

Un homme d'entreprise **VISIONNAIRE**

Philippe
Tillous-Borde

40 ans au service
d'une **ambition agricole**
pour la France



EYROLLES

Un homme d'entreprise VISIONNAIRE

« Alors que le groupe Sofiprotéol vient de passer le cap des trente ans que l'on qualifie souvent d'âge de raison et que s'ouvre pour moi une nouvelle étape de ma vie professionnelle et personnelle, j'ai jugé le moment venu de livrer mes impressions, mes jugements et parfois de divulguer quelques informations inédites sur cette tranche de vie. Sofiprotéol, ce fut pour moi, un projet, une ambition, une vision et pour tout dire une passion. J'ai envie de la faire partager à tous ceux qui nous ont accompagnés, croisés ou simplement observés au cours de ces trois décennies. »

Témoin privilégié de son époque, Philippe Tillous-Borde nous montre l'envers du décor, comment le paysage économique a changé au cours des trente dernières années.

Ingénieur agronome de formation, Philippe Tillous-Borde assume aujourd'hui les fonctions de président de la fondation Avril, reconnue d'utilité publique. En 1983, il participe à la création de Sofiprotéol, groupe agro-industriel de la filière oléagineuse, connu notamment pour les huiles Lesieur, les œufs Matines ou le biocarburant Diester. Depuis, il a développé cette entreprise pour en faire un véritable outil financier et industriel au service du développement de la filière des huiles et protéines végétales. Il en a été le directeur général jusqu'en 2012.

Cet ouvrage a été rédigé avec le concours de Yannick Le Bourdonnec, ancien journaliste, auteur et actuellement président d'YLB conseil.

www.editions-eyrolles.com

**UN HOMME D'ENTREPRISE
VISIONNAIRE**

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN : 978-2-212-56174-6

PHILIPPE TILLOUS-BORDE

UN HOMME D'ENTREPRISE VISIONNAIRE

*40 ans au service d'une ambition agricole
pour la France*

EYROLLES



Sommaire

<i>Quelques repères</i>	7
L'auteur	7
Quelques dates clés	9
Naissance et développement de Sofiprotéol	10
<i>Introduction</i>	13
<i>Avant-propos</i>	19
Entre nationalité et humanitaire	21
De l'influence du rugby sur une carrière !	23
CHAPITRE 1	
La naissance d'un projet	27
Une catastrophe déterminante	28
Un projet à défendre	35
La naissance de Sofiprotéol	38
Un combat stratégique	43
L'union fait la force	45
Changer d'envergure	49
Restructuration en vue	52
Le colza en ligne de mire	54
Des négociations en haut lieu	57
CHAPITRE 2	
Une ambition : le Diester	61
Un contexte complexe	61
Un accord déterminant	66
Innovation et recherche	71
Un soutien essentiel	75

Un nouveau paradigme	80
Numéro un du Diester	83
Démarrage industriel	86
Deux axes de progrès	91
CHAPITRE 3	
La volonté de bâtir un groupe agro-industriel ..	95
Un partenariat de taille	95
Des alliances stratégiques	100
Au tour de l'alimentation animale	105
Une forte solidarité avec le monde agricole	108
CHAPITRE 4	
Des rencontres et des circonstances	111
Un compagnon de route	111
Des acteurs incontournables	116
Des partenaires qui ont beaucoup compté	124
Du travail d'équipe	133
Le concours des sciences du vivant et de l'économie	138
CHAPITRE 5	
Une vision	141
Un modèle atypique	141
Naissance d'une fondation	144
De nouvelles vocations pour les fondations ? ..	149
Une stratégie de filière	151
Cap vers l'Afrique et l'Asie	159
Un mode opératoire spécifique	164
<i>Conclusion</i>	169
Une nouvelle donne	171
Une importante remise en question	174
Un combat à poursuivre	178

Quelques repères

L'auteur

Naissance le 17 mai 1946 à Versailles

Formation

Ingénieur agronome (ENSH/ENSA)

Certificats de Licence en automatique et mathématiques appliquées (Université Paris IV)

Cycles formation gestion finance (CFC – Jouy-en-Josas)

Carrière

- Société Oleafin (holding du groupe CNTA/Louis-Dreyfus) (1975-1982) : chargé notamment des dossiers de restructurations industrielles, contrôle de gestion, et de la direction Études et investissements
- ADERSA (Association pour le Développement de l'Étude et de la Recherche des Systèmes Appliqués) – GERBIOS (Groupe d'Étude et de Recherche en BIOSystèmes) (1973-1974) : élaboration de modèles mathématiques dans le secteur de l'agrobiologie et de l'économie agricole (modèle laitier du FORMA)

Chargé de travaux dirigés à l'ENSA de Grignon
en analyse des systèmes

- De 1983 à 2012 :

Directeur général et fondateur du groupe Sofi-protéol (Établissement Financier de la Filière Oléoprotéagineuse)

Président de Soprol (Holding industrielle de Saipol/Diester Industrie/Lesieur)

Président de Saipol (Société agro-industrielle de patrimoine oléagineux)

Président de Diester Industrie

Président du groupe Lesieur

Président de Sofial (Holding de contrôle de Glon Sanders Holding)

Président du conseil d'administration de Glon Sanders Holding (leader en nutrition animale et en santé animale)

- De 2007 à 2014 :

Président du conseil de surveillance d'Agro-Invest (fonds d'investissements majoritaire dans l'agro-industrie)

Président du conseil de surveillance de Creagro (société de capital-risque du secteur agroalimentaire)

- Aujourd'hui :
Président de la fondation Avril
Membre du Conseil économique, social et
environnemental

Distinctions

- Commandeur de l'Ordre national du Mérite (2011)
- Officier de la Légion d'Honneur (2007)
- Chevalier du Mérite agricole (1985)

Autre

- Membre de la Commission pour la Libération de la Croissance Française (commission Jacques Attali) 2007-2008-2009

Quelques dates clés

- 1948 : création du CNTA (Comptoir National Technique Agricole), chargé du négoce des graines oléagineuses, de semences et d'huile d'olive (Oliprovence)
- 1976 : création de l'Union Nationale Interprofessionnelle des plantes riches en Protéines (UNIP)
- 1978 : création de l'Organisation Nationale Interprofessionnelle des Graines et Fruits Oléagineux (ONIDOL)

- 1979 : inauguration de l'usine Bordeaux Oléagineux
- 1980 : explosion accidentelle d'un silo de l'usine de trituration de Bordeaux Oléagineux

Naissance et développement de Sofiprotéol

- 1983 : création de Sofiprotéol
- 1984 : reprise par Sofiprotéol des actifs du CNTA ; création des holdings Soprol et Saipol
- 1987 : entrée dans le capital de Socotri qui exploite l'activité trituration de Lesieur à Coudekerque
- 1990 : lancement de la marque Diester
- 1993 : inauguration de la première usine dédiée au Diester à Venette
- 1995 : inauguration de l'usine de Diester de Grand-Couronne, la plus grande usine de Diester au monde
- 1996 : création de Novance (chimie renouvelable)
- 1998 : signature d'un partenariat avec Eridania Béghin-Say permettant notamment à Sofiprotéol de gérer directement quatre usines de trituration
- 1998 : prise de participation dans Glon Sanders et dans la Compagnie Financière de Saint-Gérand (holding familiale du groupe Glon)

- 2000 : Xavier Beulin remplace Jean-Claude Sabin comme Président de Sofiprotéol
- 2003 : acquisition de 100 % de Lesieur
- 2004 : prise de contrôle de 100 % de Novance ; acquisition de la marque Puget
- 2007 : reprise du groupe Glon Sanders
- 2009 : acquisition d'Oleon (oléochimie)
- 2010 : acquisition de la société roumaine Expur
- 2011 : inauguration de l'usine d'Oleon en Malaisie
- 2012 : reprise des activités de trituration de Cargill en Roumanie
- 2012 : prise de contrôle de Lesieur Cristal (Maroc)
- 2012 : Jean-Philippe Puig remplace Philippe Tillous-Borde comme directeur général
- 2013 : acquisition du laboratoire anglais Alsteo Animal Health (santé animale)
- 2013 : cession par Glon Sanders de Sogeval à Ceva ; prise de participation minoritaire de Sofiprotéol dans Ceva
- 2014 : accord pour la cession du pôle volaille de Glon Sanders à LDC
- 2014 : le Groupe Sofiprotéol devient Groupe Avril

Introduction

Le groupe Sofiprotéol, que j'ai créé avec Jean-Claude Sabin, a passé en 2013 le cap des trente ans. S'ouvrait en même temps pour moi une nouvelle étape de ma vie professionnelle et personnelle : je quittais en effet mes fonctions opérationnelles à la tête du groupe pour préparer et mettre sur pied la nouvelle gouvernance du groupe Sofiprotéol et la création de la Fondation Avril. Le temps du recul, de l'analyse des actions conduites, mais aussi celui de la réflexion sur le futur est venu. C'est ce qui imprègne cet ouvrage !

En décembre 2014, Sofiprotéol est devenu groupe Avril, un nom qui résonne comme un nouveau printemps. Les graines semées vont germer et les plantes qu'elles deviendront seront un jour récoltées.

Voilà pourquoi, précisément à ce moment de mon histoire personnelle et de l'entreprise à laquelle je me suis identifié pendant ces trente années, j'ai jugé opportun de livrer mes impressions, mes jugements et parfois de divulguer quelques informations inédites. Sofiprotéol fut pour moi un projet, une ambition, une vision,

et pour tout dire une passion. Je les ai partagés avec tous ceux qui m'ont accompagné, à l'intérieur de l'entreprise, et tous ceux qui ont été nos partenaires depuis 1983. Je souhaitais aussi leur rendre hommage.

Je suis convaincu que le modèle que nous avons créé est porteur d'espoir et que les recettes que nous avons élaborées peuvent être utiles à beaucoup de ceux qui croient encore à la capacité de l'agriculture française à relever les défis qui s'annoncent. Ce livre est aussi un message d'encouragement à ceux qui veulent entreprendre dans cet univers des végétaux et des animaux. Nous avons d'emblée considéré, en créant Sofiprotéol en 1983, que le potentiel de l'agriculture française était considérable. En cette période de doute, je l'affirme, il le reste plus que jamais. Oui, la France peut et doit rester une grande puissance agricole, plus proche des consommateurs français et performante à l'export. Nous avons construit un modèle pour nos productions végétales, solide et porteur d'espoirs : celui des filières, articulées autour d'interprofessions fortes. Les agriculteurs qui nous ont suivis dès le début dans cette grande aventure le savent : ce modèle fonctionne et plus que jamais fournit à ceux qui reprennent le flambeau une structure, des objectifs clairs, des filets de sécurité, des débouchés. Mon expérience

professionnelle m'a convaincu plus que jamais de l'intérêt des pratiques de concertation mises en place lors de la création des interprofessions agricoles par la loi du 10 juillet 1975. L'application de ces textes a été essentielle pour la construction du modèle Sofiprotéol, structurant une filière verticalement, des semences aux produits de consommation, et horizontalement, du végétal à l'animal. Les agriculteurs y sont largement impliqués, ayant été engagés au capital dès le début de l'aventure à travers leurs organisations professionnelles.

Je suis convaincu que le développement durable en agriculture passe par de telles organisations capables de concilier le sens du devenir collectif et l'initiative individuelle. Face au changement climatique qui bouleversera la donne agricole, le Groupe Avril et la Fondation que je préside désormais, auront une contribution majeure à apporter. C'est déjà le cas, puisque nous coopérons activement dans le domaine agricole et alimentaire, avec les pays de la rive sud de la Méditerranée.

Un livre témoignant d'un parcours personnel et de la construction d'une entreprise de cette dimension n'a pas, à mes yeux, qu'une dimension historique. Se retourner vers le passé n'aurait aucun sens s'il ne s'agissait d'en tirer les enseignements pour continuer à avancer. Et parmi

ceux-ci je mets en priorité ma confiance dans le progrès et l'innovation ; ma conviction que le développement durable n'est pas dissociable de ces valeurs.

Enfin, je voudrais délivrer un message à l'adresse de tous ceux qui, en raison d'un handicap physique, quel qu'il soit, hésitent à entreprendre. Je suis peut-être la preuve que rien ne résiste à la volonté. Je suis frappé d'une myopie congénitale très forte. J'ai mené contre cette maladie un véritable combat, j'ai dû sans cesse adapter mon travail quotidien à cette quasi-cécité sans jamais renoncer. Et peut-être y ai-je puisé l'énergie de toujours persévérer ! Dès ma plus petite enfance, j'ai dû porter des verres correcteurs très puissants ne m'apportant qu'une correction partielle, d'à peine cinq dixièmes d'acuité. Toute mon adolescence, j'ai dû lutter pour mener une vie normale, pratiquer un sport, lire le tableau lorsque j'étais en classe. Il fallait que je surmonte ce handicap et que je me dépasse. C'est surtout à partir de l'âge de quarante ans que les choses se sont compliquées. J'ai subi plusieurs interventions chirurgicales successives qui n'ont pas évité la perte d'un œil en 1989. J'ai ensuite été suivi à un rythme presque bimensuel par des chirurgiens ophtalmologistes du meilleur niveau mondial.