

LE SITE DE TE RAPA, l'un des 33 sites industriels de Fonterra. 95% de la production néo-zélandaise est exportée sous forme de poudre (principalement poudre grasse), de lait infantile, beurre et fromages.



## NOUVELLE-ZÉLANDE

# Fonterra : sortir du modèle low cost pour continuer la conquête

**L'ambition affichée par la coopérative est de passer de 22 milliards de litres transformés à 30 milliards en 2025. Une progression qui devra se faire en grande partie hors Nouvelle-Zélande, et aussi en intensifiant à l'animal.**

**N**ous sommes une des dix mille cinq cents familles propriétaires de Fonterra, par elle nous possédons des fermes en Chine, nous vendons notre lait dans 140 pays et nous en sommes fiers ! » Ainsi nous accueille James Stewart la quarantaine rayonnante devant sa salle de traite rotative. Il est propriétaire d'une ferme de 850 vaches laitières produisant environ 4 millions de litres de lait sur 400 ha de prairies sur lesquelles les vaches pâturent 365 jours par an. Il possède environ 1,2 million d'euros de parts sociales de la coopérative (la règle est un an de chiffre d'affaires) soit 300 €/1 000 litres ! Ces parts sont cotées en Bourse et distribuent

actuellement 6% de dividendes annuels. Cette fierté, ce lien à l'entreprise, cette confiance dans l'avenir, on les ressent partout accompagnés d'un pragmatisme permettant d'engager sereinement mais très activement des évolutions stratégiques sur la montée en gamme ou la protection de l'environnement.

### Une très forte confiance dans l'avenir

Le discours officiel annonce fièrement, qu'en saison laitière, toutes les deux minutes un conteneur Fonterra part à la conquête du monde. L'entreprise collecte 18 milliards de litres de lait en Nouvelle-Zélande soit 85% de la production nationale auprès

## Un prix du lait objectif en début de campagne

Le lait est payé à un prix unique quelle que soit la saison, mais il est connu précisément uniquement en fin de campagne. Il est payé non pas au litrage mais en fonction du kilo de matière sèche utile produit, sachant que le lait est beaucoup plus riche que chez nous (50 gTB et 39 gTP). Pour 2017, le kgMSU était payé 6,47 \$ NZ.

La conversion est hasardeuse mais correspond à environ 345 €/1000 l de lait standard français. La Nouvelle-Zélande n'a pas échappé à la crise : sur les deux campagnes précédentes, ce prix était autour de 240 euros, et des producteurs ont fait faillite.

La coopérative détermine un prix objectif en début de campagne, et verse chaque mois un pourcentage de ce prix objectif. Ce pourcentage est de 70% en début de campagne et croît avec l'avancement de la campagne ; de même le prix objectif est régulièrement révisé au fil des mois quand l'incertitude se réduit. Fonterra propose une prime différentielle pour le lait produit en contre-saison afin d'alimenter le marché intérieur. La matière utile supplémentaire est payée, tandis qu'une trop faible teneur en MSU entraîne une réfaction calculée mensuellement selon l'écart entre le taux de MSU de l'éleveur et la moyenne de la laiterie.

de 10 500 coopérateurs. Le lait est transformé dans 33 sites industriels. 95 % de la production sont exportés sous forme de poudre (grasse principalement), de lait infantile, de beurre et de fromages vers 140 pays, mais le premier marché est de loin la Chine. À cela s'ajoutent quatre usines et quatre milliards de litres collectés à l'extérieur du pays, en Australie notamment. La logique d'optimisation est poussée très loin, ainsi les tournées sont organisées pour que les camions montent le maximum de côtes à vide ! Ils sont tous équipés d'ordinateurs pour les mesures du lait. L'entreprise s'enorgueillit d'avoir conçu une usine révolutionnaire permettant de fabriquer de la mozzarella directement commercialisable en six heures !

Au pays du libéralisme, Fonterra a été créée par la loi « restructuration de l'industrie laitière » en 2001 ! L'objectif du gouvernement était de doper le dynamisme laitier néo-zélandais. Pour cela il a créé la coopérative Fonterra en fusionnant plusieurs coopératives et en leur transférant l'organisme qui détenait le monopole des exportations laitières. En contrepartie, et pour garantir une concurrence sur le

## AVIS D'ÉLEVEUR



J.-M. SERONIE

**Andrew HOGGARD,**  
vice-président de  
Federated Farmers<sup>(1)</sup>

## « Il faut vendre l'histoire de la ferme Nouvelle-Zélande »

« Il ne reste plus de terres plates disponibles pour la production laitière en Nouvelle-Zélande; l'augmentation de la production sera liée à des gains d'efficacité (vaches, pâturage, gestion). La question environnementale doit être prise en compte de manière volontariste; nous mettons en place une politique environnementale axée sur les résultats alors qu'en Europe, vous êtes centrés sur les moyens. Les éleveurs doivent communiquer fortement sur leurs actions pour gagner la confiance de leurs concitoyens. L'internationalisation de la coopérative ne pose pas de problème, regardez Arla Food! L'avenir c'est de mieux vendre, plutôt que de créer de nouveaux produits. Il faut vendre l'histoire de la ferme Nouvelle-Zélande et s'assurer que chaque ferme est conforme à la qualité requise. »

(1) Premier syndicat national des agriculteurs néo-zélandais. Il est à la tête d'une entreprise familiale de 300 ha, 550 vaches laitières et 3,5 UMO.

marché domestique, la part de marché de Fonterra est plafonnée à 40 % sur le marché intérieur; et elle doit rétrocéder du lait à prix coûtant aux entreprises laitières nouvellement créées si elles le demandent et cela pendant trois ans !

## Une progression de 600 millions de litres par an depuis quinze ans

La progression de la collecte de la coopérative est d'environ 600 millions de litres par an depuis sa création. L'ambition affichée par ses dirigeants est de maintenir ce rythme de progression pour atteindre 30 milliards de litres transformés en 2025. Sa stratégie se décline en trois V : volume, valeur, vitesse.

Cette importante augmentation de la collecte depuis quinze ans a été possible grâce à une augmentation des surfaces consacrées à la production laitière. Cela s'est fait pour les trois quarts dans l'Île du Sud en irriguant les prairies (le nombre de pivots est spectaculaire!) et en convertissant les fermes ovines

ou bovines viande en fermes laitières. Les acteurs de cette mutation ont souvent été des éleveurs laitiers installés dans l'Île du Nord, cœur historique de la Nouvelle-Zélande laitière.

Ce développement atteint aujourd'hui ses limites car il n'y a presque plus de terres à convertir au lait, mais surtout à cause d'une pression environnementale devenue trop forte. La protection des eaux souterraines comme des rivières

devient un enjeu majeur. Fonterra intègre fondamentalement ce contexte dans sa stratégie et ceci de plusieurs manières. L'acceptabilité de la production laitière à grande échelle par la société devient une question essentielle et la possibilité de se baigner dans chaque rivière une revendication des citoyens acceptée par la filière lait<sup>(1)</sup>.

Fonterra en fait donc un élément moteur de son image et envisage le futur développement de la production sans augmentation du nombre de vaches. L'entreprise relaie très activement les plans environnementaux du gouvernement. En quatre ans toutes les pâtures longeant les cours d'eau ont été clôturées avec la menace d'un arrêt de collecte si ce n'était pas fait.

Une vingtaine de conseillers salariés par la coopérative interviennent gratuitement dans chaque ferme pour cibler les risques,

## Une pression environnementale de plus en plus forte

les points critiques et élaborer un plan d'action géolocalisé. Toutes les parcelles des coopérateurs ont été numérisées! Cela permet par ailleurs de construire progressivement une base de données très fine et cartographique des pratiques des coopérateurs. Cela permet également une certification des fermes très utile pour appuyer la communication de la coopérative.

Chaque éleveur dispose également d'un « droit de lessivage de nitrates » à ne pas dépasser, notifié par l'administration, ce qui le conduit à modifier ses pratiques agricoles. Cela conduit souvent à intensi-



L.-M. SÉRONIE

▲ LE DÉVELOPPEMENT DE LA PRODUCTION s'est fait principalement dans l'île du Sud mais atteint aujourd'hui ses limites.

## La gouvernance de Fonterra

### La coopérative est gouvernée par un conseil d'administration

de 35 membres (tous néo-zélandais), élus par les coopérateurs.

Les coopérateurs désignent également la « Milk Commission », extérieure au conseil d'administration, chargée de la surveillance et de la médiation entre les coopérateurs et la coopérative.

En quelque sorte une espèce de conseil de surveillance.

La gouvernance technique est assurée par un comité

de 13 directeurs dont 9 sont élus par les coopérateurs pour un mandat de trois ans renouvelable, et 4 sont des experts extérieurs désignés par les directeurs élus. Les coopérateurs détiennent des parts sociales à hauteur d'une année de livraison. Dans les régions, chaque coopérateur a deux interlocuteurs : un responsable qui s'assure qu'il dispose de tous les moyens nécessaires pour produire et un responsable qui vérifie le respect des cahiers des charges. ■

➔ fier à l'animal et en général à augmenter les coûts de production. Pour ce faire, Fonterra lance une stratégie « Value » d'augmentation de la valeur des fabrications. Cette stratégie annoncée n'est pas très explicitée, constituera-t-elle un véritable virage stratégique de sortie de la logique de prix bas, ou s'agit-il plus vraisemblablement d'une inflexion ? Compte tenu de sa logique industrielle, la coopérative restera sans doute encore longtemps sur des commodités enrichies et marquetées permettant davantage de valorisation. L'image naturelle de la production à l'herbe néo-zélandaise sera

certainement mise en avant à l'instar de la « green origin » irlandaise.

Premier exportateur mondial de lait, poids lourd de l'économie néo-zélandaise et pesant un quart du commerce extérieur du pays, Fonterra affiche donc des ambitions importantes. L'entreprise bénéficie a priori du soutien de ses coopérateurs qui y ont beaucoup investi.

### Une intensification à l'animal qui va augmenter le coût de production

Un de ses gros enjeux est de garder un modèle de production en phase avec la société néo-zélandaise. L'autre enjeu

est d'accompagner les producteurs face à l'augmentation très vraisemblable des coûts et la fin du modèle « low price, low cost ». Le développement se fera sans doute, à nombre de vaches constant, en augmentant la production par vache grâce aux belles marges de progrès dont disposent les éleveurs. Mais cela restera sans doute modeste et parions qu'au moins les deux tiers de la progression se feront hors de Nouvelle-Zélande, mais où ? ■

Jean-Marie Séronie

Agroéconomiste indépendant

(1) 92% des rivières sont à -10 mg nitrates/litre mais la situation s'est dégradée.

## Des laits innovants en Nouvelle-Zélande

### Le saviez-vous ? Traire les vaches

la nuit permet d'obtenir un lait riche en mélatonine favorisant l'endormissement. L'entreprise privée néo-zélandaise Synlait commence à exploiter cette caractéristique pour développer un « lait de nuit » en poudre. Cette entreprise est clairement positionnée sur des laits différenciés. Elle transforme 660 millions de litres de lait dont 90% sont exportés et son actionnaire majoritaire est chinois. Elle propose également un lait de vaches exclusivement nourries à l'herbe. Mais aussi un « lait a2 » dont les protéines sont plus digestes (béta-caséine a2). « Ce lait a2 est issu de troupeaux dont toutes les vaches sont porteuses homozygotes du gène a2 », explique Mélanie Richard d'Idele. C'est le cas de 68 des 198 fermes collectées par Synlait.

Ce « lait a2 » est commercialisé essentiellement sous forme de lait infantile vers la Chine et l'Australie. La marque ne lui appartient pas : elle est déposée par une société néo-zélandaise « a2 Milk company » qui détient des filiales dans différents pays : Australie, Chine, Royaume-Uni, USA...

« Au Royaume-Uni, elle a un contrat d'approvisionnement et de production avec Müller. Ailleurs en Europe, le lait a2 est encore rare. Il est commercialisé par une entreprise danoise Thise Mejeri et quelques fermes autrichiennes ».

Le géant laitier néo-zélandais Fonterra s'y intéresse également, et vient d'annoncer en février un partenariat avec l'a2 Milk company. La coopérative entend développer ce lait à partir d'élevages australiens, et semble croire à un potentiel massif de ce lait a2. ■ A. C.

### Aux Pays-Bas, les fausses déclarations de génisses

pour contourner la réglementation ne seraient pas massives. Dans la très grande majorité des 2100 élevages bloqués en février, les enregistrements incorrects dans le système d'identification ne concernent que peu d'animaux par ferme : une à deux vaches en moyenne dans 1500 fermes, 4,6 vaches dans 500 fermes, et plus d'une dizaine dans 50 fermes. Il s'agit de primipares déclarées comme génisses, leur veau étant affilié à une multipare. « Si ces informations sont confirmées, il s'agirait plus d'une question de principe et de procédures à améliorer que d'une remise en cause de grande ampleur du bilan national phosphates 2017 », commente Christophe Perrot d'Idele. Au titre de ce plan, des retaxations de moins de 1000€ à plus de 10 000€ sont néanmoins prévues.