le client, soit des jus de haute qualité, et ce en quantité suffisante et de façon constante.

Persister avec les «structures historiques» des cidreries ne fonctionnait pas. S'étendre dans toute la Suisse! Sur le moment, cette idée n'était qu'une illusion. Toutefois, Rome ne s'est pas faite en un jour. C'est pourquoi, il a d'abord été décidé de chercher une solution régionale pour l'ancienne zone de chalandise du VLG Berne. Ce dernier a procédé à une sélection parmi les cidreries encore en activité, puis est entré en



contact avec les Présidents des cidreries Ramsei (Zaugg), Kiesen (Waber) et Münsigen (Eggimann). Etonnamment, ils ont accepté de fusionner leur entreprise avec le VLG Berne de Herzogenbuchsee. Cependant, les différents gérants n'étaient pas sans inquiétudes. Ils se demandaient s'ils joueraient un rôle dans la nouvelle organisation et la question de la nouvelle présidence de l'entreprise était un sujet épineux. Finalement, tous se sont accordés à nommer une personne étrangère à la Direction.

1977 | Après trois ans de préparation, la fusion a pris effet le 24 mai 1977 et les cidreries de

Münsingen, de Kiesen, de Ramsei et du VLG à Herzogenbuchsee se sont unies sous le label «Pomdor AG». Il n'y avait plus qu'un seul bilan. Le capital social de l'entreprise s'élevait à 5 Mio de francs et les parts des actionnaires ont été réparties selon les apports: VLG Berne 51 %, Ramsei 25,9 %, Kiesen 18,5 % et Münsigen 4,6 %.

Malgré le grand nombre de personnes impliquées dans la gestion de l'entreprise, la collaboration fonctionnait bien. Cette nouvelle entreprise fascinait. Le premier chiffre d'affaires annuel se montait à 25 Mio de francs, mais le



résultat d'exploitation était négatif. Personne ne s'attendait à un miracle. Il a fallu attendre quelques années et le renforcement de l'actionnaire VLG Berne pour que la jeune entreprise de boissons présente des résultats positifs.

1981 | Le 1er mai 1981 a eu lieu la fusion de Pomdor AG de Kiesen avec Gebrüder Müller AG Schloss Gachnang. Cela a été la première expansion décisive hors des frontières locales bernoises. Pomdor AG est devenue une «entreprise de boissons aux fruits suisse» à laquelle participait l'ancien VOLG Winterthur. Grâce à cette



nouvelle zone de chalandise en Suisse orientale, l'achat des fruits s'est bien amélioré et sécurisé. Cela n'a pas plu à certains fournisseurs de fruits à cidre à qui l'entreprise faisait appel jusqu'alors, car cela équivalait à trahir les «affaires bernoises».

La marque a poursuivi son développement et «RAMSEIER» est devenue leader sur le marché des jus de fruits. Elle est apparue dans des publicités à la télévision, ce qui n'a pas fait l'unanimité des Thurgoviens: pendant longtemps, l'étiquette des bouteilles «RAMSEIER» a dû mentionner que les pommes provenaient de Suisse orientale.



LANDOR AG 1982 – Un marathon dans les ports de Bâle

par Fritz Friedli

En tant que Président du GVS (Genossenschaftsverband Schaffhouse), j'étais scandalisé de voir que les engrais étaient jusqu'à 20 % moins cher en Allemagne qu'en Suisse. Sous la direction de Lonza, les fournisseurs d'engrais nationaux profitaient de leur monopole pour dicter leurs conditions aux fédérations de coopératives, qui n'étaient que des distributeurs. Après avoir étudié les règles du marché international des engrais, j'ai proposé au Président de la «Vereinigung» Max W. Tschannen de prendre en charge

directement l'importation. Etant lui-même un entrepreneur audacieux, il m'a donné son accord. Les Directeurs des fédérations ont aussi tous accepté, avec enthousiasme chez les Romands et avec retenue chez les Alémaniques. Cela marquait le coup d'envoi d'un véritable parcours du combattant et de la collaboration constructive avec Max W. Tschannen, qui assumait la responsabilité financière.

La première étape a eu lieu en 1982 avec la création de LANDOR AG. J'ai réussi à recruter Christian Kopp à la Direction, une de mes anciennes connaissances à qui je faisais confiance pour faire de LANDOR une grande réussite. De mon côté, je souhaitais me concentrer sur la mise en place des structures et des relations d'affaires internationales. Il fallait désormais trouver des fournisseurs. Cela s'est révélé très difficile car Lonza, qui n'approuvait pas notre projet, se servait de ses relations à l'étranger pour inciter les producteurs d'engrais européens à boycotter LANDOR. Cependant, nous avons fini par trouver une opportunité. Le chef des ventes Bonstoppel de l'entreprise hollandaise DSM se déclarait prêt à approvisionner LANDOR en engrais complet de qualité supérieure et à un prix avantageux. Une fois la brèche ouverte, le boycott des autres fournisseurs n'a pas tenu longtemps. LANDOR est même devenu un client très demandé. Les marchandises devaient être acheminées en vrac par bateau sur le Rhin dans des quantités minimales de 500 tonnes, puis transbordées à Bâle, ensachées et enfin palettisées. Jusqu'à ce que



Fritz Friedli



les premiers sacs d'engrais arrivent dans les coopératives et que l'argent rentre enfin dans les caisses, les investissements initiaux se comptaient en millions de francs. Max W. Tschannen, qui devait répondre des crédits de la «Vereinigung», était soucieux lorsqu'il a vu les chiffres. Mais une fois les affaires bien lancées, la situation financière s'est redressée.

Le transbordement de l'engrais au port de Bâle et les tâches qui en découlaient commençaient à poser problème. Les entreprises de transbordement installées de longue date ne possédaient pas les installations techniques nécessaires à la prise en charge des quantités croissantes de marchandises. L'idée est donc venue de construire notre propre entreprise de transbordement. Reconnaisant les avantages stratégiques d'un tel projet, les Directeurs de la «Vereinigung» l'ont approuvé et ont accordé le crédit de plusieurs millions nécessaire à sa réalisation.

Je devais donc trouver un site adapté à notre projet dans les ports de Bâle. Spontanément, j'ai pris contact avec les autorités portuaires et des entreprises de transbordement. La nouvelle s'est vite répandue et a déclenché, dans ce monde fermé et attaché à l'ordre établi, une réaction de défense inattendue qui consistait secrètement à empêcher les coopératives d'accéder au fleuve. J'avais l'impression que les entreprises portuaires se livraient une concurrence acharnée mais qu'elles faisaient bloc autour d'elles. Lonza a aussi eu vent de notre projet et a laissé entendre qu'elle savait comment l'empê-

cher. Mes recherches pour trouver un point de départ réalisable ont ainsi pris la forme d'un marathon dans les ports de Bâle. Aucun terrain constructible au bord du Rhin n'était à vendre. Les sites qui auraient pu supporter plusieurs milliers de tonnes d'engrais et l'ensemble des installations de transbordement étaient très rares. J'ai parcouru les ports du Rhin de long en large pendant des semaines et, un jour, j'ai même entendu quelqu'un dire d'un ton à la fois moqueur et impressionné: «Ah, SH 508 (mon numéro de plaque) est de nouveau à la chasse sur le port».



Parmi toutes les entreprises de transbordement, UNION Brikett AG à Auhafen correspondait le mieux à notre projet. Elle appartenait à l'entreprise Schweizer Reederei und Neptun AG (SRN), mais n'était pas à vendre. Dans ce contexte, un événement qui a eu l'effet d'une bombe dans le milieu portuaire nous est venu en aide: Migros a racheté la majorité des actions de la SRN. Je suis de suite allé voir le Directeur de Migros de l'époque pour lui parler de notre intérêt pour UNION Brikett AG. Il s'est montré impartial et a accepté de présenter notre offre au Conseil d'administration de la SRN. Ce dernier a laissé entendre qu'il était prêt à vendre et, au terme de négociations ardues mais équitables, le contrat de vente a été signé le 5 octobre 1984. Ce dernier stipulait qu'une étroite bande riveraine entre les rives du Rhin et l'entrepôt de stockage restait en possession de la SRN. Une concession à la nomenklatura du port, qui ne voulait pas que les fédérations accèdent au fleuve. La construction des installations de transbordement pouvaient commencer. Pour ce faire, il fallait creuser une fosse de 4 m de profondeur. Or, après 2 m seulement, les ouvriers sont tombés sur une nappe phréatique. L'ingénieur responsable des travaux a déclaré qu'il était interdit d'abaisser le niveau de cette zone d'eau potable protégée et qu'il faudrait construire sur pilotis. Cela aurait entraîné de grands retards dans les travaux et augmenté fortement les coûts. Je ne pouvais me résoudre à cette solution et suis allé consulter le Directeur des travaux publics de Bâle. Il a salué l'implantation de LANDOR à Auhafen et, après



avoir entendu mon argumentation, nous a accordé l'autorisation de rabattement de la nappe phréatique sans détours. Les installations ont pu être construites sans retard. Les Directeurs des fédérations sont tous venus à l'inauguration, qui s'est transformée en fête face à l'enthousiasme des invités devant l'efficacité des installations automatisées d'ensachage et de palettisation.



**Christian
Kopp**

De l'outsider au leader du marché

par Christian Kopp

Pendant la phase de lancement, j'ai dirigé LANDOR AG avec quelques collaboratrices. Monter une entreprise nationale de commerce d'engrais en partant de zéro s'est avéré compliqué. Nous avons constamment rencontré de nouveaux obstacles. En s'aidant de leurs relations extérieures, les fournisseurs d'engrais traditionnels ont essayé de nous barrer l'accès au marché. Même les fédérations de coopératives ont réagi différemment vis-à-vis du «petit dernier». Certaines ont activement soutenu LANDOR tandis que d'autres sont restées dans l'expectative. Elles craignaient la réaction de leur fournisseur traditionnel.

Malgré les résistances, nous avons réussi à offrir un assortiment simple de haute qualité et à des prix avantageux. Dès le début, nous avons mis l'accent sur le bon fonctionnement de notre service de livraison. Cela nous a valu la confiance et le soutien de coopératives locales. Mais LANDOR a réalisé une véritable percée après la mise en service des installations automatisées de transbordement, d'ensachage et de palettisation à Auhafen. Elle avait alors une longueur d'avance sur la concurrence. D'année en année, le volume des ventes a progressé considérablement, jusqu'à atteindre plus de 70 000 tonnes dès les années 1980. Lors de nos déplacements, mes collaborateurs et moi étions ravis de voir de plus en plus de palettes de sacs d'engrais LANDOR stockées dans les granges.

La bonne situation financière de LANDOR nous a permis d'élargir durablement notre gamme de services. La création d'un service de conseil se concentrant sur la vente mais aussi et surtout sur le soutien technique aux paysans était une de nos priorités. Quelques essais sur le terrain orientés vers la pratique ont servi de base. Notre gamme s'est constamment étendue, jusqu'à ce que les demandes provenant de tous les types de productions agricoles, entreprises bio y compris, puissent être satisfaites. Le volume des ventes s'est aussi continuellement accru jusqu'à atteindre la limite de capacité des installations de transbordement. Cela a motivé la décision de créer un deuxième terminal à engrais à Auhafen, plus tard appelé LANDOR 2. Les acquisitions et la construction des nouvelles installations ont nécessité un investissement de 20 Mio de francs. Il a même été décidé d'acheter une grue au bord du Rhin, mettant un terme définitif au «diktat» des anciennes entreprises du port qui ne voulaient pas laisser les coopératives accéder au fleuve.





La croissance de l'entreprise a permis d'exploiter de nouveaux domaines d'activité. Les effectifs ont atteint 50 collaborateurs. Les ventes d'engrais ont poursuivi leur progression pour arriver à plus de 150 000 tonnes par an, alors même que leur utilisation en Suisse a presque été divisée par deux pendant les années 1990. C'était là la preuve que LANDOR était devenu

leader sur le marché. La concurrence a commencé à prendre la mesure de notre succès et a enfin cherché à collaborer avec nous. Les bases d'un avenir couronné de succès étaient fondées.

Je suis reconnaissant à la «Vereinigung» et ultérieurement à fenaco de m'avoir accordé une si grande liberté entrepreneuriale dans la Direction de LANDOR.



Fritz
Friedli

Création de l'entreprise internationale de commerce d'engrais Fertag AG

par Fritz Friedli

Comme les quantités importées par LANDOR étaient trop faibles pour pouvoir bénéficier des meilleures conditions sur le marché international des engrais, l'idée est venue de collaborer avec les coopératives centrales (CC) d'Allemagne et de France pour accroître le potentiel d'achat. Ces dernières étaient toujours «tenues en laisse» par les industriels de l'engrais de leur pays respectif, comme l'étaient les coopératives suisses avant la création de LANDOR. N'étant pas satisfait de cette situation, j'ai élaboré un projet concret que j'ai soumis à Max W. Tschannen. Au vu du succès de LANDOR, il m'a donné son feu vert après avoir consulté les Directeurs de la «Vereinigung». Le 3 juin 1986 a donc vu la création de l'entreprise Fertag AG, dont le capital social fut réparti pour moitié entre la «Vereinigung» et moi-même.

La première tournée de démarchage m'a conduit vers les CC allemandes. Les chefs des ventes m'ont très bien reçu, mais dès que je leur ai proposé une offre d'achat, ils m'ont regardé d'un air très étonné. A leur visage sceptique, je devinais qu'ils se demandaient ce qu'un petit pays tel que la Suisse pourrait bien leur apporter. Après tout, en un an BayWa München écoulait quatre fois plus d'engrais que la Suisse toute entière. Concrètement, ils demandaient des preuves de qualité, des garanties de livraison, etc. J'ai donc eu des discussions animées, qui

m'ont certes apporté une foule d'informations sur le marché, mais aucune commande. Les liens étroits entre les fabricants d'engrais allemands et les CC étaient frappants. Lors de ma deuxième tournée de démarchage, j'ai non seulement mis en avant des prix attractifs, mais aussi les preuves de qualité exigées. Cela a produit l'effet escompté et les commandes ont dépassé nos attentes.

En France, les règles étaient différentes. Les coopératives formaient des «groupements» afin de centraliser leurs commandes d'engrais. Il en résultait d'énormes quantités, faisant d'eux des clients recherchés. Ils se sont montrés intéressés par nos offres avantageuses, mais pour faire affaire avec eux, il fallait d'abord établir une relation de confiance personnelle. J'ai vite eu de bons contacts avec les chefs des groupements du nord de la France Gérard Uhlen et Jean Pierre Cochet. Même si j'ai pu développer une relation amicale avec eux, les particularités du marché français nécessitaient une présence en France que je ne pouvais assumer seul. Lors d'une randonnée en montagne à Prättigau à laquelle je les avais conviés au printemps 1991, nous avons décidé de créer ensemble Fertag France et de fixer son siège à Pompey, près de Nancy.

Grâce à la gestion professionnelle de Paulette Fraudeau, Fertag France a connu un franc succès. Les volumes de ventes ont vite dépassé ceux de la maison-mère et l'entreprise a pu verser des dividendes de 30 %.



Pour gérer le marché du Benelux, j'ai pu compter sur Hubert Samain, le gérant d'Interore SA à Wavre. Une fois que ce dernier a remis sa démission, l'homme d'affaires parisien Judas Azuelos nous a offert la moitié des actions d'Interore à un prix symbolique, à condition que Fertag mette à disposition la moitié de son capital social de 1 600 000 euros à titre de prêt. Au terme de longues négociations, une joint-venture a été conclue en 1998. Sous la direction d'Hubert Samain, Interore s'est imposée comme la première entreprise européenne dans le domaine des engrais liquides et du commerce d'engrais est-ouest. Fertag a aussi créé de nouvelles synergies.

Mais en fin de compte, le succès dépendait de fournisseurs performants. Nous avons pu collaborer avec les entreprises publiques Kemira (Finlande), Fertiberia (Espagne) et ICI (Irlande). Puis se sont ajoutées BASF (Ludwigshafen), CF Industries (Long Grove USA, propriété de Farmers Union) et d'autres pro-

ducteurs d'engrais. J'ai pu développer de très bonnes relations personnelles avec les chefs de ventes, qui sont devenues ensuite de vraies relations de confiance. Les ventes négociées par téléphone avaient autant de valeur qu'un contrat écrit, ce qui a bien facilité les affaires. Je n'étais vite plus à même d'assumer le volume de travail seul. J'ai donc engagé Ruth Jost, qui connaissait très bien le secteur des engrais suite à son travail de pionnier avec LANDOR et qui dirigeait alors les finances et la logistique de Fertag de manière autonome. Une autre personne engagée à 50 % nous a rejoints par la suite et nous en sommes restés là, car vu l'imprévisibilité du marché international des engrais, il était judicieux de limiter le plus possible les frais d'exploitation.

Après quelques années, il a été possible d'augmenter les fonds propres grâce aux produits d'exploitation obtenus, ce qui a permis à Fertag de s'affranchir des crédits étrangers et de se prémunir du sérieux risque débiteur.



UFA Haus und Garten AG 1990 / LANDI Suisse SA

par Heinz Wälti

En bref:

- 1964 | Le VLG Berne crée le ressort Outillage lié aux machines agricoles. Le chiffre d'affaires atteint à peine 1 million de francs.
- 1971 | Fondation du groupe de travail Haus & Garten en vue de réunir les activités de vente des fédérations.
- 1979 | Fondation d'UFA Haus & Garten AG à Berne, composée du VLG Berne, du NWV Soleure, du VLGZ Lucerne, de la FCA Fribourg et de la FVAV Lausanne. D'une surface de 8000 m², le siège est situé à Berne Felsenau.
- 1984 | Fondation d'UFA Haus & Garten Pfungen AG, composée de VOLG Winterthour, de Landverband St-Gall et de GVS Schaffhouse.
- 1988 | Fusion d'UFA Haus & Garten AG Berne et d'UFA Haus & Garten Pfungen AG (aujourd'hui LANDI Suisse SA)

UFA Haus & Garten AG (dès 1964)

La création de Haus & Garten AG a commencé un peu comme celle de Migros avec son fondateur Gottlieb Duttweiler. Le gérant de l'époque a décidé d'aller voir les coopératives agricoles avec son bus VW pour leur présenter son modeste assortiment de produits. Dans un premier temps, cela n'a pas bien marché. A cette période, les administrateurs des coopératives occupaient une position particulière au sein de leur milieu agricole. Ils se concentraient sur les affaires des propriétaires de la coopérative, soit les paysans. Malgré les difficultés du début, des articles tels que les outils, les bottes, les électriciens de clôture, les accessoires pour les étables ou la petite quincaillerie ont connu un certain succès. Ces produits étaient principalement achetés par les paysans.

La fondation d'UFA Haus & Garten AG a été un événement important. Grâce à la collaboration de cinq fédérations agricoles, le petit assortiment non-food a pu se développer. Comme auparavant, le soutien était restreint et le groupe de consommateurs se limitait surtout aux paysans.

Les débuts ont été timides, mais cela s'est avéré payant par la suite. La Direction a décidé d'élargir l'assortiment et de viser d'autres groupes de clientèle. Ainsi, de nouveaux produits, tondeuses à gazon, charbon de bois, outils de jardinage, étaient vendus aux propriétaires de maison et aux artisans régionaux. Lentement mais sûrement, l'image des coopératives changeait.



Heinz
Wälti





Cela a fortement influencé les volumes de ventes. Le sympathique commerce en entropôt était né.

La provenance des produits et l'image agricole étaient très précieuses et le sont encore aujourd'hui. Presque aucune autre organisation ne peut compter sur une origine unique de ce genre.

UFA Haus & Garten Pfungen AG (dès 1984)

Le secteur commercial Maison et jardin s'était bien développé dans les régions des fédérations du Plateau central et de Suisse romande, poussant les fédérations agricoles de Suisse orientale à créer une organisation similaire. Toutefois, cela s'est avéré plus compliqué que prévu. Les coopératives et en particulier leurs administrateurs ne voyaient aucune raison de ne pas agir de la même façon que ce qu'avaient fait les précurseurs dans le reste de la Suisse. Ils sont donc restés focalisés sur leur cible de base, les paysans. Malgré tous leurs efforts, les deux organisations n'ont pas réussi à trouver

un terrain d'entente en matière d'assortiment et de stratégie. Et pourtant, leur public cible était presque identique. L'entreprise de Pfungen a survécu pendant environ quatre ans jusqu'à la fusion avec Berne.

Fusion d'UFA Haus & Garten AG Berne et Pfungen (dès 1988)

Vraisemblablement l'étape-clé dans l'histoire d'UFA Haus & Garten AG, qui deviendra plus tard LANDI Suisse SA. Cinq nouveaux membres ont été élus à la Direction. Le Conseil d'administration, composé des Directeurs des fédérations, a décidé de créer une société dotée d'une identité nationale. C'était un nouveau défi pour UFA Haus & Garten AG.

Un des premiers investissements a été l'achat d'une ancienne verrerie à Dotzigen, près du Seeland bernois. A l'époque, le site semblait assez grand, même en vue des 40 prochaines an-



nées. Il disposait de 25 000 places de palettes, de bureaux en nombre suffisant et d'un raccordement direct au rail. Le site de Dotzigen était en outre une solution centrale pour les fédérations du Plateau central, de Suisse romande et de Suisse orientale qui participaient au chiffre d'affaires. La délocalisation de Berne et de Pfungen vers le nouveau site a eu lieu au printemps 1989. Pour tous les participants, cela a été une période exigeante mais aussi un apprentissage unique et marquant. Toutes les voies ferroviaires secondaires des CFF et du BLS ont été utilisées pour transporter les produits d'UFA Haus & Garten AG.

La Direction avait décidé de s'orienter à l'avenir vers une organisation de services. Les mesures à prendre au niveau marketing ont fait l'objet de nombreuses discussions, tout comme la problématique «des besoins d'un magasin pour avoir du succès». Le but de la Direction: créer un nouveau concept en constante évolution et performant.

Les services, un instrument marketing – conclusion de partenariats (dès 1991)

La gamme de services, orientée exclusivement vers les besoins au niveau de la vente, servait aussi d'outil de liaison au sein de l'organisation. L'origine agricole des produits revêtait toujours une signification importante.

- Double approvisionnement des magasins actifs
- Produits étiquetés avec le prix (précurseur des prix de vente homogènes)
- Liaison automatique avec le système informatique (commandes)
- Présence publicitaire homogène dans toute la Suisse
- Gestion centralisée de l'assortiment
- Formation du personnel de vente
- Agencement des points de vente
- Communication avec le CEO (téléphone rouge)

Cette gamme de services a été adoptée lors d'une réunion mémorable qui s'est tenue au Buffet de la gare de Zurich en 1991. «Instaurer la confiance et convaincre par la performance»: il s'agissait d'exploiter la moindre opportunité pour se rapprocher des responsables des coopératives agricoles. La Direction d'UFA Haus &



Garten AG leur a rendu visite pour discuter des objectifs, des projets et des perspectives. Une relation de confiance a ainsi pu être établie. La plupart des coopératives ont spontanément accepté de soutenir le projet. En un an, le chiffre d'affaires en termes de livraison est passé de 50 millions à 65 millions de francs. UFA Haus & Garten a donc convaincu par sa performance.

Cela doit continuer! (dès 1993)

Le secteur commercial Maison & jardin se développait de façon très positive. La demande des personnes possédant une maison et un jardin ne cessait de s'accroître, mais l'entreprise gardait son authenticité et les besoins des paysans n'étaient jamais négligés. Cela a incité les responsables d'UFA Haus & Garten AG à élargir leur assortiment de façon ciblée et à intégrer de nouveaux groupes de consommateurs. Entre-temps, les coopératives ont elles aussi renforcé leur activité commerciale et créé davantage de place de stockage pour l'assortiment sur leurs sites. Il en a résulté une situation «gagnant-gagnant» qui a eu un effet très positif sur l'évolution du chiffre d'affaires des deux partenaires.

La volonté de construire des unités de vente plus grande a été mise en œuvre. Le premier magasin, d'une superficie de 1200 m², a été inauguré à Ebikon (LU) en 1994. Le nouveau concept a été très bien accueilli. Pour la Direction, les magasins devaient allier simplicité et praticité. Un entrepreneur général de Suisse centrale a appliqué les instructions d'UFA Haus & Garten à des conditions avantageuses. Pour



les constructions en bois, le bois de la région a été privilégié. Dans la mesure du possible, des entreprises et artisans régionaux voire locaux ont même été engagés. Encore un jalon important! Le concept architectural des magasins n'a cessé d'évoluer et près de 200 points de vente ont par la suite ouvert leurs portes avec succès.

1994: UFA Haus & Garten AG devient LANDI Suisse SA

Quand les six fédérations agricoles ont fusionné pour créer fenaco, UFA Haus & Garten AG a décidé de changer de nom et d'opter pour «LANDI Suisse SA». Les points de vente ont été renommés «Magasins LANDI», ce qui a permis d'assurer leur notoriété et une plus grande proximité.

C'est cette direction qu'a prise la campagne publicitaire nationale. LANDI Suisse SA pouvait désormais proposer une offre identique sur l'ensemble du marché suisse.

3 | Développement d'une identité visuelle homogène

Chapitres 3 à 5 par Max W. Tschannen

La création de la coopérative et de la marque d'aliments fourragers UFA a permis l'éclosion d'une première identité visuelle homogène, exportée dans toutes les fermes grâce à la Revue UFA, organe d'information et de conseil.

L'apposition de la marque «AGROLA» sur toutes les stations-services des coopératives agricoles a constitué une étape importante dans le développement d'une identité visuelle homogène vis-à-vis des agriculteurs.

Le besoin de disposer d'une identité commune s'est trouvé encore accru par l'évolution du marché du bricolage et du jardinage, futur pilier des coopératives. Ces dernières portaient alors différents noms («Lagerhaus», «Gnossi», etc.).

Un groupe de travail dirigé par J.-P. Frésard, membre de la Direction du VLG Berne, a donc été chargé de trouver une dénomination unique et de convaincre les coopératives de l'adopter. Un concours de propositions a débouché sur le choix de «LANDI», avant tout parce les Romands pensaient pouvoir l'utiliser facilement. Par ailleurs, les membres plus âgés, surtout, associaient à ce nom les bons souvenirs de l'exposition nationale de 1939 à Zurich, appelée «Landi» en Suisse alémanique. Une collaboration étroite avec les Présidents des coopératives et les Sociétés de gérants a permis de disposer, au travers de «LANDI», d'une identité visuelle pour tout le territoire suisse, et de préparer ainsi efficacement le succès de notre publicité auprès de toute la population agricole.





4 | Promotion de la relève des cadres

Le succès de toute entreprise dépend directement des compétences de ses cadres.

Au sein des coopératives agricoles et de leurs fédérations, les postes à responsabilités requièrent des personnes au bénéfice de vastes connaissances du domaine agricole et d'une formation commerciale solide.

Pour garantir la pérennité d'une relève de valeur, le VLG Berne a élaboré un nouveau métier, «agro-commerçant», destiné en priorité aux diplômés des écoles d'agriculture. L'idée était de leur proposer de compléter leurs acquis par une formation commerciale ciblée qui leur donnerait toutes les clés pour occuper des postes de cadres dans des organisations économiques agricoles.

En tant que membre de la Direction du VLG Berne, J.-P. Frésard a été chargé de mettre en œuvre ce projet. C'est ainsi que la formation d'agro-commerçant a été développée, puis proposée en collaboration avec l'école privée Feusi à Berne.

Le projet a rapidement rencontré un succès total. A l'échelon national, le métier a été reconnu comme une profession par l'OFIAMT.

**Agro-commerçant / e ES
Agrotechnicien / ne ES**

plus ...

... de compétence agricole

Cette formation te fera vraiment progresser ...
Comme Iwan Lisibach.
Aujourd'hui, il est gérant de LANDI Pilatus AG.

www.agrotechniker.ch • www.agrokaufmann.ch

AMT TECHNISCHES LEHRGEBIET
Strickhof LBZ Sch Lechtöf Cham
INFORAMA ; feusi

**Agro-commerçant / e
Agrotechnicien / ne ES**

oui, parce que ...

... je reste avec les pieds bien

Cette formation te fera vraiment progresser ...
Comme Andrea Hoher.
Aujourd'hui, elle est responsable d'investissement dans le canton d'Ob- u...

www.agrotechniker.ch • www.agrokaufmann.ch

AMT TECHNISCHES LEHRGEBIET
Strickhof LBZ Sch Lechtöf Cham
INFORAMA ; feusi



5 | Réorganisation du nouveau conglomérat

Au travers de la fondation de nombreuses sociétés spécialisées soumises à différents régimes de propriété, la «Vereinigung» est devenue un conglomérat complexe.

Sa direction incombait au Président de la «Vereinigung», entouré par les membres du conseil, à savoir les Directeurs des fédérations de coopératives régionales. Pour augmenter les possibilités de financement et disposer d'un instrument de direction supplémentaire, on a créé Landor Holding AG. Un secrétariat général est venu prendre en charge des tâches organisationnelles et administratives.

Au fil des assemblées, les Présidents et les gérants des coopératives critiquaient toujours plus la complexité du conglomérat, qui finissait par leur échapper. Une réticence compréhensible puisque même les Présidents des fédérations régionales ne pouvaient pas participer directement aux votes concernant les décisions relatives aux sociétés spécialisées.

Dans les années 1980, les réunions de la «Vereinigung», en particulier les séminaires consacrés aux orientations stratégiques et à la gestion, ont donné lieu à de vifs débats sur la future organisation des fédérations de coopératives. La recherche d'une organisation efficiente a encore gagné en importance avec les évolutions survenues dans la politique agricole suite aux négociations du GATT (actuelle OMC), aux différends avec l'UE, à la réclamation d'accords de libre-échange et au fait que dans de nombreux secteurs commerciaux, le temps de la perpétuelle croissance du chiffre d'affaires était révolu.

Lors du séminaire de la «Vereinigung» à Stein am Rhein en août 1992, une analyse prévisionnelle approfondie a convaincu la plupart des membres des Directions des fédérations de coopératives: une fusion globale devait être non seulement prise en considération sérieusement, mais encore initiée sans retard si on entendait assumer pleinement, à l'avenir, les engagements pris envers les paysans.

6 | Pourquoi fenaco est-il un groupe bilingue?



Dr Willy
Gehriger

Pour expliquer pourquoi et comment fenaco est né bilingue, il va falloir regarder un peu dans les coulisses et planter le décor. Quand on observe un événement, on en voit rarement tous les contours. Je vais vous présenter l'affaire vu de l'ouest en étant conscient que ce n'est qu'une part de l'histoire.

Arrivé à l'UCAR fin 1989, on m'a donné deux ans pour me préparer à en reprendre la Direction générale. Mon prédécesseur Charles Keuffer avait fusionné l'USAR (production animale) et la FVAV (production végétale) en 1983. Il m'a laissé les pleins pouvoirs pour régler les questions stratégiques de l'avenir de l'UCAR.

De nombreux signaux d'alarme clignotaient à tous les horizons: EEE (espace économique européen), politique agricole plus libérale, abandon du soutien de la Confédération pour les principales grandes cultures. En un mot comme en cent: en Romandie, nous étions le dos au mur. Il fallait des solutions nouvelles pour à peu près tout.

La première opportunité était de placer les «centres UCAR» sous un nouveau concept de marketing appelé LANDI/Agrocentre, l'un en allemand, l'autre en français. Il était tellement évident que le monde agricole suisse n'avait pas les moyens de développer deux marques que nous avons décidé que l'appellation LANDI avait une consonance francophone. Que de soirées passées dans les campagnes romandes à convaincre. L'apparition de ces nombreux panneaux LANDI sur les façades des centres collecteurs des villages vaudois ont eu l'effet espéré. Le monde des coopératives agricoles était en mouvement.

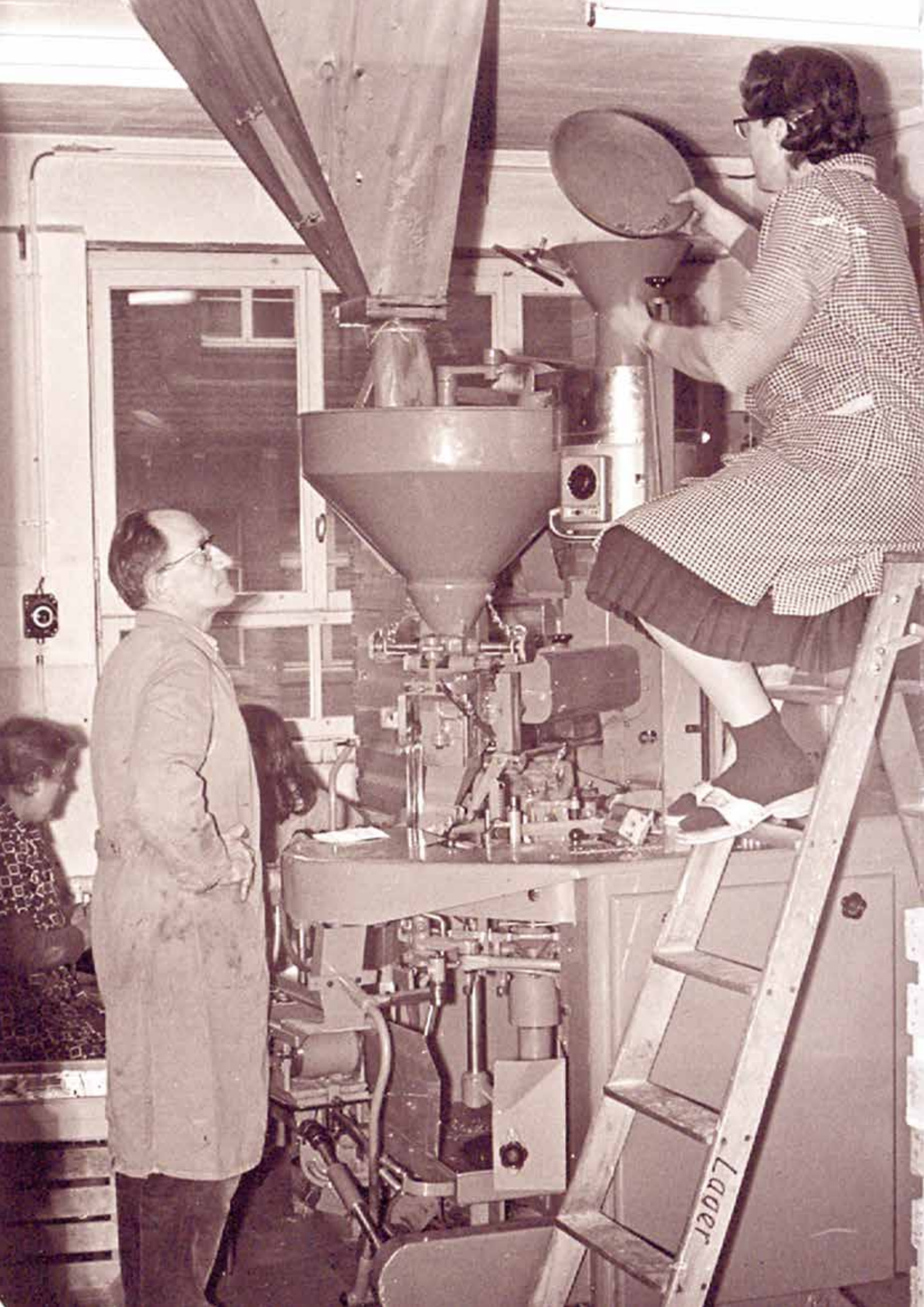
Durant cette période, nous avons noué de nombreux contacts avec le VLG Berne. Comme la commercialisation des céréales fourragères romandes devenait de plus en plus ardue, nous sommes rapprochés du VLZ (Sursee) et du VLG pour nous aider. Expériences plus ou moins concluantes. Nous avons compris que les marchés étaient trop vivants, qu'ils allaient trop vite; le temps de travailler à des conventions de collaboration, les affaires étaient déjà faites. Foncièrement: seule la mise de ces activités sous un même bilan permettrait de survivre.

L'élément déclencheur, et pour cela nous devons regarder un peu dans les coulisses, s'est passé pour moi un soir de séminaire de la «Vereinigung» à Münchenwiler. En me promenant avec mes jeunes collègues du VOLG et du VLG, j'ai soudain réalisé que les deux principales fédérations du pays étudiaient un rapprochement. Le Directeur du VOLG, Hans-Ueli Reusser, et son chef des finances Werner Beyer étaient d'anciens dirigeants du VLG. Les plans comptables, l'informatique, la gestion du personnel, tout avait été normalisé entre les deux entreprises. On m'expliqua que le moment était idéal, les deux Présidents et les deux Directeurs généraux arrivaient en même temps en fin de carrière. Totalement ébranlé à l'idée que la moitié du mouvement coopératif de ce pays se retrouve dans une seule entité et cela sans la Suisse romande, il était évident pour moi que l'UCAR devait immédiatement s'associer à ce processus, ce qui fût fait rapidement. Et c'est ainsi qu'au cours de plusieurs séances

en 1991 où participaient les Présidents Ruedi Fischer (VLG), Albert Rüttimann (VOLG), Eric Sinner (UCAR) et les Directeurs Max Tschannen, Hans-Ueli Reusser et le rapporteur, il fût décidé d'essayer de créer une société

qui engloberait tout le plateau suisse, Suisse romande comprise. L'ouverture aux autres fédérations fût faite peu après et le procédé de fusion démarra tel que décrit dans cette brochure.





7 | Processus de fusion

par Max W. Tschannen

La phase préparatoire

La «Vereinigung» a invité les Conseils d'administration (CA) des fédérations de coopératives régionales qui ont exploré différentes pistes de stratégies d'avenir à prendre position sur un projet de fusion sur la base de l'avant-contrat de fusion ci-après.

But

Les fédérations agricoles entendent fournir aux agriculteurs et aux LANDI les meilleures prestations possibles dans un environnement en rapide mutation.

Procédure

Les CA des fédérations signataires décident de regrouper leurs activités. A cette fin, ils demanderont à leurs Assemblées des délégués (AD) de procéder à une fusion. Ils entament toutes les démarches nécessaires pour que cette fusion puisse s'opérer au plus tard le 01.01.1994 et donnent pouvoir à leurs Directions pour qu'elles prennent toutes les mesures requises. Il convient d'associer si possible toutes les fédérations aux négociations de fusion dès que leurs CA auront signé l'avant-contrat de fusion.

Agricola Ticinese SA, membre de la «Vereinigung», n'a pas pu être impliqué dans le projet de fusion car il ne s'agit pas d'une fédération de coopératives mais d'une société anonyme dont les actions appartiennent à des particuliers (lors de la crise économique de 1930, la fédération des coopératives tessinoises a connu des difficultés financières et a été reprise par des bailleurs de fonds privés sous forme de SA).

Le Genossenschaftsverband Schaffhouse (GVS) a renoncé à participer au projet de fusion en invoquant sa structure particulière et sa situation géographique.

A l'automne 1992, les CA de l'UCAR, de la FCA, du VLG, de la NWV, du VOLG et du LV St-Gall ont approuvé l'avant-contrat qu'ils ont dûment signé, posant ainsi les fondations permettant de mettre le projet de fusion sur les rails.

L'évolution du projet de fusion

En tant qu'organe suprême de l'organisation du projet, la Conférence des Présidents de fédération a été instituée le 02.12.1992 sous la direction du Président de la «Vereinigung», Max W. Tschannen.

La Conférence des Présidents devait assumer les principales tâches suivantes:

- approbation de l'organisation du projet;
- approbation des requêtes formulées par les groupes de travail (GT) en rapport avec les décisions de la fédération;
- forme d'organisation de la fédération suisse;
- statuts de la fédération suisse;
- propositions pour la constitution des organes de la fédération suisse;
- propositions pour la nomination de la Direction de la fédération suisse à l'intention:
 - des fédérations régionales;
 - de l'Assemblée constituante des délégués;
 - du CA de la fédération suisse

Afin de pouvoir assumer ces tâches, le chef de projet a démissionné de son poste de Président de la Direction du VLG et confié cette tâche à

son successeur qui était son suppléant, Ulrich Schlup.

Les fondements de la fusion devaient ensuite être élaborés au sein de divers GT. Les spécialistes des fédérations étaient disponibles pour ce faire et en fonction des besoins, ils ont fait appel à des conseillers externes.

Trois GT se sont répartis les principales tâches:

- GT Finances et droit
- GT Information
- GT Développement de l'organisation



L'équipe aux commandes de la fusion



Max W. Tschannen
Président de la «Vereinigung», responsable du projet de fusion



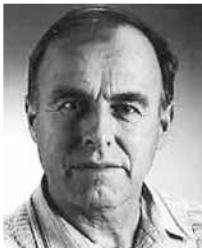
Eric Sinner
Président de l'UCAR



Bernard Banderet
Président de la FCA



Lienhard Marschall
Président du VLG



Paul Jäggi
Président de la NWV



Thomas Schmid
Président du VLGZ



Ulrich Maurer
Président du VOLG

Les responsables des principaux GT



Werner Beyer
GT Finances et droit
(Vice-président de la Direction du VOLG)



Dr Heinz Brugger
GT Information (Président de la Direction du VOLG)



Ulrich Schlup
GT Développement de l'organisation (Président de la Direction du VLG)



**Werner
Beyer**

Groupe de travail Finances et droit

par Werner Beyer

Compte rendu de l'activité du GT Finances et droit en rapport avec la fusion de six fédérations de coopératives agricoles qui a donné naissance à fenaco en 1993:

1. Situation initiale, mandat

Parallèlement à la gestion des affaires courantes, au vu du calendrier ambitieux du projet, les responsables de la «Vereinigung», de Landor Holding et des fédérations ont dû se limiter à un minimum de travaux préparatoires avant la prise de décision effective.

Dix grandes questions devaient être clarifiées avant la prise de décision:

- Forme juridique / siège / raison sociale / but / organes / organisation / impôts / bilan projeté & compte de profits et pertes prévisionnel / financement / procédure (décisions).

Ces dix questions ont été étudiées par trois GT (Développement de l'organisation / Information / Finances et droit) institués par la Conférence des Présidents de fédérations le 02.12.1992. Les GT rendaient compte aux Conférences des Présidents de fédération des étapes possibles et nécessaires de la procédure et des mesures de mise en œuvre du projet et appliquaient les décisions prises par les Présidents. Les opérations de fusion en tant que telles (future organisation structurelle et fonctionnelle, aspects juridiques, présentation des comptes, etc.) ont seulement été réalisées après les décisions re-

latives à la fusion au cours du premier exercice, conformément au vaste concept d'exploitation élaboré par le GT Finances et droit.

Le mandat du GT Finances et droit comprenait «l'analyse des conséquences financières et juridiques inhérentes à la fusion et l'élaboration de la marche à suivre et des mesures permettant une concrétisation dans les règles de l'art de la fusion sur le plan financier et juridique».

2. Thèmes examinés

Conformément au mandat, sept thèmes spécialisés (I à VII) devaient être examinés par le GT Finances/droit:

I. Fusion selon l'ancien art. 914 CO

(abrogé par le ch. 2 de l'Annexe de la loi sur les fusions du 03.10.2003 en vigueur depuis le 01.07.2004).

En cas de fusion selon l'ancien art. 914 CO, l'une des coopératives impliquées reprenait les autres et continuait d'exister, tandis que les autres coopératives étaient dissoutes (fusion par absorption). Dans notre cas, la même procédure a été appliquée pour les fédérations de coopératives:

- La «reprise» purement technique des six autres fédérations par l'UCAR a été décidée pour des raisons fiscales.
- D'un point de vue commercial et fiscal, la fusion a eu lieu avec effet rétroactif au 01.01.1993.
- Selon l'art. 888 al. 2 CO, une majorité des 2/3 des voix était requise pour la dissolution et la fusion. Pour notre projet, il fallait en partie respecter des quorums statutaires plus restrictifs.



- Pour la fusion des fédérations, le consentement des délégués suffisait.
- Une fois la fusion aboutie, les LANDI devenaient, de par la loi, membres de la fédération fusionnée.

II. Droit des cartels

Sur la base de la législation en vigueur à l'époque et de la présentation du projet, le secrétariat de la Commission suisse des cartels n'avait pas de motif d'ouvrir une enquête préalable contre la fusion planifiée. Aucune autorisation n'a dès lors été requise avant ni après la fusion. Du point de vue européen, la fusion planifiée n'entrait pas dans le champ d'application du Règlement (CEE) n°4064/89 du Conseil européen du 21.12.1989, les chiffres d'affaires déterminants n'étant pas atteints.

III. Propriété foncière

Dans notre cas, la fusion impliquait également l'acquisition de terrains, et à cet égard, il fallait tenir compte de la Lex Friedrich. Il s'agissait de

prouver que la fédération de coopératives reprenante, et donc fenaco, n'était pas en mains étrangères.

IV. Statuts (extraits choisis)

La société coopérative ou plus exactement la fédération de coopératives a été choisie comme future forme juridique. La dénomination «fenaco» proposée par le GT Développement de l'organisation devait être approuvée par l'Office fédéral du registre du commerce.

Le futur siège de fenaco, désigné par la Conférence des Présidents, pouvait être librement choisi parmi les cantons des différents sièges. Un établissement dans le canton le plus avantageux sur le plan fiscal (comme Zoug) n'aurait pas généré d'avantage fiscal majeur, étant donné qu'en vertu de la pratique de répartition fiscale intercantonale, Zoug n'aurait quasiment pas obtenu de substrat fiscal vu l'absence de sites d'exploitation de fenaco.

Les caractéristiques de l'affiliation à fenaco ont été définies comme suit:

- Les membres de fenaco sont des coopératives; l'affiliation est toutefois également ouverte à d'autres personnes morales.
- Le membre peut choisir librement si les associés répondent individuellement des engagements sociaux ou sont tenus d'opérer des versements supplémentaires.
- fenaco ne détermine pas de rayon d'activité par membre.
- La ristourne doit être conservée comme outil, la forme d'organisation devant encore être définie.
- Les parts sociales doivent être conservées en tant qu'outil de financement important; à la suite de la fusion, la conversion doit être de 1:1 avec une valeur nominale uniformisée.
- Les droits de contrôle et de contestation (art. 924 CO) doivent être maintenus.

Dans le cadre des possibilités prévues par le législateur, les attributions du CA doivent s'appuyer sur les dispositions du droit de la SA. Il doit statuer dans toutes les affaires qui ne sont pas conférées ou réservées à l'AD.

Pour préparer et exécuter certaines décisions, le CA doit pouvoir désigner des commissions et déléguer la gestion de l'entreprise ou certains de ses domaines à des membres individuels ou à des tiers dans le cadre d'un règlement d'organisation. La présentation des comptes du futur «groupe» doit satisfaire aux recommandations de la branche (RPC) – aujourd'hui Swiss GAAP RPC. L'exercice comptable correspond à l'année civile.

V. Impôts

Des investigations préliminaires ont révélé que la fusion pouvait être fiscalement neutre (revenus), à condition que les cantons renoncent à faire valoir des impôts de sortie. Sur la base d'une demande écrite préalable, nous avons supposé que les cantons pouvaient être amenés à y renoncer, ce qui s'est effectivement passé. La fusion n'a pas eu d'incidence sur l'impôt sur le bénéfice, les dettes fiscales et les facteurs fiscaux ont été repris. A partir du 01.04.1993, le droit d'émission a également été supprimé pour les fusions. Aucun impôt anticipé n'était en outre dû, dans la mesure où les réserves transférées chez le repreneur continuaient à être soumises à l'impôt anticipé. Pour le VLGZ, les droits à une part de bénéfice de l'époque ont dû être convertis en parts sociales. Cette procédure a dû être spécifiquement définie avec l'Administration fédérale des contributions.

A cette époque, certains cantons prélevaient des droits de mutation en cas de fusion (par ex. canton de Vaud dans notre cas CHF 4,3 millions). Afin d'optimiser ces charges fiscales, une «procédure technique de fusion» avec l'UCAR en tant que société coopérative «repreneante» a été opérée. A l'exception des droits de mutation d'environ CHF 2 millions pour l'ensemble des fédérations et de l'impôt anticipé entièrement récupérable, la fusion n'a donné lieu à aucun autre impôt. Conformément aux pratiques des autorités fiscales à l'époque, un délai de maximum six mois (exceptionnellement dix mois) était toléré en cas de restructu-



ration (fusion, scission, etc.), entre la date de clôture du bilan et l'inscription au registre du commerce.

Grâce à une tactique de négociation fructueuse et à des arguments de poids, nous avons obtenu une rétroactivité de 12 mois (donc au 01.01.1993); nous avons ainsi évité l'établissement laborieux de boucllements intermédiaires et des exercices rallongés ou raccourcis, avec toutes les conséquences que cela comporte (impôts, etc.).

VI. Contrats économiquement significatifs

La succession universelle dans le cadre de la fusion planifiée n'était (et n'est) pas limitée à une position juridique unique, mais concerne la reprise par l'ayant-cause à titre universel de la situation juridique du prédécesseur en droit. Le successeur se substitue à son prédécesseur dans l'exercice de tous ses droits et le respect de toutes ses obligations. De ce fait, nous avons dû contrôler toutes les obligations, relations

et participations croisées (situations de dette permanente / servitudes / sociétés simples / participations / contingents / concessions / fonctions relevant du droit public, etc.), ce qui nous a permis d'avoir une vue d'ensemble de la situation et d'engager d'éventuelles mesures avant la fusion.

VII. Planification financière

Sur la base des bilans et des comptes de profits et pertes (valeurs commerciales) agrégés des six partenaires de la fusion (sans les sociétés-filles) avec un chiffre d'affaires estimé de +/- CHF 2000 millions, un cash-flow de +/- CHF 40 millions, un total du bilan de +/- CHF 1300 millions et des fonds propres représentant environ 12 % de la somme du bilan, nous avons obtenu les promesses de financement des banques. Le concept de fusion a été accueilli favorablement par tous les responsables des grandes banques, des banques cantonales et régionales ainsi que par les autres établissements financiers sans exception, de sorte que les lignes de crédit accordées aux anciennes fédérations ont pu être maintenues dans la majorité des cas.

Les «conditions» (non contraignantes) imposées par les banques étaient:

- le capital social doit continuer à augmenter;
- les fonds propres consolidés du groupe doivent dépasser clairement les 20 %;
- la présentation des comptes doit «obligatoirement» être conforme aux RPC, même si à

l'époque, cela n'était pas prescrit par le législateur.

Il s'agissait donc d'éléments déjà prévus.

3. Evaluation concise du projet

Grâce aux travaux préparatoires de grande envergure effectués dans les règles de l'art, cette fusion multiple regroupant six sociétés participatives, unique en son genre en Suisse, a pu devenir réalité sans encombre et dans un délai très court. Par la suite, aucun incident négatif sur le plan de la gestion ne s'est produit qui aurait pu être mis en relation avec les aspects techniques de la fusion. A compter du 01.01.1994, fenaco disposait des instruments de direction requis et de structures claires et pouvait donc être gérée de manière ciblée et sans restriction.

(Remarque de Werner Beyer: «Dans le contexte réglementaire actuel, la réalisation de ce projet aurait nécessité un investissement en temps et en ressources beaucoup plus conséquent, en admettant qu'elle ait été possible [droit de la concurrence, financement, etc.]»).

GT Information

Direction: Heinz Brugger

Membres: Reinhard Wolfensberger, responsable Relations publiques et Hans Peter Kurzen, responsable Rédaction et édition VOLG Genossenschaftler du VOLG.

Conditions

La création d'un service central d'information est jugée utile et nécessaire. Il est sous la responsabilité directe du responsable du GT Information. Dans les fédérations, l'information relève de la responsabilité du Président de la Direction, qui garantit également l'implication des Présidents de fédération. Il incombe au Président de la fédération d'informer les membres du CA.

Objectif du service d'information

- Coordination et information sur l'avancement du projet
- Création d'une base d'information commune (tenant compte des groupes cibles)
- Allègement des différentes fédérations dans la préparation de l'information
- Attestation d'un langage commun de tous les partenaires en rapport avec le projet

Tâches et responsabilités du groupe Information:

- Mise à jour des informations sur le projet global et les projets partiels
- Planification et coordination des informations
- Diffusion des informations (communiqués «officiels»)
- Echange d'informations (revue de presse, newsletter)

- (groupe cible: responsable du projet global, responsables des projets partiels, membres du groupe de projet information, Présidents des fédérations)
- Création/actualisation de la terminologie
- Création d'argumentaires
- Conseils et recommandations pour les informations en interne
- Support pour la création d'un «climat global positif» pour le projet
- Evaluation des besoins des médias
- Mise en évidence des risques/chances

Tâches et responsabilités des différentes fédérations (ce que le service d'information ne peut pas faire)

- Informations internes au sein de la fédération (administration, collaborateurs, coopératives)
- Création d'un «bon climat» au sein de la fédération
- Evaluation des besoins d'information au sein de la fédération
- Demandes directes émanant des médias



Ueli Schlup

GT Développement de l'organisation

par Ueli Schlup

Les travaux ont été scindés en deux phases. Au cours d'une première phase, les travaux ont porté sur les propositions de constitution des organes de la future fédération suisse (AD, CA et organisation régionale), et dans une deuxième phase, il s'agissait d'élaborer **l'organisation de la Direction**. Pour la première phrase, la direction du GT a été confiée au responsable du projet global, Max. W. Tschannen. La deuxième phase a été placée sous la houlette du Président désigné de la future Direction Ueli Schlup. Les personnes suivantes ont collaboré au sein du GT:

- un représentant de chaque Direction de fédération;
- le Secrétaire général de la «Vereinigung»;
- le Président et le Directeur de Landor-Holding AG.

La question de l'intégration des anciens domaines de fédération dans les processus de décision de la nouvelle organisation revêtait une importance particulière. La représentation au sein du CA et la création d'assemblées régionales avec des commissions régionales comme plateformes mutuelles d'information et en tant qu'organe de requêtes et de propositions à l'intention du CA et de l'AD, ont permis d'assurer des liens étroits avec la centrale (CA et Direc-

Organisation de la Direction de fenaco en 1994 (état août 1993)

Division 1	H. Amrein	Région UCAR LANDI- Marketing W. Gehrig	Région FCA LANDI- Marketing D. Romanens	Région VLG LANDI- Marketing U. Schlup	Région NWV LANDI- Marketing C. Tschudin	Région VOLG LANDI- Marketing W. Beyer	Région VLGZ LANDI- Marketing H. Amrein
Division 2	U. Schlup, Président de la Direction	Dép. Finances / Gestion d'entreprise W. Beyer	Dép. Personnel / Planification et organisation J.-P. Frésard				
Division 3	W. Gehrig	Dép. Production animale P. Schmid	Dép. Production végétale W. Gehrig	GSC Combustibles et carburants C. Tschudin	GSC Technique minotière, communale et agricole D. Romanens		
Division 4	H. Brugger	Dép. Boissons / Moulins commerciaux O. Anderegg	Dép. Industrie alimentaire J.-P. Frésard	Dép. Produits du sol H. Amrein	Dép. Biens de consommation / Maison+jardin H. Brugger		

■ Membre de la Direction
■ Membre de la Direction élargie

Dép.: Département
GSC: Groupe de secteurs commerciaux

tion). La structure concrète de la future organisation de la Direction a donné beaucoup de fil à retordre au GT. Le hasard a bien fait les choses pour résoudre ce « casse-tête ». En effet, les Présidents de Direction de quatre fédérations régionales avaient dépassé l'âge de 60 ans et étaient disposés à prendre leur retraite anticipée pour faire place à la nouvelle génération.

Le choix du nom pour la nouvelle fédération suisse

Un GT spécial, placé sous la direction du Secrétaire général de la « Vereinigung » Hans Hofer, avait pour mission de trouver et de proposer un nom approprié pour la nouvelle fédération. Une entreprise de conseil a également été sollicitée. Les propositions ont été soumises à la Conférence des Présidents: Landeco, fenaco et Agrina, puis Swisslandi.

La Conférence des Présidents a opté pour fenaco (Fédération nationale des coopératives) avec cinq voix pour, une voix pour Agrina, et une abstention.

Le retrait du Landverband St-Gall (LV) du projet de fusion

Lors de la réunion de la Conférence des Présidents du 05.07.1993, le Président du LV a exigé une suspension des travaux préliminaires en vue de la fusion et un remaniement des propositions relatives au rôle des anciens domaines de fédération dans la future organisation de la Direction. Cette requête a été réfutée par tous les autres Présidents de fédération, ce qui a amené le LV à se retirer du projet de fusion. Tous les

Présidents ont regretté cette décision et souligné que les portes devaient rester ouvertes pour le LV. Il y a lieu de penser que des considérations personnelles ont joué un rôle décisif dans ce retrait.

L'expertise du Prof. H. Tschirky de l'Institut de gestion d'entreprise de l'EPF à Zurich

A la demande de la Conférence des Présidents, le Prof. H. Tschirky a été chargé d'examiner les perspectives de succès d'une fusion des fédérations de coopératives sous un angle scientifique et neutre.

L'analyse a débouché sur la conclusion succincte suivante:

- La fusion est une nécessité.
- Les perspectives de bénéfices potentiels et de synergies sont réelles.
- Les avantages peuvent uniquement être exploités grâce à un regroupement cohérent sous un seul bilan (= fusion).

Cette expertise a entièrement confirmé la vision des initiateurs de la fusion dans les fédérations de coopératives.

Dès le printemps 1993, la Conférence des Présidents a pu s'atteler à la forme d'organisation de la fédération suisse:

- constitution de l'AD;
- organisation des assemblées régionales;
- constitution du CA et éventuellement d'une commission.

Les conditions pour l'élaboration des statuts étaient ainsi créées.

Début août 1993, la Conférence des Présidents de fédération a pu approuver le concept de direction d'entreprise de fenaco élaboré par le GT Organisation de la Direction, soit dans les grandes lignes:

- l'organisation de la Direction 1994 avec désignation des responsables de division, de département et des responsables de domaine régionaux;

- le concept d'intégration des sociétés-filles;
- le concept d'exploitation 1994.

Tous les documents importants pour la prise de décision dans les six fédérations étaient ainsi disponibles.



8 | Décision de fusion

par Max W. Tschannen

Le 24 septembre 1993, les contrats de fusion ont été valablement signés par les six fédérations au Gasthof zur Linde à Uettligen près de Berne. Le projet devait ensuite passer le cap des six Assemblées des délégués.

Les résultats du vote attestent de l'excellent travail réalisé par l'organisation du projet et d'une information exhaustive bien comprise par la base.

Les résultats des AD:

Date	Fédération	Oui	Non
7.10.93	UCAR	169	1
19.10.93	VLG	237	6
25.10.93	VOLG	234	4
3.11.93	NWV	73	2
10.11.93	FCA	63	9
29.11.93	VLGZ	157	8
	Total	933	30
		96,8%	3,2%

Après l'adhésion massive au projet de fusion, l'Assemblée constituante des délégués, dirigée par le Président ad interim, Eric Siner, Président de l'UCAR, a pu se tenir à Berne le 23.02.1994.

Les tâches suivantes figuraient à l'ordre du jour:

- Approbation du compte rendu du responsable du projet de fusion
- Election des membres du CA de fenaco
- Election du Président du CA de fenaco
- Election du Vice-président du CA de fenaco
- Election de l'organe de révision de fenaco

En prenant cette décision mémorable de fusionner les fédérations de coopératives régionales pour créer une entreprise nationale, les agriculteurs ont prouvé qu'ils veulent relever les défis de demain avec courage et clairvoyance.

Evaluation neutre du processus de fusion

Extrait du courrier adressé par le Prof. H. Tschirky de l'Institut de gestion d'entreprise de l'EPF à Zurich au responsable du projet le 13.06.1994

«Ces jours-ci, j'ai reçu le nouveau rapport de gestion de fenaco que j'ai lu avec grand intérêt. Il est très réjouissant d'avoir pu atteindre ce haut degré de transparence sur le plan financier et organisationnel en un laps de temps aussi court depuis la création de fenaco. Je ne peux que vous exprimer ma reconnaissance personnelle et formuler les meilleurs vœux de bonne continuation pour votre projet.» Toute l'équipe aux commandes de la fusion a largement mérité ces louanges pour son implication exceptionnelle.



9 | 20 ans plus tard ...

Les objectifs visés sont-ils atteints?

Le point de vue du responsable du projet Max W. Tschannen:

«Après avoir étudié les rapports annuels détaillés et les informations complémentaires glanées à l'occasion des rencontres des «anciens» par les Présidents de fédération Thomas Schmid et Lienhard Marschall, les anciens Présidents de la Direction Ulrich Schlup, Willy Gehriger et par l'actuel Président de la Direction Martin Keller, la réponse est simple:

Les objectifs ont non seulement été atteints, mais largement dépassés!

Ce résultat a uniquement été possible parce que le CA et la Direction ont su exploiter les possibilités d'amélioration de l'efficacité générées par la fusion et accompli un travail exceptionnel.»

Point de vue du 1er Président de la Direction de fenaco U. Schlup:

«Quelques chiffres illustrent l'évolution de fenaco depuis la fusion en 1993/1994:

	Année	Chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires global	1993	3,2 Mrd
	2014	6,2 Mrd
Investissements	1993	40 Mio
	1994 – 2014 par an	150 – 250 millions (fonds auto-générés)
Fonds propres	1993	25 %
	2014	43,9 %

Cette évolution très réjouissante de l'activité commerciale a uniquement été possible parce que les cadres, à tous les niveaux des secteurs de la maison-mère et des sociétés-filles, ont «expérimenté» les avantages de la fusion.

L'extension des activités et les investissements revus largement à la hausse sont uniquement dus à la capacité financière de fenaco. Elle a gagné à ce point en force qu'elle a été en mesure de recourir aux techniques les plus modernes et les plus efficaces. L'usine européenne d'aliments composés «Biblis», à la pointe du progrès, les investissements consentis pour la reprise de produits indigènes ou effectués dans les secteurs de la viande, des boissons et de l'alimentation ne sont que quelques exemples. Cette capacité financière a également permis d'acquérir différentes entreprises comme Serco

AG ou Steffen-Ris AG et de soutenir plusieurs LANDI dans leurs projets de développement. La chaîne de commerce de détail Volg s'est développée pour devenir un pilier important de la vente de produits indigènes et de l'industrie alimentaire de fenaco.

L'objectif de la fusion, qui consistait à soutenir davantage les agriculteurs dans leur activité économique en unissant nos forces, est incontestablement atteint. C'est pourquoi je voudrais, au nom de fenaco, remercier comme il se doit le responsable du projet et le Président de la «Vereinigung» Max W. Tschannen. Sans ses compétences de médiateur, la fusion aurait échoué et grâce à sa conduite avertie, elle est un succès.»

Point de vue du 2^e Président de la Direction de fenaco W. Gehriger

«Il est évident que les buts de la fusion ont été atteints. Dans les marchés où fenaco est présente, les marges commerciales ont fondu de moitié voire davantage en 20 ans. De nombreux concurrents ont dû stopper leurs activités. De par sa forte position et son orientation agricole, il a été possible de défendre ainsi activement le revenu des agriculteurs. La libéralisation des marchés des grandes cultures aurait conduit à des situations beaucoup plus difficiles encore pour les agriculteurs sans le soutien permanent de fenaco au sein des organisations de branche et sur les marchés. Les exemples ne manquent pas où les organisations de branche sont impuissantes faute d'un partenaire fort et fiable.

fenaco est aujourd'hui aussi une partenaire respectée au sein des coopératives européennes, ça signifie que l'on cherche plutôt sa collaboration que la confrontation.

Si la fusion en 1993 a été un coup de maître, il ne faut pas oublier qu'il ne s'agissait là que du départ d'une nouvelle aventure. Cebeco, le pendant hollandais de fenaco dont nous sommes d'ailleurs un peu inspirés, a disparu depuis longtemps. En se contentant de devenir forte mais en négligeant ses coopératives, Cebeco a été condamnée par ses membres. fenaco n'a pas fait cette erreur. Les LANDI et les agriculteurs sont toujours les propriétaires décideurs de fenaco.

fenaco est un magnifique exemple de fusion de cultures qui reflète les valeurs de notre pays. La rigueur alémanique absolument indispensable pour se battre dans le monde économique actuel alliée à une ambiance latine favorable à la créativité entrepreneuriale est une des causes de ce succès.

Mes remerciements vont aux agriculteurs visionnaires qui ont permis cette création et son développement et tout particulièrement aux trois Présidents avec qui j'ai eu l'honneur de travailler, Messieurs Eric Sinner, Thomas Schmid et Lienhard Marschall. Tout aussi important a été l'immense travail réalisé par des centaines de collaborateurs et collaboratrices qui contribuent aujourd'hui encore au succès de fenaco. Sans rien enlever au remarquable



talent politique de Max W. Tschannen sans qui le démarrage de cette entreprise n'aurait peut-être pas eu lieu, je me rappelle néanmoins du courage de Hans-Ueli Reusser et d'Ueli Schlup qui a été le premier à se jeter à l'eau pour mettre en route tout le processus.

Sans le phénoménal financier qu'est Werner Beyer et le génie de l'organisation qu'est Jean-Pierre Frésard, nous ne ferions pas l'éloge aujourd'hui de cette société.»

fenaco aujourd'hui

Si nous comparons les marges et les coûts de production actuels dans le domaine d'activité Agro de fenaco avec ceux de l'an 2000, nous constatons une optimisation moyenne des coûts et une diminution correspondante des marges de 30 à 40 %. Le fait que fenaco puisse en permanence octroyer des prix inférieurs aux agriculteurs pour leurs intrants est une victoire.

En aval, fenaco société coopérative a également contribué à améliorer la compétitivité des denrées alimentaires suisses en augmentant l'efficacité de l'industrie alimentaire.

Grâce à un partenariat fondé sur un commun accord et une répartition claire des tâches avec les LANDI, l'efficacité a été optimisée et les prix revus à la baisse dans les domaines de la planification des cultures, du stockage, du conditionnement et de la commercialisation.

Au cours des sept dernières années, des investissements nouveaux ou de remplacement ont permis de renouveler les infrastructures de stockage, de conditionnement et de logistique dans les secteurs des fruits, des légumes, des p.d.t. de consommation, des produits à base de p.d.t., de la viande et des jus de fruits. Ce programme

d'investissement se poursuivra ces cinq prochaines années pour les boissons et l'infrastructure céréalière.

Parallèlement au commerce agricole et à l'industrie alimentaire, les concepts de vente au détail LANDI, Volg et TopShop ainsi que la marque active dans le domaine énergétique AGROLA se sont développés avec succès. Les centrales de distribution à Dotzigen, à Oberbipp, à Winterthour et à Landquart sont à la pointe de la modernité et donc parées pour continuer à enregistrer une croissance modérée.

Actuellement, fenaco réalise près de 50 % de son chiffre d'affaires grâce aux domaines d'activité Commerce de détail et Energie. Dans de nombreuses LANDI, les choses évoluent également dans la même direction. Le changement structurel au sein des LANDI est bien avancé et le nombre de LANDI membres (env. 600 en 1993, année de création de fenaco) se situe aujourd'hui un peu en dessous de la barre des 200. Par contre, les activités régionales et le professionnalisme ont nettement gagné du terrain. Le partenariat entre LANDI et fenaco s'est intensifié et renforcé. En 25 ans, fenaco et LANDI ont forgé un groupe d'entreprises partageant les mêmes valeurs et visions.

10 | Synthèse

Après avoir accompagné fenaco pendant 22 ans, et maintenant que j'arrive à la fin de mon mandat de Président, je peux tirer un bilan plus que positif de la décision de fusion. En pensant de manière globale et en agissant à l'échelle régionale, les responsables ont tellement bien réussi à exploiter les synergies possibles qu'ils ont dépassé de loin les attentes les plus audacieuses.

- Malgré des prix en baisse dans divers secteurs, le chiffre d'affaires consolidé de fenaco a presque doublé pendant la période précitée et atteint désormais 6,2 milliards de francs.
- La capacité financière pour les investissements a significativement augmenté. En 1993, le capital issu des fédérations de coopératives régionales s'élevait à 40 millions de francs. Depuis la fondation de fenaco, il a oscillé entre 150 et 250 millions de francs.
- L'entreprise est aussi plus indépendante grâce à l'évolution positive des fonds propres qui sont passés de 25 % à presque 44 %.

fenaco préserve et continue de faire vivre l'esprit original de la société coopérative. Elle est parvenue à trouver un bon équilibre entre utilité pour les membres et développement de l'entreprise, et à le mettre en œuvre année après année. La crédibilité ainsi que la qualité des prestations de fenaco ont ainsi été renforcées au profit des coopératives membres, des LANDI et des paysans. fenaco applique sa devise «de la terre à la table» pour ses membres et pour le bien des consommateurs.

Merci

Arrivant à la fin de mon mandat de Président, je tiens beaucoup à remercier chaleureusement toutes les personnes qui, grâce à leur énergie et à leur grande empathie, ont permis et réalisé cette fusion qui n'est autre qu'un véritable chef-d'œuvre. Je pense notamment aux membres de la Conférence des Présidents, qui se sont attelés à cette tâche et ont contribué à faire aboutir le projet de fusion au sein des Assemblées des délégués des fédérations régionales. Je pense aussi aux responsables et aux membres des groupes de travail qui ont élaboré pendant d'innombrables heures les bases de la décision de fusion, en parallèle à leurs tâches quotidiennes dans les fédérations régionales. Mais je pense également à tous les collaborateurs et collaboratrices qui étaient ouverts à quelque chose de nouveau et qui ont contribué à sa mise en œuvre sur leur lieu de travail. Pour finir, j'aimerais aussi remercier tous ceux qui ont participé à la réalisation de cette brochure.



Lienhard Marschall,
Président du Conseil
d'administration
de fenaco
de 2003 à 2015

Adresses

Siège principal

fenaco société coopérative
Erlachstrasse 5
Case postale
3001 Berne
Tél. +41 (0)58 434 00 00
Fax +41 (0)58 434 00 10
info@fenaco.com
www.fenaco.com

Sièges régionaux

Suisse romande

fenaco société coopérative
Route de Chardonne 2
Case postale 144
1070 Puidoux
Tél. +41 (0)58 433 70 00
Fax +41 (0)58 433 70 10
region.suisseromande@fenaco.com

Suisse centrale

fenaco société coopérative
Obstfeldstrasse 1
Case postale
6210 Sursee
Tél. +41 (0)58 434 40 00
Fax +41 (0)58 434 40 10
region.zentralschweiz@fenaco.com

Plateau central

fenaco société coopérative
Erlachstrasse 5
Case postale
3001 Berne
Tél. +41 (0)58 434 00 00
Fax +41 (0)58 434 00 10
region.mittelland@fenaco.com

Suisse orientale

fenaco société coopérative
Theaterstrasse 15a
Case postale 344
8401 Winterthour
Tél. +41 (0)58 433 50 00
Fax +41 (0)58 433 50 10
region.ostschweiz@fenaco.com

fenaco

info@fenaco.com
www.fenaco.com