



**HAL**  
open science

# Quelques aspects récents de la politique des firmes laitières internationales. Tome 2: Les grandes firmes laitières en Europe

Jean-Baptiste Henry

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Henry. Quelques aspects récents de la politique des firmes laitières internationales. Tome 2: Les grandes firmes laitières en Europe. [Rapport de recherche] Station d'Economie Rurale de Rennes. 1968, 224 p. hal-02338168

**HAL Id: hal-02338168**

**<https://hal.science/hal-02338168>**

Submitted on 29 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

QUELQUES ASPECTS RECENTS DE LA POLITIQUE DES FIRMES LAITIÈRES  
INTERNATIONALES

TOME II

LES GRANDES FIRMES LAITIÈRES EN EUROPE

C. N. C. E.

Division des Etudes de Marchés  
Agricoles et alimentaires

10, avenue d'Iéna - PARIS (16ème)  
Tél. : 525.51.00

I. N. R. A.

Station d'Economie Rurale de Rennes  
65, rue de Saint-Brieuc

35 - RENNES

L'étude de la politique économique des grandes firmes laitières internationales a été entreprise par la Division des Etudes de Marchés Agricoles du C.N.C.E. et le Groupe d'Etudes Prospectives sur les Echanges Internationaux, en accord avec le Fonds d'Orientalion et de Régularisation des Marchés Agricoles et en collaboration avec la Station d'Economie Rurale de Rennes (Institut National de la Recherche Agronomique).

L'étude a été réalisée par M. J.B. HENRY, Ingénieur à la Station d'Economie Rurale de Rennes.

S O M M A I R E

	<u>Page</u>
<p>INTRODUCTION</p>	5
1 - OBJET DE L'ETUDE	5
2 - CARACTERES ORIGINAUX DE L'EUROPE DE L'OUEST	7
3 - LES GRANDES FIRMES LAITIERES EUROPEENNES	11
 <u>PREMIERE PARTIE</u>  	
<u>LES GRANDES FIRMES LAITIERES INTERNATIONALES D'ORIGINE EUROPEENNE</u>	
 <u>CHAPITRE 1 - Monographie des cinq firmes suivantes</u>	
1 - NESTLE	17
2 - UNIGATE	37
3 - EXPRESS DAIRY	45
4 - OURSINA	51
5 - UNILEVER	63
 <u>CHAPITRE 2 - Comparaisons avec les firmes américaines</u>	 85



DEUXIEME PARTIE

DOSSIERS NATIONAUX

1 - <u>PAYS-BAS</u>	91
11 - Caractères de l'économie néerlandaise	91
12 - Les entreprises coopératives	94
121 - Coopératives de transformation	95
122 - Les unions coopératives de vente	109
123 - Les coopératives primaires	112
13 - Les entreprises privées nationales	113
14 - Les filiales des sociétés étrangères	115
2 - <u>LA GRANDE-BRETAGNE</u>	121
21 - Caractères de l'économie laitière britannique	121
22 - Les sociétés privées nationales	122
23 - Les filiales des sociétés étrangères	139
3 - <u>LE DANEMARK</u>	145
31 - Evolution de l'économie laitière danoise	145
32 - Organisation des coopératives laitières danoises	146
33 - Principales coopératives	147
34 - Principales firmes privées	148
35 - Les filiales des sociétés étrangères	151

	<u>Page</u>
4 - <u>LA BELGIQUE</u>	155
41 - Aspects de l'économie laitière belge	155
42 - Les sociétés coopératives	157
43 - Les sociétés privées nationales	158
44 - Les filiales des sociétés étrangères	159
5 - <u>L'ALLEMAGNE FEDERALE</u>	165
51 - Aspects de l'économie laitière allemande	165
52 - Les sociétés coopératives	168
53 - Les firmes privées nationales	178
54 - Les filiales des firmes étrangères	181
6 - <u>AUTRES PAYS EUROPEENS</u>	197
61 - Espagne	197
62 - Italie	199
63 - Irlande	201
64 - France	201
7 - <u>CONCLUSIONS</u>	205
8 - <u>INDEX DES FIRMES CITEES</u>	213



I N T R O D U C T I O N

I - OBJET DE L'ETUDE

Ce document est la deuxième partie d'une étude intitulée "Quelques aspects récents de la politique des grandes firmes laitières internationales". Le premier tome publié (1) en septembre 1968, est consacré aux grandes firmes laitières américaines.

La présente étude constitue une sorte d'inventaire des grandes sociétés laitières européennes. L'intention, à l'origine, était de se limiter aux seules firmes internationales (au nombre de cinq), mais devant la masse des renseignements recueillis au cours de voyages successifs en Suisse, Belgique, Pays-Bas, Grande-Bretagne, Danemark, Allemagne fédérale (en 1968), il a semblé intéressant de les ordonner dans un document unique ; d'autant plus que ce genre d'information sur les entreprises est rarement disponible ; ce qui fait donc l'originalité de ce document, c'est qu'il rassemble et compare avec un dénominateur commun nouveau (en l'occurrence les firmes), des économies laitières nationales jusqu'à présent décrites au moyen de statistiques globales, anonymes. L'étude contribue, d'ailleurs, à montrer comment, au delà des courants d'échange de produits entre ces pays, existent d'autres liens et d'autres flux financiers et décisionnels dont les effets sont très mal appréciés au niveau des politiques nationales.

Cependant, le lecteur s'apercevra que la qualité des monographies est hétérogène à cause de la brièveté des périodes d'enquêtes (15 jours environ par pays) ; il n'a pas été possible de voir toutes les sociétés citées. Par ailleurs, "le secret des affaires" reste dans presque tous les cas une réalité dont il faut tenir compte, surtout pour un étranger.

L'étude est présentée en deux parties :

- l'une est consacrée à l'analyse de cinq firmes internationales d'origine européenne : NESTLE, OURSINA, UNIGATE, EXPRESS DAIRY, UNILEVER, selon le modèle monographique appliqué aux firmes étudiées dans le premier tome.
- l'autre est formée de dossiers nationaux.

---

(1) Voir : quelques aspects récents de la politique des grandes firmes laitières internationales - Tome 1 - les firmes américaines - 133 pages - C.N.C.E.-I.N.R.A. septembre 1968 en vente au C.N.C.E. 10 av. d'Iéna - PARIS (16ème)

Ces dossiers nationaux contiennent, après une brève introduction sur les aspects de l'économie laitière liés à notre préoccupation, des monographies de firmes.

Les pays étudiés sont : la Grande-Bretagne, l'Allemagne fédérale, les Pays-Bas, la Belgique, le Danemark ; l'Italie et l'Espagne, pays moins laitiers n'ont pas été analysés. Un tableau donne cependant, pour chacun, les principales sociétés laitières filiales d'entreprises étrangères. Quant à la France, sa part dans le document n'est pas en relation avec son importance dans l'économie laitière européenne ; à cela deux raisons :

- l'étude est, à l'origine, destinée à éclairer les professionnels français sur la situation de leurs concurrents étrangers,
- une documentation complète sur les grandes firmes laitières françaises (plus de 50 millions de francs de chiffre d'affaires en 1967) doit être publiée incessamment par une équipe de chercheurs parisiens de l'I.N.R.A. (1)

Les firmes étudiées sont classées en trois catégories dans chaque pays :

- les principales firmes coopératives (sur la base du chiffre d'affaires)(2)
- les principales firmes privées nationales (sur la base du chiffre d'affaires)
- les filiales des sociétés étrangères (quel que soit leur chiffre d'affaires).

Le contenu de chaque monographie varie non en raison de l'envergure réelle de chaque firme, mais en fonction des renseignements recueillis : il se trouve qu'à des sociétés importantes n'ont été consacrées que 5 ou 6 lignes, il est même probable que certaines ont pu être totalement oubliées (particulièrement en Allemagne fédérale).

Les chiffres concernent souvent un seul exercice, soit l'exercice 1966, soit l'exercice 1967, rendant donc difficiles les comparaisons. Dans plusieurs cas, nous nous sommes permis de citer des estimations qui ont paru convenables. Il est bien évident que nous accueillerons avec gratitude, toutes les remarques, rectifications que ne manqueront pas de soulever ces monographies.

---

(1) Voir : "le dossier de l'industrie laitière" - 50 monographies de firmes et d'ensembles régionaux. Economie et sociologie Rurales I.N.R.A. équipe de recherches sur l'industrie laitière (publié en mars 1969).

(2) Le critère choisi est l'importance du chiffre d'affaires, donnée dont la définition ne varie pas d'un pays à l'autre, et plus courante que la somme des actifs, la valeur ajoutée, ou le bénéfice.

Dans la mesure du possible, chaque monographie contient les renseignements suivants :

- chiffre d'affaires global (laitier et non laitier)
- principales activités et degré de diversification
- place sur le marché
- localisation des usines
- relations avec d'autres firmes
- ouverture sur les marchés extérieurs

La règle a été de considérer chaque société avec la totalité des activités et des entreprises qu'elle coordonne (notion de groupe).

o o

Un troisième tome, en préparation, fera la synthèse de l'étude sur les firmes laitières en relation avec l'évolution du commerce international. On tentera de dégager les principales caractéristiques de l'expansion des firmes au niveau mondial.

## 2 - CARACTERES ORIGINAUX DE L'EUROPE DE L'OUEST

Comparée à l'Amérique de Nord et aux Etats-Unis en particulier, l'Europe de l'Ouest offre quelques traits différents.

- 1 - Le principal, est la division politique de ce continent en un grand nombre d'Etats nationaux. Il s'ensuit :
  - d'une part, que les zones de production sont moins concentrées qu'aux U.S.A. (DAIRY BELT) ; chaque Etat même si les conditions naturelles sont peu favorables, s'efforçant d'assurer son propre approvisionnement.
  - d'autre part, que les goûts des consommateurs sont très variés et beaucoup moins uniformisés qu'aux Etats-Unis. Même en supposant que l'intégration européenne se poursuive, il est difficile d'imaginer un marché unique européen, ne serait-ce qu'à cause des différences de langue.

CLASSEMENT DES PRINCIPALES FIRMES LAITIÈRES MONDIALES  
(Pays socialistes exclus)

Dénomination de la firme	Pays d'origine	Chiffre d'affaires en millions de dollars	Exercice clos au	Rang	Statut juridique P : privé C : coopératif	Filiales industrielles à l'étranger
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .....	U.S.A.	2 251	31/12/66	1	P	Oui
NESTLE ALIMENTANA	Suisse	1 720	31/12/66	2	P	Oui
BORDEN <sup>(1)</sup> .....	U.S.A.	1 668	31/12/66	3	P	Oui
BEATRICE FOODS ...	U.S.A.	909	28/02/67	4	P	Oui
CARNATION .....	U.S.A.	813	31/12/66	5	P	Oui
UNIGATE .....	G.B.	773	31/03/67	6	P	Oui
PET Inc. ....	U.S.A.	468	31/03/67	7	P	Oui
FOREMOST DAIRIES	U.S.A.	388	31/12/66	8	P	Oui
LAND O LAKES CREAMERIES .....	U.S.A.	294	31/12/65	9	C	Non
EXPRESS DAIRY ....	G.B.	248	31/03/67	10	P	Oui
OURSINA .....	Suisse	233	31/12/66	11	P	Oui
GENVRAIN .....	France	231	30/09/66	12	P	Non <sup>(2)</sup>
SNOW BRAND MILK ..	Japon	217	31/03/66	13	P	Non
FAIRMONT FOODS ...	U.S.A.	204	28/02/67	14	P	Non
MORINAGA MILK ....	Japon	203	31/03/66	15	P	Non

(1) Les ventes des filiales étrangères sont ici consolidées alors qu'elles ne le sont pas dans les autres tableaux

(2) Depuis 1966 cependant, GENVRAIN a une participation dans une firme d'alimentation animale, en Italie

Source : Diverses

QUELQUES AUTRES GRANDES FIRMES LAITIÈRES

Dénomination de la firme	Pays d'origine	Chiffre d'affaires en millions de dollars	Exercice	Statut juridique	Filiales industrielles à l'étranger
MEIJI MILK .....	Japon	189	31/03/66	P	Non
GERVAIS-DANONE .....	France	173	31/12/66	P	Oui
DEAN FOODS .....	U.S.A.	160	31/12/66	P	Non
SAPIEM .....	France	148	31/12/66	P	Non
UNION LAITIÈRE NORMANDE NEGOBEUREUF .....	France	142	31/12/66	C	Non

Source : Diverses



2 - Par contre, la densité de la population est supérieure en Europe, plusieurs zones ont des densités exceptionnelles (Angleterre, Benelux, Allemagne, Italie du Nord, Région parisienne) et offrent donc des marchés de consommation fortement concentrés ; c'est là un avantage dans le domaine de la distribution des produits.

Les niveaux de vie européens sont inférieurs à celui des Etats-Unis, mais une évolution rapide se fait depuis dix ans environ, qui se répercute sur les niveaux et sur les formes de la consommation, tout en provoquant une transformation des structures de l'industrie et de la distribution alimentaires.

De ces caractères découlent plusieurs conséquences qui ont influencé la croissance des entreprises laitières européennes.

a) Proportionnellement à sa production laitière, l'Europe compte moins de grandes firmes que les Etats-Unis, les marchés nationaux étant limités et cloisonnés.

TABLEAU N° 1		
COMPARAISON DE LA PRODUCTION LAITIERE ET DU NOMBRE DE GRANDES FIRMES LAITIERES, EUROPE DE L'OUEST, ETATS-UNIS		
	Europe de l'Ouest	Etats-Unis
Production laitière (en millions de tonnes en 1965) ...	94,4	56,3
Nombre de sociétés laitières ayant des ventes supérieures à 200 millions de dollars en 1966 .....	5	8
Part de la production transformée par ces grandes firmes (en pourcentage) .....	8 à 10	25 à 30
Source : Production - estimations O.C.D.E. 1968 Firmes diverses enquêtées		

b) Les investissements directs des firmes entre pays européens sont relativement rares : il s'agit essentiellement des filiales de NESTLE et OURSINA (cf. tableau et carte) ; les relations commerciales sont préférées à la création de filiales de production, étant donné la brièveté des distances entre les lieux de production et les centres de consommation et par suite de l'étroitesse de chacun des marchés nationaux ne justifiant pas en général, l'établissement d'une fabrique.

c) Il n'existe pas de relation directe entre la taille des firmes et le caractère multinational ; alors qu'aux Etats-Unis, la fonction internationale est concentrée au sein des six principales entreprises, l'Europe offre plusieurs exemples de petites sociétés ayant investi en Europe, ou même sur les marchés lointains d'Outre-mer (cf. tableau et carte). Inversement, certaines grandes firmes ont une implantation internationale très réduite (EXPRESS DAIRY et GENVRAIN, SAPIEM et U.L.N.-NEGOBEUREUF).

En définitive si, pour des raisons de commodité l'étude oppose les grandes firmes européennes aux grandes firmes américaines, il est nécessaire de noter :

- que n'existent pas en Europe (ex : attitude vis-à-vis des concentrations politiques douanières) ; les conditions géopolitiques communes permettant d'expliquer la croissance des entreprises comme aux Etats-Unis : chaque Etat forme un milieu distinct.

### 3 - LES GRANDES FIRMES LAITIÈRES EUROPÉENNES (cf. graphique n° 1)

#### Essai de classement

Le tableau n° 2 montre une tentative de classement des principales entreprises laitières européennes, comprenant les entreprises de transformation, mais non les unions de vente telles celles existant aux Pays-Bas (FRICO, N.C.Z., etc.) ou en France (FROMANÇAIS, YOPLAIT, etc.). Vingt-huit firmes au chiffre d'affaires égal ou supérieur à 30 millions de dollars en 1966 (150 millions de francs) ont été dénombrées.

### Taille

NESTLE domine largement le lot, suivi par la société britannique UNIGATE, elle-même trois fois plus importante qu'EXPRESS DAIRY, OURSINA, GENVRAIN aux ventes sensiblement équivalentes. Viennent ensuite sept firmes aux ventes comprises entre 100 et 200 millions de dollars, sans envergure internationale, sauf "GERVAIS-DANONE" et à un moindre degré "C.C.F. FRIESLAND" la coopérative néerlandaise. Seize sociétés ont entre 30 et 100 millions de dollars de chiffre d'affaires.

### Pays d'origine

Les grandes firmes laitières européennes se sont développées dans quatre pays surtout, qui sont aussi les principaux producteurs de lait ; de France (8), des Pays-Bas (7), de Grande-Bretagne (5), d'Allemagne fédérale (4), sont originaires 24 des 28 firmes recensées.

Deux sociétés ont leur siège en Suisse, mais il s'agit de NESTLE et OURSINA, aux nombreuses ramifications hors du pays d'origine ; une firme enfin est italienne (GALBANI) et une autre suédoise (MJOLKCENTRALEN STOCKHOLM).

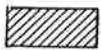
### Statut juridique

Globalement, dans le classement apparaissent dix sociétés coopératives et dix huit sociétés privées. Les grandes coopératives sont prédominantes en Allemagne (3 sur 4) et aux Pays-Bas (5 sur 7), mais particulièrement mal représentées en France (1 sur 8) et en Grande-Bretagne (0 sur 5).

### Spéculation principale

La fabrication de beurre et de fromage est l'activité principale de huit firmes ; dix sont avant tout des distributeurs de lait et de produits frais ; dix sont des fabricants de lait de conserve (concentré ou en poudre). Les sociétés françaises et allemandes sont surtout beurrières et fromagères (5 sur 9 et 2 sur 4), tandis que les anglaises font du lait frais (4 sur 5) et les néerlandaises des laits de conserve (6 sur 7).

# POLITIQUE DES GRANDES FIRMES LAITIÈRES INTERNATIONALES - TOME II



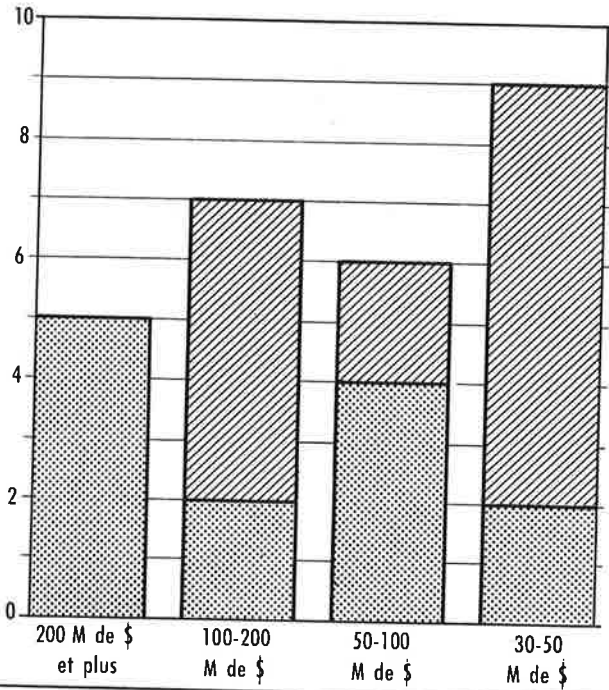
Firme ayant une unité de production, au moins, à l'étranger



Firme produisant à l'échelon national, uniquement

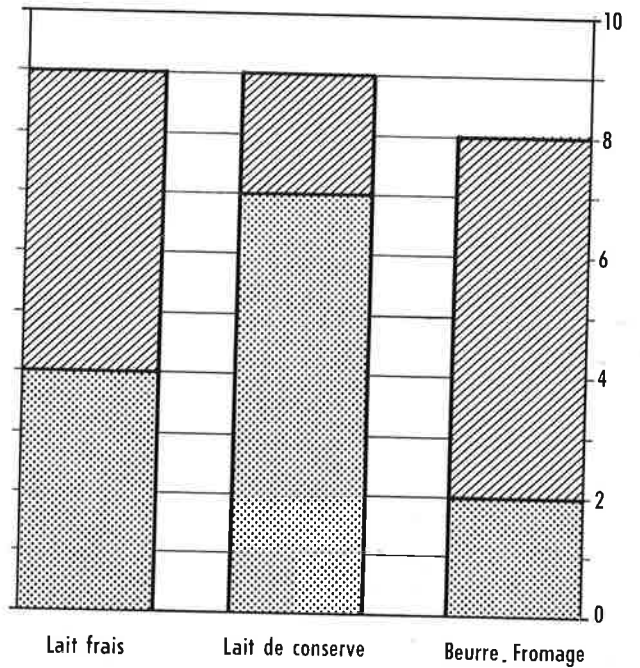
### TAILLE DES FIRMES LAITIÈRES EN 1966 ET IMPLANTATION A L'ÉTRANGER

Nombre d'entreprises



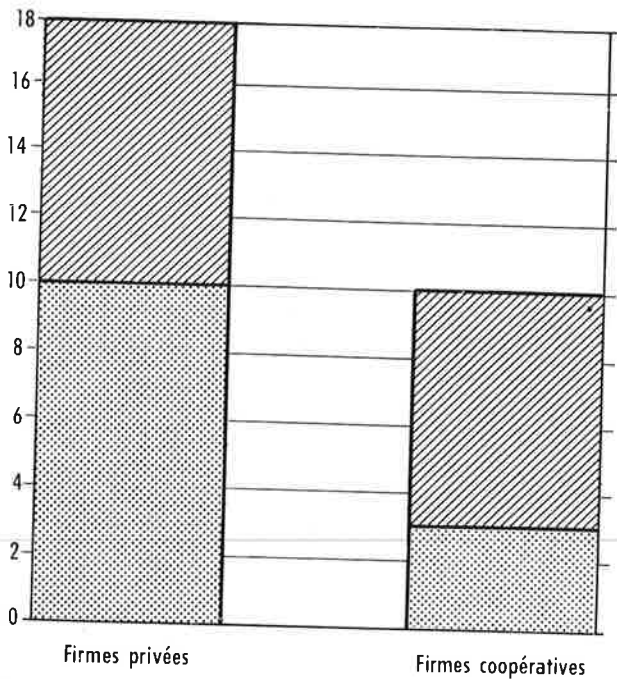
### NATURE DE LA SPÉCULATION PRINCIPALE ET IMPLANTATION A L'ÉTRANGER

Nombre d'entreprises



### STATUT JURIDIQUE ET IMPLANTATION A L'ÉTRANGER

Nombre d'entreprises



### NATIONALITÉ DES FIRMES ET IMPLANTATION A L'ÉTRANGER

Nombre d'entreprises

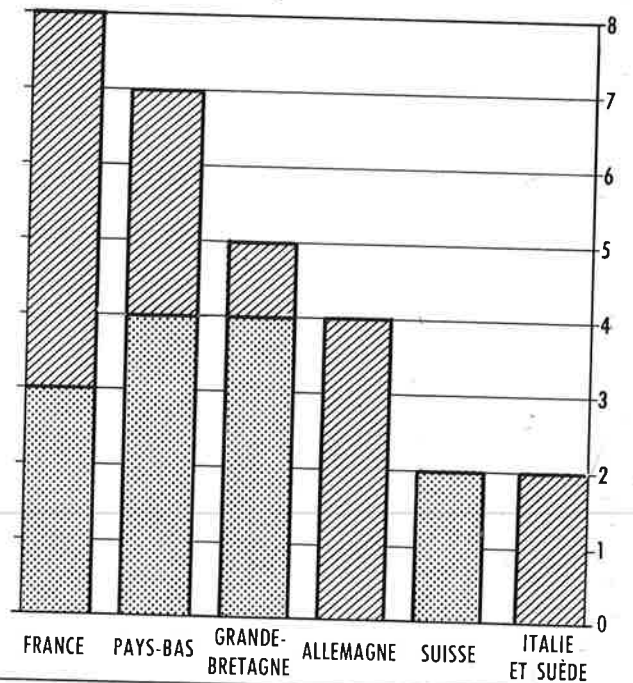


TABLEAU N° 2

LES PRINCIPALES FIRMES LAITIÈRES EUROPÉENNES EN 1966  
(Filiales des sociétés américaines exclues)

Dénomination de la société	Chiffre d'affaires 1966 (en millions de dollars)	Pays d'origine	Statut P : privé C : coopératif	Spéculation principale	Unité de production à l'étranger	Diversification
1 - NESTLE .....	1 720	Suisse	P	Lait concentré	Oui	Oui
2 - UNIGATE .....	173	Grande-Bretagne	P	Lait frais	Oui	Oui
3 - EXPRESS DAIRY .....	248	Grande-Bretagne	P	Lait frais	Oui	Oui
4 - OURSINA .....	233	Suisse	P	Lait de conserve	Oui	Oui
5 - GENVRAIN .....	231	France	P	Lait frais	Non	Oui
6 - GERVAIS-DANONE .....	173	France	P	Produits frais	Oui	Oui
7 - S.A.P.I.E.M. ....	148	France	P	Beurre-fromage	Non	Non
8 - U.L.N.-NEGOBEUREUF .....	142	France	C	Beurre-fromage	Non	Oui
9 - GALBANI .....	105	Italie	P	Fromage	Non	Oui
10 - Coopérative CONDENSFABRIK FRIESLAND	104	Pays-Bas	C	Lait de conserve	Oui	Oui
11 - Cooperatieve MELKCENTRALE .....	* 100	Pays-Bas	C	Lait frais	Non	Non
12 - MJOLKCENTRALLEN STOCKHOLM .....	* 100	Suède	C	Lait frais	Non	Non
13 - BEL .....	81	France	P	Fromage	Oui	Non
14 - NORTHERN DAIRIES .....	81	Grande-Bretagne	P	Lait frais	Oui	Oui

\* Estimations

Tableau n° 2 (suite)

Dénomination de la société	Chiffre d'affaires 1966 (en millions de dollars)	Pays d'origine	Statut P : privé C : coopératif	Spéculation principale	Unité de production à l'étranger	Diversification
15 - LAITIERE MODERNE .....	77	France	P	Lait frais	Non	Oui
16 - C.Z.N.Z. ....	59	Pays-Bas	C	Lait de conserve	Oui	Non
17 - DOMO .....	55	Pays-Bas	C	Lait de conserve	Oui	Oui
18 - ROQUEFORT .....	55	France	P	Fromage	Oui	Non
19 - COBERCO .....	48	Pays-Bas	C	Lait de conserve	Non	Non
20 - BRIDEL .....	46	France	P	Beurre-fromage	Non	Non
21 - WESTPHALEN LIPPE .....	46	Allemagne	C	Lait de conserve	Non	Non
22 - SÜDMILCH .....	46	Allemagne	C	Lait frais	Non	Oui
23 - HORLICKS .....	39	Grande-Bretagne	P	Lait de conserve	Oui	Oui
24 - N.J.A. MEGGLE .....	38	Allemagne	P	Beurre-fromage	Non	Oon
25 - ASSOCIATED DAIRIES .....	36	Grande-Bretagne	P	Lait frais	Non	Oui
26 - NUTRICIA .....	33 #	Pays-Bas	P	Lait de conserve	Oui	Oui
27 - LIJEMPF .....	30	Pays-Bas	P	Lait de conserve	Non	Non
28 - BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG .....	30	Allemagne	C	Beurre-fromage	Non	Non

# Estimations

Source : Enquêtes

### Implantation à l'étranger

Treize firmes sur 28 ont au moins une unité de production à l'étranger (filiale à plus de 50 %). Il ne s'agit pas forcément des plus grandes (cf. graphique). On peut dire qu'a le plus de chance d'avoir des unités de production à l'étranger, la firme de statut privé, fabriquant du lait de conserve, située en Grande-Bretagne ou aux Pays-Bas. Inversement la probabilité d'avoir des unités de production à l'étranger, est la plus faible pour la société de statut coopératif, fabriquant du beurre ou du fromage, située en Allemagne ou en France.

PREMIERE PARTIE

LES GRANDES FIRMES LAITIÈRES INTERNATIONALES  
D'ORIGINE EUROPÉENNE





CHAPITRE 1

MONOGRAPHIES DES CINQ FIRMES RETENUES DANS L'ETUDE(1)  
CES FIRMES SONT :

NESTLE, UNIGATE, EXPRESS DAIRY, OURSINA, UNILEVER

---

(1) Voir introduction générale dans le premier tome.



1 N E S T L E
------------------

NESTLE est la sixième firme alimentaire mondiale, mais la plus connue en Europe, et sans doute dans le monde, par suite de son implantation très largement internationale ; son renom n'est pas, en effet, essentiellement lié à un pays (comme pour la plupart de ses concurrents) mais fondé sur des intérêts très importants dans divers Etats : NESTLE dispose d'au moins dix usines dans chacun des pays suivants : Grande-Bretagne, France, Etats-Unis, Italie, Allemagne, Espagne, Hollande, Brésil, Afrique du Sud.

Un autre caractère du groupe est le secret qui entoure ses activités : NESTLE est la seule grande firme internationale qui ne publie ni bilans, ni comptes d'exploitation consolidés. Cela tient pour une part à son organisation en holding bicéphale depuis 1936, l'une "NESTLE" basée à Vevey, l'autre "UNILAC", à Panama : ces deux sociétés mères contrôlent chacune dans leur hémisphère les sociétés alliées au groupe.

#### I - ACTIVITES

NESTLE a déclaré en 1967, 7 853 millions de francs suisses de ventes à des tiers (soit 1 810 millions de dollars). 87 000 personnes sont employées dans ses 224 unités de fabrication, et ses 552 dépôts et bureaux de vente.

A l'origine, de cette immense organisation, se trouvent deux entreprises suisses, l'"ANGLO SWISS CONDENSED MILK C<sup>o</sup>", fabriquant du lait concentré sucré, et la "NESTLE" fabriquant des farines lactées pour bébés. Lorsque ces deux sociétés fusionnent en 1905, le groupe comprend déjà 18 usines dont 11 hors de la Suisse. Ainsi, les principaux caractères des activités "NESTLE" sont-ils déjà dégagés : traiter des produits périssables destinés soit à des consommateurs fragiles (aliments infantiles), soit à des consommateurs éloignés, d'où la nécessité d'une production de qualité, d'où l'importance de la marque.

Actuellement, les activités sont cependant plus diversifiées ; et le lait et les produits laitiers n'occupent plus une place prépondérante (cf. tableau n° 3).

TABLEAU N° 3 REPARTITION DES VENTES DE NESTLE EN 1966 PAR GRAND GROUPES DE PRODUITS		
Groupes de produits	Part des ventes totales (en %)	Nombre de pays équipés en unités de fabrication
Lait - produits laitiers - spécialités diététiques .....	30	34
Chocolat et confiserie .....	15	15
Boissons instantanées (café, thé, cho- colat, malt) .....	30	30
Comestibles (potages, conserves, condi- ments, surgelés) .....	25	28
Source : estimation		

1 - Lait et produits laitiers (30 % du chiffre d'affaires)

Le groupe traitait en 1956 plus de 2 milliards de litres de lait ; aujourd'hui environ 2 milliards 800 millions de litres sont transformés dans 34 pays dont les principaux pour la collecte semblent être la Grande-Bretagne, les Pays-Bas, la France, puis l'Australie et l'Afrique du Sud.

TABLEAU N° 4 ACTIVITES LAITIERES DE NESTLE DANS QUELQUES PAYS EUROPEENS EN 1966			
Pays	Collecte en millions de litres	Nombre. d'usines	Fabrication
Grande-Bretagne .....	305	6	Lait frais - lait concentré - poudre
Pays-Bas .....	290	8	Lait frais - concentré - poudre - fromage
France .....	250	5	Lait stérilisé - concen- tré - poudre - fromage beurre
Allemagne .....	100	2	Lait concentré - lait en poudre
Belgique .....	20	1	Lait concentré sucré - poudre
Danemark .....	70	3	Lait concentré sucré - poudre - beurre.
Source : Enquêtes			

NESTLE est avant tout un producteur de conserves de lait : lait concentré sucré(1) et non sucré, lait en poudre, laits infantiles.

TABLEAU N° 5		
REPARTITION DES FABRICATIONS DE PRODUITS LAITIERS PAR NESTLE EN 1967		
Produits	Nombre de pays ayant des unités de fabrication	
Conserves de lait	Lait concentré .....	29
	Lait concentré non sucré .....	19
	Lait en poudre .....	26
	Laits infantiles ....	25
Lait de consommation .....	13	
Fromages .....	9	
Crèmes glacées .....	5	
Source : Rapport annuel		

Ces laits industriels sont produits dans un grand nombre de pays développés ( Europe, U.S.A., Australie, Afrique du Sud) pour les besoins propres des populations, et pour l'exportation (les filiales européennes exportent environ 50 % de leurs productions de lait industriels) ) et pauvres (Amérique latine, surtout, Inde, Malaisie) (cf. tableau n° 5 et carte).

Pourtant NESTLE a abordé d'autres spécialisés laitières plus récemment :

- Le lait de consommation et la crème, surtout en dehors de l'Europe, en Amérique latine, en Afrique du Sud, en Australie ; la société s'intéresse peu au marché du lait de consommation, trop rigide par suite des contrôles des pouvoirs publics dans la plupart des pays. Par contre, NESTLE ne restera sans doute plus longtemps absent du marché des produits frais en plein développement en Europe : les conversations engagées avec "CHAMBOURCY" 3ème producteur français en témoignent.

(1) Essentiellement, à la différence du CARNATION, producteur de lait concentré non sucré.

- Les fabrications fromagères sont demeurées longtemps réduites au sein du groupe : fromages fondus "GERBER" en Suisse et en France ; Cheddar en Afrique du Sud. Depuis 10 ans, elles se sont sensiblement accrues : Edam, Gouda en Hollande, fondus "MONTELLA" en France, fromages divers en Amérique latine (Brésil, Colombie, Mexique, Venezuela), acquisition de "LOCATELLI" en Italie, des fromageries "ROUSTANG", de DUPONT D'ISIGNY en France.

NESTLE produit également des crèmes glacées en Europe à travers ses filiales : "JOPA" en Allemagne et en Autriche, "CAMY" en Espagne, "FRANCE-GLACES" en France en association avec GERVAIS-DANONE, "FROPAX" en Grande-Bretagne, en association avec LYON'S.

- Le beurre est un sous-produit des autres fabrications : il est produit en France, aux Pays-Bas, au Danemark où NESTLE commercialise par ailleurs d'importantes quantités de beurre à travers BRUM EXPORT.

Globalement, on peut considérer que 70 à 75 % de la collecte de NESTLE sont destinés à la production de laits de conserve.

## 2 - Chocolat - confiserie (15 % du chiffre d'affaires)

La production de chocolat a été la première diversification du groupe, réalisée en 1904 par une prise de participation dans la chocolaterie suisse PETER, KOHLER et CAILLER, inventeur du chocolat au lait, et en 1929 par la fusion des deux sociétés. NESTLE produit du chocolat en tablettes et des confiseries, et occupe des positions solides sur la plupart des marchés européens, aux Etats-Unis (LAMONT CORLISSANDCO), en Australie, Afrique du Sud, en Argentine et au Brésil.

## 3 - Boissons instantanées (30 % du chiffre d'affaires)

A l'origine de cette gamme de produits devenue la plus importante dans le groupe, se trouve la découverte du café soluble en 1938. Amélioré après guerre sous forme instantanée, puis liophilysée, cet article a connu un grand succès. Des articles semblables, à base de thé ("NESTEA"), de cacao ("NESCAO-NESQUIK"), de malt, ont été ensuite introduits et sont fabriqués aujourd'hui dans 30 pays. Il semble qu'il s'agisse là du secteur le plus profitable des activités de NESTLE (40 % des bénéfices du groupe ?).

4 - Comestibles (25 % du chiffre d'affaires)

IL s'agit du groupe de produits dont la vente se développe le plus rapidement depuis une dizaine d'années. NESTLE a créé ce secteur par l'intermédiaire de 3 sociétés :

- en 1947 : fusion avec "MAGGI" de Kemptal (Suisse) producteur de potages déshydratés, et aussi de produits laitiers (cf. "Laitière MAGGI" en France), 11 usines en 1947.
- en 1960 : achat de "~~CROSSE AND BLACKWELL~~" (Grande-Bretagne) 11 usines dans le monde, 6 600 personnes employées ; fabricant de conserves (poisson, viande, légumes), de condiments, de confitures par sa filiale "KEILLER".
- en 1962 : association avec les 2 sociétés nordiques FREIA et MARABOU pour fonder "FINDUS INTERNATIONAL" dont NESTLE détient 80 % des actions ; cette firme étant spécialisée dans la production de surgelés. 5 500 personnes employées.

Les principales fabrications actuelles sont :

- 1 - Les bouillons et potages, déshydratés ou en boîte, MAGGI, ~~CROSSE AND BLACKWELL~~
- 2 - Les conserves et plats cuisinés, ~~CROSSE AND BLACKWELL~~, LOCATELLI, KEILLER
- 3 - Les sauces et condiments, MAGGI, ~~CROSSE AND BLACKWELL~~
- 4 - Les surgelés (légumes, fruits, volailles, poissons), FINDUS.

Ces spécialités sont fabriquées et vendues essentiellement en Europe, et accessoirement en Amérique latine.

5 - Productions non alimentaires

Pour l'instant, NESTLE n'est pas encore sorti du domaine alimentaire. Le groupe possède cependant ses propres fabriques d'emballages et a, en 1966, acheté une entreprise hollandaise spécialisée dans l'emballage plastique. A la différence d'UNILEVER, NESTLE offre donc l'image d'un groupe strictement alimentaire et finalement assez peu intégré : il ne s'est pas aventuré dans la production des matières premières qu'il utilise : cacao ou café par exemple ; il n'a pas intégré des chaînes de restaurants ou de distribution comme les firmes américaines ou anglaises. L'originalité de NESTLE est d'avoir édifié sa propre force de vente en évitant de passer par des grossistes et des commissionnaires.



## II - IMPLANTATION

D'origine suisse, NESTLE est la plus internationale des firmes alimentaires (cf. carte et tableau) ; elle possède des usines dans 14 pays européens, 14 pays américains, 4 pays asiatiques, 5 pays africains, 2 pays océaniques : 224 unités au total dans 39 pays. L'étroitesse du marché national suisse explique pour une part l'expansion internationale ; cependant, l'état de petite puissance de la Suisse ne facilitait pas l'implantation à l'étranger, en particulier dans les pays sous-développés : une grande part de risques étant laissée à l'entreprise. Ainsi apparaît une différence fondamentale avec les firmes américaines qui, dans leur conquête du marché mondial, sont appuyées par un marché national particulièrement développé, et par la puissance politique de leur pays d'origine.

### a) Ancienneté de l'implantation

Au début du siècle, des centres de production étaient déjà installés en Allemagne, en Autriche, Italie, Grande-Bretagne, Etats-Unis ;

- 1909 vit la première implantation en Australie
- 1920 " " " au Brésil
- 1929 " " " en Afrique du Sud
- 1933 " " " au Japon.

L'usine laitière a été dans la plupart des cas à l'origine de ce réseau industriel : elle fabriquait les laits de conserve destinés à la marine, aux territoires éloignés et peu laitiers. NESTLE s'est d'abord installée en Europe, d'où elle alimentait les marchés coloniaux ; puis aux Etats-Unis pendant la première guerre mondiale qui a provoqué un élargissement soudain du marché des laits de conserve (ravitaillement des armées). En 1920, le groupe disposait de 80 fabriques. Entre les deux guerres, l'implantation s'est poursuivie dans le domaine laitier d'une part, pour conserver certains marchés, et d'autre part par un début de diversification : adjonction d'ateliers nouveaux à l'ancienne usine laitière au fur et à mesure des acquisitions ou des découvertes :

- chocolat en 1929
- NESCAFE en 1939
- MAGGI en 1947
- CROSSE and BLACKWELL en 1960
- FINDUS en 1962.

Au moment où commençait la seconde guerre mondiale, NESTLE avait construit 105 fabriques. C'est dire l'avance considérable que possédait NESTLE sur tous ses concurrents du secteur alimentaire qui n'ont entamé leur expansion internationale qu'après 1950 (sauf CARNATION, à travers sa filiale General Milk).

Depuis 1945, l'implantation s'est poursuivie :

- par l'acquisition de sociétés, telles que MAGGI, CROSSE AND BLACKWELL, FINDUS, possédant elles-mêmes une structure internationale.
- par la diversification.

b) répartition actuelle : cf. carte et tableau

Le réseau NESTLE couvre tout le monde (pays socialistes exclus). On peut cependant dégager certaines caractéristiques :

TABLEAU N° 6							
INTENSITE DE L'IMPLANTATION DE NESTLE							
PAR GRANDES ZONES GEOGRAPHIQUES							
Nombre de pays par zone	Nombre d'usines par pays	10 et plus	5-9	2-4	1	Nombre total de pays	Nombre total d'usines
Europe .....	6	1	5	2	14	122	
Amérique anglo-saxonne (Etats-Unis - Canada) ....	1			1	2	15	
Amérique latine .....	1	5	2	4	12	53	
Afrique .....	1			4	5	14	
Asie .....			3	1	4	9	
Océanie (Australie - Nouvelle-Zélande) .....		1	1		2	11	
Nombre total d'usines ....	131	46	35	12		224	
Source : Rapport annuel							

1 - 79 % des usines (177) sont réparties entre 16 pays que l'on peut considérer comme les bases du réseau NESTLE dans le monde :

- 7 pays européens : Grande-Bretagne, France, Italie, Espagne, Allemagne, Pays-Bas, Danemark
- les Etats-Unis
- 6 pays latino-américains : Brésil, Colombie, Mexique, Argentine, Chili, Venezuela
- l'Afrique du Sud
- l'Australie.

2 - Quatre pays: Grande-Bretagne, Etats-Unis, Allemagne, France contribuent pour plus de 50 % des ventes totales du groupe.

TABLEAU N° 7		
QUATRE PRINCIPAUX PAYS DANS L'ORGANISATION NESTLE		
	Chiffre d'affaires en millions de \$	Nombre d'employés
Etats-Unis .....	250	6 000
Grande-Bretagne .....	280	12 500
Allemagne .....	235	11 000
France .....	205	7 000
Total : 4 pays .....	970	36 500
en % du groupe total .....	56	42
Source : Enquêtes - estimation		

3 - Les risques courus sont grands, car 67 unités sont situées dans des pays sous-développés, "pays où l'attrait commercial est tempéré par les difficultés financières et le risque politique" (rapport annuel 1962). Il s'agit principalement de l'Amérique latine où NESTLE est bien représenté :

- 13 fabriques en 1945
- 28 " en 1960
- 49 " en 1966
- 53 " en 1967.

Dans ces pays, NESTLE pratique une politique d'association avec d'autres groupes : BORDEN en particulier (Colombie, Venezuela, Pérou), CARNATION OURSINA (Thaïlande) ; ou bien avec des capitalistes locaux, au surnom caractéristique : "SILENT PARTNERS".

NESTLE a conscience d'être "l'étranger" partout, aussi sa politique est-elle très prudente :

- autonomie laissée aux sociétés alliées pour leurs affaires internes : seule l'exportation est coordonnée à partir de la Suisse.
- refus de toute action pouvant indisposer les pouvoirs locaux, par exemple intégration de productions agricoles.

### III - CROISSANCE

De 1957 à 1966, le chiffre d'affaires de NESTLE a plus que doublé. Mais c'est surtout depuis 1960 que la croissance des ventes est rapide.

TABLEAU N° 8				
EVOLUTION DE NESTLE 1957-1967				
	Chiffre d'affaires en millions de francs suisses	Investissements annuels en millions de francs suisses	En % du C.A.	Taux de croissance du C.A. (en %)
1957 .....	3 411	129		
1958 .....	3 489	156		
1959 .....	3 672	155		
1960 .....	4 146	170		
1961 .....	4 445	190		
1962 .....	4 934	206		
1963 .....	6 748	269	4,6	
1964 .....	6 330	295	4,6	
1965 .....	6 835	345	5	
1966 .....	7 447	376	5	
1967 .....	7 853	366	4,6	
1957-66 ...				+ 118
1960-66 ...				
Source : Rapports annuels				

a) La croissance externe joue un grand rôle depuis l'origine ; cependant le rythme des acquisitions s'est accéléré depuis 10 ans.

TABLEAU N° 9			
PRINCIPALES ACQUISITIONS DE NESTLE 1947-1968			
Nom de la société acquise	Pays d'origine	Année d'acquisition	Activité
MAGGI .....	Suisse	1947	Potages
LAMONT CORLISS .....	Etats-Unis	1950	Chocolat
SAROTTI .....	Allemagne	1959	Chocolat
CROSSE AND BLACKWELL ..	Grande-Bretagne	1960	Conserves
LOCATELLI .....	Italie	1961	Charcuterie - fromages
FINDUS .....	Suède	1962	Surgelés
CAIN'S COFFEE .....	Etats-Unis	1965	Café
FROMAGERIE ROUSTANG ...	France	1968	Fromage
FROPAX .....	Grande-Bretagne	1968	Crèmes glacées surgelés

Source : Rapports annuels

NESTLE a, en outre, pris des participations substantielles dans la grande firme de conserves américaine "LIBBY MAC NEILL and LIBBY" (36 %) en 1967 : rappelons à ce propos que NESTLE commercialise les produits de la filiale de ce groupe installée en France, "LIBARON", depuis l'origine et que LIBBY exploite en Grande-Bretagne et en Allemagne des usines de lait concentré ; une participation aurait été prise également fin 1968 dans la 3ème société française pour les produits frais, "CHAMBOURCY". (\*)

Le tableau suivant, construit à partir des données des rapports annuels permet de préciser les formes de la croissance de NESTLE durant les six dernières années.

(\*) Ainsi que dans Vittel en 1969.

TABLEAU N° 10							
LES INVESTISSEMENTS DE NESTLE DE 1960 à 1966							
		Lait et aliments infantiles	Café - thé	Chocolat - cacao - confiserie	Conserves - potages	Surgelés	Total
Usines neuves	Europe .....	3	1		6	3	13
	Amérique du Nord		1	2			3
	Amérique latine	9	2		1		12
	Afrique .....	1	1		2		4
	Asie .....	2	3				5
	Océanie .....		1				1
	Total .....	15	9	2	9	3	38
Usines acquises	Europe .....	12			10	9	31
	Amérique du Nord		4		1		5
	Afrique .....				1		1
	Amérique latine	5			1		6
	Asie .....						-
	Océanie .....				3		3
	Total.....	17	4		18	9	46
Source : Rapports annuels							

La croissance externe est importante pour deux groupes de produits : les comestibles (conserves, potages, surgelés) essentiellement en Europe, et les produits laitiers, en Europe et Amérique latine. Les raisons de ces acquisitions sont diverses : parfois, elles permettent dans le cas de fabrications traditionnelles, de consolider un marché bien défini ; exemple : le rachat de CAIN'S COFFEE pour réduire la concurrence très forte sur le marché du café soluble aux Etats-Unis ; le rachat de sociétés laitières en Amérique latine ; le plus souvent, elles sont au service d'une politique de diversification en permettant à des branches nouvelles de se développer avec une marque connue (CROSSE and BLACKWELL - FINDUS - LIBBY).

b) Cependant, la croissance interne joue le plus grand rôle (80 à 85 % environ de la croissance des ventes entre 1960 et 1966). Les investissements annuels sont forts (4,6 à 5 % du C.A. depuis 5 ans). D'ailleurs, pour les industries alimentaires, la marque a presque autant de valeur que les immobilisations, et il faudrait ajouter aux investissements les dépenses de publicité, de promotion qui, dans le cas de NESTLE, ne sont pas publiées.

Les sommes consacrées à la recherche elles aussi sont inconnues. Tout au plus sait-on que les effectifs employés ont triplé de 1956 à 1967, dans les centres principaux de Vevey (Suisse), Orbe (Suisse), Marysville (Etats-Unis), Bjuv (Suède). Ces recherches portent sur 3 préoccupations :

- améliorer les procédés techniques : mise au point du procédé de lyophilisation (séchage à partir de l'état congelé) ;
- s'adapter à l'évolution de la consommation, en créant de nouveaux produits, ou en modifiant les produits existants ; découverte du café soluble, puis lyophilisé ;
- découvrir de nouvelles sources d'alimentation : recherches sur les protéines du lait, sur les protéines végétales (arachide, soya), sur les protéines obtenues à partir du pétrole : c'est dans ce cadre que se place l'accord passé entre le groupe "STANDARD OIL" (New Jersey) et NESTLE ; recherches sur la mise en valeur des richesses océaniques.

L'évolution de NESTLE durant la dernière décennie s'est traduite par deux phénomènes.

a) La diversification des productions

TABLEAU N° 11		
EVOLUTION DE LA REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR GRANDS GROUPES DE PRODUITS		
Groupe de produits en pourcentage du C.A.	1957	1966
Lait et produits laitiers et diététiques .....	45,5	30
Chocolat et confiserie .....	20,6	15
Boissons instantanées .....	26,4	30
Comestibles .....	7,5	25
Source : Estimation		

Le lait reste encore le produit principal mais sa part diminue dans le chiffre d'affaires global : le réseau des usines laitières constitue cependant la base pour la diversification. En réalité, les ventes des produits traditionnels (lait et chocolat) continuent à s'accroître, mais nettement moins vite que les produits nouveaux, boissons instantanées et surtout comestibles, comme le montre le tableau suivant.

TABLEAU N° 12				
EVOLUTION DES VENTES DES PRINCIPAUX GROUPES DE PRODUITS (en indices)				
	Groupes de produits			
	Lait et spécialités diététiques	Chocolat et confiserie	Boissons instantanées	Comestibles
1957 .....	100	100	100	100
1958 .....	103	97	110	107
1959 .....	106	95	123	117
1960 .....	107	105	145	382
1961 .....	106	114	148	383
1962 .....	112	130	194	623
1963 .....	118	130	194	623
1964 .....	124	135	217	631
1965 .....	133	146	230	668
1966 .....	140	155	241	710

Source : Rapport annuel 1966



TABLEAU N° 13

QUELQUES-UNES DES PRINCIPALES FILIALES DE NESTLE EN EUROPE  
1967-1968

Pays	Nom de la société	Principales fabrications
France	S.O.P.A.D.  S.I.S.A.  DUPONT D'ISIGNY FROMAGERIE GERBER FROMAGERIE ROUSTANG FRANCE-GLACES (50 %) FINDUS FRANCE	Lait concentré, poudre, fromage, beurre, chocolat, confiserie, boissons instantanées.  Potages, conserves, purée instantanée, épices, sauces.  Fromages Fromages fondus Fromages Crèmes glacées Surgelés
Grande-Bretagne	NESTLE'S  CROSSE and BLACKWELL  FINDUS FROPAX (50 %)	Lait concentré, boissons instantanées, chocolat, confiserie.  Conserves, potages, confitures, plats cuisinés.  Surgelés Crèmes glacées, surgelés.
Allemagne	DEUTSCHE NESTLE  MAGGI SAROTTI FINDUS-JOPA	Lait concentré, aliments infantiles, boissons instantanées.  Potages, plats cuisinés.  Chocolat, confiserie Surgelés, crèmes glacées.

Pays	Nom de la société	Principales fabrications
Italie	NESTLE  GRAGNAGNESE LOCATELLI  AMINOVA FINDUS	Lait concentré, potages, boissons instantanées, chocolat, confiserie.  Conserve de tomates.  Fromages, charcuterie, sauces, plats cuisinés.  Conserve.  Surgelés.
Espagne	COMMERCIAL NESTLE  CAMY DERIVADOS LACTEOS PRODUCTOS MAGGI	Lait concentré, poudre, boissons instantanées, chips.  Crèmes glacées.  Lait concentré, chocolat, confiserie. Potages, épices.
Pays-Bas	HOLLANDIA  GALLAC NESTLE N.V.	Lait concentré, en poudre, purée instantanée.  Lait concentré, fromages.  Boissons instantanées, potages.
Danemark	NESTLE NORDISK MAGGI FINDUS	Lait concentré, en poudre, chocolat. Potages.  Surgelés.
Source : Enquêtes.		

Aussi, en Europe tout au moins, NESTLE est-il devenu un groupe alimentaire très diversifié (cf. tableau n° 13).

b) Le changement dans la répartition géographique des activités.

A vrai dire, ce changement est à peine sensible à travers des chiffres globaux disponibles.

TABLEAU N° 14				
EVOLUTION DU PERSONNEL 1956-1963				
Répartition par grandes zones (en pourcentage)	1956	1958	1960	1963
Europe continentale .....	49,7	49,2	45,4	50,3
Zone sterling .....	23,9	23,4	28,9	25
Hémisphère occidental et zone du Pacifique .....	26,4	27,4	25,7	24,7
Total .....	100	100	100	100
Source : Rapports annuels				

NESTLE parachève son implantation dans le monde, en créant des fabriques dans les zones où jusqu'ici elle n'était représentée que par des sociétés commerciales, c'est-à-dire le Sud-Est Asiatique, et l'Afrique Noire (cf. carte).

En même temps, elle consolide ses intérêts en Europe, particulièrement, dans l'Europe méditerranéenne (Espagne, France, Italie) et en Allemagne.

Aux Etats-Unis, les créations d'usines sont peu nombreuses, mais il s'agit en général d'investissements très importants (15 à 20 milliards de francs suisses en moyenne) (usines automatisées). Au contraire, en Amérique latine, les nouvelles fabriques se multiplient, mais avec des investissements minimes (2 à 3 millions de francs suisses en moyenne).

L'un des problèmes principaux de NESTLE est la perte progressive des marchés d'Extrême-Orient, par suite de la création par les Australiens, Néo-Zélandais, Américains, d'usines de lait reconstitué dans ces régions : la société se refusant à créer elle-même de telles usines, par contre coup, les filiales européennes, fournisseurs traditionnels, éprouvent des difficultés à écouler leur production de lait concentré (Grande-Bretagne, Pays-Bas, Danemark, surtout).

CONCLUSION :

Les caractères principaux de NESTLE, par rapport aux grandes sociétés alimentaires mondiales sont :

- l'ampleur de son réseau international d'usines
- son développement limité à la branche alimentaire.

Longtemps dominante en Europe, face à une industrie alimentaire peu concentrée, le groupe subit depuis 6 ans environ la concurrence des géants américains, et doit compter de plus en plus avec la progression rapide de UNILEVER dans la branche alimentaire : ses positions sont donc très menacées (café soluble, surgelés, crèmes glacées, fromages, potages, etc.)

En même temps, outre-mer et en particulier dans les pays sous-développés, NESTLE a placé de nombreux intérêts, courant un risque considérable. On peut imaginer le dilemme posé à ses dirigeants : ou bien se replier sur l'Europe, comme UNILEVER, pour défendre et renforcer ses positions sur un marché de consommation en transformation ; ou bien courir deux lièvres à la fois, et essayer de saisir le marché des pays pauvres où un potentiel considérable, pour des produits alimentaires sans doute à inventer, existe ; c'est sans doute le sens qu'il faut donner à l'accord récent avec "ESSO".

De toute façon, NESTLE dispose d'un atout essentiel dans son organisation de vente propre, très ramifiée, employant 33 700 personnes en 1967, et capable de distribuer dans n'importe quel pays les produits nouveaux.



2  
U N I G A T E

UNIGATE est de très loin le plus grand groupe de l'industrie laitière en Grande-Bretagne traitant environ 27 % du lait fourni à l'industrie dans tout le pays. Sa création est récente et remonte à la fusion en 1959 des deux premières sociétés laitières anglaises : UNITED DAIRIES et COW and GATE.

I - ACTIVITES

La distribution du lait frais, et la fabrication de produits laitiers sont l'activité essentielle de la société dont les ventes globales se sont élevées à 276 millions de livres (3 300 millions de francs environ) au cours de l'exercice 1966-1967 (31 mars).

UNIGATE ne rendant pas publique la répartition de son chiffre d'affaires, une estimation a été faite d'après divers éléments d'information (cf. tableau n° 16 ).

<u>TABLEAU N° 16</u> REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE UNIGATE EN 1966-1967		
	C.A. en millions de livres	En pourcentage
Lait de consommation et produits laitiers .....	215	78
Autres produits alimentaires + activité de distribution .....	44	16
Engeneering et activités de transport + divers .....	17	6
Total .....	276	100

Source : Estimations

a) Le groupe traite environ 630 millions de gallons de lait annuellement (2 830 millions de litres), dont les 3/4 sont destinés à la consommation en l'état, et le reste à la transformation, en fromage et beurre principalement.

TABLEAU N° 17		
PARTS DU GROUPE UNIGATE DANS LA PRODUCTION DE CERTAINS PRODUITS LAITIERS EN GRANDE-BRETAGNE - 1965-1966		
	Part de la production du pays	Nombre d'usines
Approvisionnement en lait frais .....	30 %	?
Production de beurre et poudre .....	50 %	17
Production de fromage .....	30 %	26
Production de lait condensé .....	6 %	5
Production de yaourts .....	20 %	4
Source : divers et estimations		

Le poids du groupe est important surtout dans l'approvisionnement en lait de consommation, en particulier en Angleterre (50 % du marché). Pour ce qui est du beurre et du fromage, il ne faut pas oublier que la production nationale n'alimente que 6 % du marché du beurre et 43 % du marché du fromage, le solde étant importé : l'impact d'UNIGATE sur ces marchés est donc plus limité.

b) Parmi les autres produits alimentaires fabriqués se trouvent les aliments infantiles (COW and GATE et TRUFOOD) : le groupe détient environ 35 % du marché national ; miel, desserts, pâtes à tartines (viande et poisson), bacon, sont également produits.

c) Une partie de ces produits alimentaires est vendue à travers le propre système de distribution d'UNIGATE : 700 magasins, dont plusieurs sont transformés en super-marchés, en particulier dans l'ouest de l'Angleterre, le Pays de Galles, et les Midlands. Ces magasins assurent la distribution des produits laitiers mais vendent également des articles non fabriqués par le groupe.

d) Les activités non alimentaires d'UNIGATE sont toutes dérivées de son activité laitière.

- fabrication de quelques spécialités pharmaceutiques à partir de caséine et de lactose : "ENPAC" et "UNIFLOR" pour le traitement des troubles intestinaux.
- fabrication de matériel, et engeneering pour les usines laitières, par la filiale U.D.E.C. qui exporte 50 % de sa production ; elle a équipé par exemple 20 laiteries indiennes durant les dernières années(†)
- fabrication de carrosseries de camion et de containers pour les transports de produits alimentaires.

## II - IMPLANTATION (voir tableau et carte en annexe)

Les filiales installées à l'étranger comptent pour environ 5 % du chiffre d'affaires du groupe UNIGATE. Toutes sont laitières ; l'investissement représentait 2 millions de livres en 1963. Conséquence de la situation déficitaire des marchés anglais du beurre et du fromage, les implantations de UNIGATE à l'étranger sont essentiellement destinées à l'approvisionnement du marché national.

- . 3 usines beurre et fromage en Australie
- . 3 usines " " au Canada
- . 2 usines " " en Irlande
- . 2 usines en Nouvelle-Zélande,

c'est-à-dire dans les pays fournisseurs traditionnels de la Grande-Bretagne en produits laitiers.

Cependant récemment la société a commencé à s'intéresser aux marchés étrangers en eux-mêmes mais toujours à l'intérieur du Commonwealth.

- . Production d'aliments infantiles en Afrique du Sud
- . Production de poudre de lait au Kenya et au Nigéria
- . Production de lait reconstitué à Ceylan, en Inde

On peut remarquer l'absence de UNIGATE en Europe continentale ; pourtant le groupe possédait une filiale à Chef du Pont en Normandie vendue en 1948 à OURSINA. (Une participation minoritaire existe cependant dans la laiterie de St-Lô).

---

(†) Cette filiale a été vendue à la suite de la réorganisation du groupe, fin 1968.



En dehors du domaine laitier, UNIGATE exporte environ pour 5 millions de livres, sous forme de matériel laitier vers les pays de l'Est (U.R.S.S.) et l'Asie.

III - CROISSANCE (cf. tableau n° 18)

Depuis la création du groupe en 1959, les ventes ont augmenté de 52 % soit 6,1 % par an ; les immobilisations brutes ont crû de 59 % soit de 6,8 % par an. Cette croissance relativement régulière est due pour une part à une politique d'absorptions : 21 sociétés au minimum ont été acquises en Grande-Bretagne, sociétés de transformation ou sociétés de distribution du lait frais.

<u>TABLEAU N° 18</u>		EVOLUTION DE UNIGATE							
	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	
C.A. en millions de livres.....	182	192	203	216	229	252	260	276	
Acquisitions Grande-Bretagne									
- Laitières .....	3	5	7	2	1	4	-	-	
- Alimentaires ...									
- Non alimentaires									
Acquisitions à l'étranger .....	-	2	-	1	1	-	-	-	
Taux de marge brute en % du chiffre d'affaires	4,5	4,6	4,4	4,5	5,2	5,2	4,8	4,9	
Source : rapports annuels.									

Il semble que UNIGATE devienne de plus en plus dépendant du marché de lait frais et comme ce marché est étroitement surveillé en Grande-Bretagne, la marge de manoeuvre du groupe est réduite et sa rigidité accrue.

On constate même une tendance à réduire les activités non laitières : UNIGATE s'est déchargé successivement de ses intérêts dans le domaine du bacon, du miel, et tout récemment en 1968 dans le domaine de la fabrication de matériel d'embouteillage.

Globalement, l'impression reste d'un groupe important, mais mal consolidé et peu dynamique. Les marges cependant se maintiennent entre 4,5 et 5 % des ventes : il est vrai que le marché du lait frais en contrepartie de son contrôle étroit par les pouvoirs publics offre une sécurité certaine.

#### CONCLUSION

Le géant "UNIGATE" va-t-il se réveiller ? Deux informations amènent à penser qu'une transformation du groupe se prépare.

Tout d'abord, le Bureau d'études américain, "Mac Kinsey" a été chargé d'étudier son profil pour présenter un projet de réorganisation à ses dirigeants.

En second lieu, des bruits d'absorption prochaine par d'autres groupes courent avec insistance depuis un an : les sociétés intéressées seraient : UNILEVER, IMPERIAL TOBACCO, et le groupe canadien WESTON.

Il semble bien en effet, que la puissance du groupe sur le marché du lait ne puisse plus augmenter beaucoup, et qu'une politique active de diversification va devenir nécessaire ; celle-ci peut être réalisée de deux manières : soit par croissance externe, hors du domaine laitier, soit que UNIGATE se laisse intégrer par une firme d'un autre secteur.

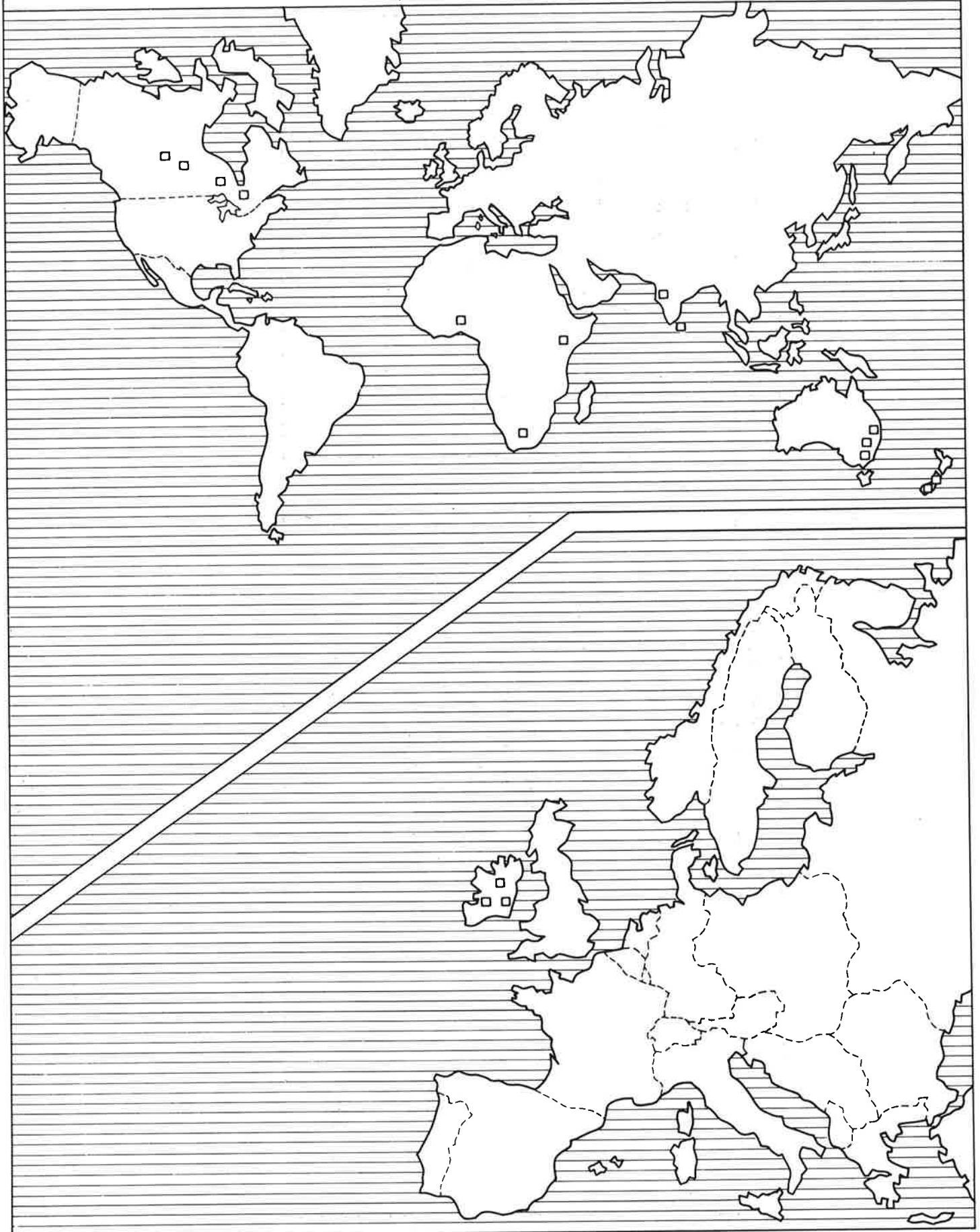
TABLEAU N° 19

U N I G A T E  
I M P L A N T A T I O N S I N T E R N A T I O N A L E S

	Nom des compagnies	Activités et année d'implantation
Canada .....	COW and GATE ltd	3 usines : beurre, aliments infantiles, fromage.
	CENTRAL CREAMERIES ltd (50 %)	Beurre.
Océanie .....	BRITISH UNITED DAIRIES Pty ltd (C.A. 1967 = 9,9 millions de livres) Australie	Beurre et fromage (1949) Une nouvelle usine en 1969 à Dandenong pour 500 000 livres (Melbourne)
	POOWONG BUTTER FACTORY Pty ltd Australie	Beurre (1962)
	TOORALAC MILK PRODUCTS Pty ltd Australie	Beurre et poudre (1949)
	LACTOSE COMPANY OF NEW ZELAND ltd Nouvelle-Zélande	2 usines : caséine et lactose (1920)
Afrique .....	COW and GATE (East Africa) ltd Kenya	1 usine : poudre de lait (1961)
	Joint-venture avec KENYA COOPERATIVE CREAMERY	
	NIGERIAN CREAMERIES ltd (50 %) Nigeria	1 usine : poudre de lait (1962)
	COW and GATE (South Africa) ltd (50 %) Afrique du Sud	1 usine : aliments infantiles (1966)
	Joint-venture avec IMPERIAL COLD STORAGE Important groupe alimentaire (7 usines laitières + viande + pêche).	

	Nom des compagnies	Activités et année d'implantation
Asie .....	Inde Ceylan	1 usine : lait reconstitué 1 usine : lait reconstitué (1968)
Europe .....	WEXFORD CREAMERY Ltd (80 % - Joint-venture avec WATERFORD COOP Irlande  KILMEADEN CREAMERY (20 % UNIGATE) Joint-venture avec WATERFORD COOP  IRISH MILK PRODUCTS Ltd (48 %)  AVONGATE MILK PRODUCTS Ltd (35 %)  RATHDUFF CHEESE C <sup>o</sup> Ltd (45 %) Irlande	Cheddar, Cheshire, Camembert, Brie (50 000 gallons par jour)  Fromagerie (40 000 gallons par jour)  Caséine, lactose (1966)  Fromage (1963)
France .....	LAITERIE DE St-Lô (23 %)	

### UNIGATE (IMPLANTATIONS A L'ÉTRANGER)



3

EXPRESS - DAIRY

Deuxième groupe laitier anglais, EXPRESS-DAIRY ne réalise qu'un tiers environ du chiffre d'affaires de UNIGATE, 88,5 millions de livres en 1966-67 contre 276 millions. L'écart entre les deux leaders laitiers anglais est donc très grand ; cependant les deux groupes montrent de nombreuses similitudes : spécialisation dans le lait de consommation, faible diversification, absence d'envergure internationale.

I - ACTIVITES

La distribution du lait frais à Londres est à l'origine de la création de la société en 1864. Jusqu'en 1958, l'activité du groupe s'est limitée à son objet initial, et ce n'est que progressivement depuis lors que ses intérêts se sont élargis à l'hôtellerie, à la restauration, à la distribution et provisoirement à la fabrication d'autres produits alimentaires : margarine, conserves de fruits et légumes.

<u>TABLEAU N° 20</u> REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE EXPRESS-DAIRY EN 1966-67 (Estimation )		
Produits et activités	C.A. en millions de livres	En pourcentage
Lait de consommation et produits laitiers .....	79	89,2
Autres produits alimentaires .....	1	1,1
Hôtels et restauration .....	8,5	9,7
Total .....	88,5	100

a) Le secteur laitier représente donc près de 90 % du chiffre d'affaires de EXPRESS-DAIRY (cf. tableau n° 20). Le groupe a traité 254 millions de gallons (1 143 millions de livres) au cours de l'exercice 1967. Sur ce total, 843 millions ont été livrés à la consommation en l'état et 300 consacrés à la fabrication de divers produits laitiers, essentiellement de la poudre et du beurre.

<u>TABLEAU N° 21</u> LES INTERETS LAITIERS DE EXPRESS-DAIRY			
	Nombre d'usines	Part du marché	Lait traité en millions de litres
Lait de consommation .....	21	12-15 %	843
Produits laitiers divers .....	11	?	} 300
Yaourts .....	5	60 %	
Source : Enquêtes.			

Pour le lait frais, EXPRESS-DAIRY représente environ 12 % du marché national ; mais son implantation est plus solide à Londres où 1/3 du marché lui appartient. Comme toutes les sociétés laitières anglaises, le groupe possède son propre réseau de distribution, consistant en 132 tournées de distribution du lait et environ 190 magasins.

Parallèlement, la production de yaourts a été fortement développée depuis quelques années, si bien qu'aujourd'hui avec ses deux marques, EDEN VALE et SKI (rachat de SWISS MILK PRODUCTS en 1965), EXPRESS détient 60 % du marché britannique, que les leaders français de la profession, GERVAIS-DANONE et CHAMBOURCY ont attaqué en 1967.

b) En 1960, en absorbant "TOWERS HOLDING Ltd", EXPRESS avait acquis deux usines alimentaires.

L'une "MITCHAM FOODS", produisant de la margarine, du fromage fondu et des huiles de table, a été vendue à KRAFT (filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS) en 1964.

L'autre, "GOLDHANGER FRUIT FARMS" est une conserverie de fruits et de légumes ; elle a été revendue en 1968 à SCHWEPPEES.

Aussi actuellement la collecte et le commerce des oeufs (180 millions d'unités par an) sont-ils les seules activités alimentaires du groupe en dehors du lait.

c) Déjà engagé dans la restauration (45 salons de thé et restaurants en 1959) EXPRESS s'est renforcé dans ce domaine par l'acquisition en 1961 de la société "SPIERS and POND ltd", propriétaire de 13 hôtels, d'une chaîne de restaurants "CHICKEN INN" et d'une concession pour les buffets des gares de chemin de fer. Aujourd'hui les actifs comprennent 14 hôtels, la plupart de luxe, en Angleterre et 43 restaurants à Londres uniquement.

## II - IMPLANTATION (voir tableau et carte en annexe)

Jusqu'en 1965, EXPRESS était une société exclusivement tournée vers le marché national. Depuis lors elle a commencé à s'implanter à l'étranger, soit pour obtenir un approvisionnement plus régulier en produits laitiers (les quantités disponibles en Grande-Bretagne étant trop tributaires du marché du lait frais) : en 1967 a ainsi été créé en Irlande, CARBERY MILK PRODUCTS, filiale commune d'EXPRESS (80 %) et de la coopérative locale CARBERY CREAMERIES ltd (20 %), pour la fabrication du fromage.

Soit en profitant de son avance technique pour attaquer certains marchés spécifiques ;

Ainsi la mise au point du traitement U.H.T. du lait a conduit EXPRESS à conclure des accords techniques et de licence avec deux sociétés australiennes, ceci dans le but de conquérir à partir de ce pays le vaste marché du sud-est asiatique.

Ainsi en 1967 accords de licence pour la production de yaourts avec trois sociétés australiennes. La croissance du groupe à l'étranger est donc à ses débuts ; et malgré le lait U.H.T., le niveau des exportations demeure très modeste : 147 000 livres (0,15 % du chiffre d'affaires).

## III - CROISSANCE (cf. tableau n° 22)

En 10 ans, EXPRESS-DAIRY a accompli une croissance remarquable : le chiffre d'affaires a doublé (+ 109 %, + 8,6 % par an), tandis que le total des immobilisations brutes triplait (+ 210 %, + 13,4 % par an). Cette croissance est irrégulière, ce qui traduit en fait les à-coups de la politique d'absorptions de la firme.



Ainsi en 1958-59, a-t-elle acquis plusieurs sociétés importantes (INDEPENDANT DAIRIES (3 000 personnes) et ALLIED DAIRIES en particulier), ce qui a provoqué une augmentation de 46 % du chiffre d'affaires et permis de traiter 86 millions de gallons de lait supplémentaires (387 millions de litres). La croissance est donc, en majeure partie, de type externe : les acquisitions ont permis, dans le domaine laitier, d'étendre le rayon d'action de la firme et de le compléter, à Londres, dans le Cheshire, le Lancashire et l'Ecosse ; elles sont aussi à l'origine de diversifications: achat de la société alimentaire "TOWERS HOLDING" en 1960, de l'affaire hôtelière "SPIERS and POND" en 1961.

TABLEAU N° 22						
EVOLUTION DE EXPRESS-DAIRY DE 1957 à 1968						
Exercice	Chiffre d'affaires en millions de livres	Lait traité en millions de gallons	Acquisitions en Grande-Bretagne			Taux de marge brute
			Lait	Alimentaire	Non alimentaire	
1957 .....	40,2	123		-	-	5,4
1958 .....	42,2	125	1	-	-	5
1959 .....	44,7	126	5	-	-	5,3
1960 .....	65,5	212	4	1	-	5,4
1961 .....	70	221	1	-	-	5,8
1962 .....	73	225		-	-	5,2
1963 .....	79	237		-	-	5,5
1964 .....	82	228	4	-	-	5,6
1965 .....	82,5	249	12	-	-	6
1966 .....	88,5	258	1	-	-	5,7
1967 .....	88,5	254		-	-	5,7
1968 .....	93,2	269	1	-	-	6,3

Source : Rapports annuels.

Cette politique de diversification semble d'ailleurs assez peu assurée. C'est ainsi qu'EXPRESS, après avoir créé une chaîne de supermarchés "Premier Supermarket" (C.A. 10 millions de livres en 1964) l'a revendue en 1964 à MAC FISHERIES (UNILEVER). De même la fabrique de margarine et la conserverie acquises en 1960 ont été revendues, l'une en 1964 à KRAFT, l'autre en 1968 à SCHWEPPEES. En conséquence, la part du chiffre d'affaires de source non laitière est passée de 30 % en 1963 à 10 % en 1968.

Les efforts de croissance interne ont permis la mise au point en 1965 du lait U.H.T. LONGLIFE, gardant toutes ses propriétés naturelles et pouvant se conserver 5 mois, même sans réfrigération. EXPRESS-DAIRY fonde beaucoup d'espoirs sur cette découverte, en particulier pour la conquête des marchés d'Extrême-Orient.

#### CONCLUSION

EXPRESS-DAIRY, malgré sa taille inférieure, obtient de meilleurs résultats que UNIGATE. Le taux de marge brute varie entre 5 et 6,3 % (contre 4,5 et 5 % pour UNIGATE). Sa croissance est également plus rapide. Il est possible qu'elle s'oriente vers une plus grande diversification, sans doute par l'acquisition d'une importante compagnie alimentaire ; en effet EXPRESS a jugé que l'expérience faite avec TOWERS HOLDING, jugée trop petite, n'était pas probante.

<u>TABLEAU N° 23</u>		
EXPRESS-DAIRY		
IMPLANTATIONS INTERNATIONALES		
Pays	Nom des compagnies	Activités et année d'implantation
Irlande .....	CARBERRY MILK PRODUCTS (80 %)	1 usine fromagère à West Cork (1968)
Australie	EXPRESS DAIRY C° Pty ltd QUEENSLAND UNITED FOODS ltd (10 %)	Holding - 1967  1 usine de lait U.H.T. (1968)



4 O U R S I N A
--------------------

OURSINA, deuxième groupe laitier d'Europe continentale après NESTLE, est en réalité peu connu. Il s'agit d'un holding suisse, et le mot "OURSINA" n'apparaît ni comme marque, ni comme dénomination dans aucune des filiales de cette firme internationale, fortement implantée dans le Marché commun. D'ailleurs, le groupe est d'origine récente, puisque voici 10 ans, OURSINA se contentait uniquement de gérer les participations prises progressivement dans l'industrie laitière en Europe, sans coordonner la conduite économique des sociétés alliées. Aujourd'hui encore, la structure de OURSINA est largement décentralisée.

I - ACTIVITES

A l'origine du groupe se trouve la société laitière des Alpes bernoises, créée en 1892, pour exploiter les brevets d'un procédé de stérilisation du lait ; en 1895, est lancé le lait concentré non sucré, autre innovation en Europe. Transformé en holding, sous le nom actuel en 1926, OURSINA occupe maintenant 8 600 personnes, et le chiffre d'affaires consolidé en 1967 est de 1 074 millions de francs suisses (1 009 millions en 1966) dérivés à 82 % de la vente de produits laitiers (cf. tableau n° 24).

TABLEAU N° 24 REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDE DE OURSINA EN 1966		
P r o d u i t s	En millions de francs suisses	En pourcentage
Lait et produits laitiers .....	857.-	85
Aliments infantiles (farines, légumes, fruits) .....	110.-	10,9
Confiserie .....	20.-	2
Produits maltés, vins et divers .....	22.-	2,1
Total .....	1 009.-	100
Sources : Rapport annuel et estimations		

a) Produits laitiers (85 % du chiffre d'affaires en 1966)

Les filiales d'OURSINA ont traité en 1967 1 036 millions de litres de lait (942 millions en 1966) destiné presque en totalité à la transformation (seules les filiales installées dans les Pays-Bas et en Italie commercialisent un peu de lait de consommation et des produits frais).

Les laits de conserve (lait stérilisé, lait concentré, lait en poudre infantile) constituent la principale activité sous les marques : BEAR BRAND MONT BLANC, BAREN MARKE, LAIT SUISSE, ALETE, GUIGOZ et absorbent environ 60 à 65 % des quantités collectées.

Les fabrications fromagères se développent rapidement et jouent un rôle de plus en plus grand (22 à 30 % des quantités collectées), sous les marques CLAUDEL, RUMILLY, M.G. (MASSANES GRAU), ORSO. (Camembert, St-Paulin, Edam, Gouda, fondus, Parmesan).

Le reste de la collecte est consacré à diverses spécialités : crèmes de dessert, glaces et fond de glaces, beurre, aliments de bétail.

La majeure partie de la collecte est donc transformée en produits élaborés permettant une bonne valorisation de la matière première : laits infantiles laits spéciaux, aliments lactés, laits concentrés, fromages.

b) Autres produits alimentaires (14 % du chiffre d'affaires)

OURSINA par l'intermédiaire de ses filiales GUIGOZ et ALETE, a adjoint aux laits infantiles toute la gamme des "Baby-foods" à base de fruits et de légumes, les farines pour bébés, les produits fortifiants.

Les intérêts dans le secteur de la confiserie ont été étendus en 1961 par l'absorption de DISCH S.A. (Suisse): ils comprennent les produits "DUCHESSÉ" : pâtes de fruits, confitures, gelées et la gamme des bonbons DISCH.

Récemment la diversification s'est étendue au vin (1965) et aux conserves de légumes en Allemagne (1968).

c) Activités non alimentaires (1 % du chiffre d'affaires)

Le groupe possède une imprimerie en Suisse (STAHLER S.A.). D'autre part une filiale ALPURA S.A. (Berne) est chargée d'exploiter les brevets des matériels mis au point par le groupe (le procédé d'upérisation en particulier) en liaison avec la société de construction SULZER. Enfin, OURSINA vend des biberons qu'elle fait fabriquer par le groupe français SAINT-GOBAIN.

De façon générale, OURSINA produit donc des spécialités sous des marques propres : le marché des aliments pour enfants en bas-âge est particulièrement important pour la firme : 20 à 25 % des ventes lui sont destinés. Les produits laitiers simples ne constituent qu'une faible part du chiffre d'affaires.

## II - IMPLANTATION

Etabli à l'origine en Suisse, le groupe créait en 1905 une filiale en Allemagne, puis en 1917, s'implantait en France. Depuis OURSINA a étendu sa zone d'action aux Pays-Bas (1938), à l'Espagne (1963), au Venezuela (1965), à l'Italie (1955), à l'Australie (1948), à la Thaïlande (1967) et au Sud-Vietnam (1967). (cf. carte et tableau en annexe). OURSINA est ainsi, au même titre que NESTLE, mais à une moindre échelle, une société typiquement internationale, c'est-à-dire non liée fondamentalement à un pays donné (cf. tableau n° 25).

Cependant l'essentiel de ses intérêts est situé en Europe occidentale (88 % du chiffre d'affaires), et particulièrement dans le Marché commun (78 %). Les filiales allemandes et françaises représentent 71 % du chiffre d'affaires d'OURSINA (cf. tableau n° 27 en annexe).

En Allemagne, la position de la filiale "ALGAUER ALPENMILCH" est forte sur le marché du lait concentré dont l'allemand est le plus gros consommateur au monde (28 % du marché) et sur le marché des aliments infantiles (37 % du marché pour ALETE).

En France, la filiale MONT BLANC contrôle environ 15 % du marché du lait concentré, la filiale GUIGOZ 35 % du marché des laits infantiles et 10 % de celui des baby-foods, CLAUDEL est le premier producteur de Camemberts.

Le développement international d'OURSINA s'est réalisé en plusieurs étapes :

- Il s'est agi d'abord de se rapprocher des sources de matière première, pour alimenter les marchés créés par la découverte du lait stérilisé et du lait concentré : raison principale à l'origine de l'implantation en Allemagne, en France et aux Pays-Bas (la filiale hollandaise, malgré la fermeture de certains débouchés d'outre-mer, exporte encore 57 % de sa production). La filiale australienne "TONGALA MILK" a été créée elle aussi dans ce but, le marché visé étant celui du sud-est asiatique (60 % de sa production sont exportés).
- Plus tard, lorsque certains marchés laitiers ont commencé à se fermer aux produits d'importation, OURSINA a suivi la politique des firmes américaines ou australiennes, en créant des fabriques sur place : au Venezuela en 1966, au Sud-Vietnam et en Thaïlande en 1968, en association avec d'autres groupes internationaux : avec FOREMOST DAIRIES

TABLEAU N° 25

REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES ACTIVITES D'OURSINA 1966

Pays ou zone	(1)	(2)	Fabrications	Nombre d'employés
Suisse	57,5	5,7	lait concentré, stérilisé, poudre, crèmes dessert, glaces, laits infantiles, baby-foods, confiserie	865
Espagne	600	4,3	fromage, beurre	650
Allemagne	364	39	lait concentré, poudre, beurre, crèmes dessert, glaces, laits infantiles, baby-foods, vin, conserves légumes	3 300
France	367	32	lait concentré, stérilisé, poudre, beurre, fromage, crèmes dessert, laits infantiles, baby-foods, confiserie	2 300
Pays-Bas	47	5,5	lait concentré, stérilisé, poudre, produits frais, beurre, crèmes dessert, glaces, laits infantiles	425
Italie	2 760	1,5	lait concentré, poudre, beurre, fromage, crèmes dessert, laits infantiles, baby-foods	100
Australie	7,1	12	lait concentré, stérilisé, poudre, glaces, miel, conserves	800
Divers				60
Total		100		8 500

Sources : Rapports annuels et enquêtes

(1) Chiffre d'affaires réalisé par les filiales situées dans ce pays (en millions de monnaie nationale)

(2) En pourcentage du chiffre d'affaires global du groupe.

(U.S.A.) au Sud-Vietnam, avec NESTLE et GENERAL MILK (U.S.A.) en Thaïlande. Le but de l'opération est dans ces cas de conserver les marchés antérieurs ; leur insécurité relative étant compensée par le partage des risques avec les partenaires.

- Enfin, le souci de diversification, avivé par la diminution sensible des débouchés mondiaux des laits concentré et stérilisé a constitué un stimulant supplémentaire à l'expansion internationale de la firme.
- diversification dans le domaine laitier : fromages en France (CLAUDEL) et en Espagne (MASSANES Y GRAU)
- diversification dans d'autres secteurs de l'alimentation : achat de "Fruits Duchesse" en France, de "DISCH SA" en Suisse, de "GRIFHORN" (conserves) en Allemagne de "GROVES MAC VITTY" en Australie.

Outre-mer, OURSINA exporte par l'intermédiaire des filiales européennes (France et Pays-Bas surtout) et australiennes : du lait concentré, stérilisé, du lait GUIGOZ vers l'Extrême-Orient, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, l'Afrique Noire française (cf. carte.)

### III - CROISSANCE

OURSINA a connu une croissance rapide et régulière au cours de la décennie ; les ventes ont augmenté de 11,7 % par an ce qui est le taux de croissance le plus élevé de toutes les grandes firmes laitières internationales. Les quantités de lait traitées ont quant à elles doublé, soit + 8 % par an (cf. tableau n° 26).

Cette croissance a été obtenue principalement par des moyens internes au groupe : les filiales allemandes et françaises en particulier ont augmenté leurs ventes : les nouveaux produits mis au point par GUIGOZ et ALETE (Baby-foods) ont connu un succès considérable ; L'expansion commerciale est favorisée par une forte publicité : 51 millions de francs suisses en 1967 soit 4,7 % du chiffre d'affaires (moyenne de l'industrie alimentaire française 1,5 % du chiffre d'affaires). Pour la recherche de produits ou de procédés nouveaux, OURSINA dispose à Berne d'un Centre de Recherche-Développement utilisant 46 personnes ; en outre, un laboratoire et une usine pilote dirigés par 8 scientifiques sont installés à Konolfingen (Suisse).

OURSINA a encore un contrat de recherches avec l'Université de Berne sur le problème des protéines. Si la recherche est centralisée en Suisse, le développement est effectué dans les différentes filiales selon la nature et la destination du produit.



TABLEAU N° 26

## EVOLUTION DE OURSINA 1957 - 1967

A n n é e	Chiffre d'affaires du groupe		Collecte du lait en millions de kilos	Sociétés laitières	Acquisitions	
	En millions de francs suisses	En dollars			Sociétés alimentaires	dont en Europe
1957 .....	372.-	85.-	474			
1958 .....	435.-	100.-	500			
1959 .....	495.-	114.-				
1960 .....	562.-	125.-	608			
1961 .....	607.-	140.-			1	1
1962 .....	689.-	159.-	724	1	1	1
1963 .....	790.-	182.-		1	1	2
1964 .....	859.-	198.-	865	4		3
1965 .....	910.-	210.-	922			
1966 .....	1 009.-	233.-	942			
1967 .....	1 074.-	248.-	1 036	1		
1968 .....					2	1

Sources : Rapports annuels

Toutefois, la croissance externe n'est pas inexistante. Elle représente environ 25 % de la croissance du groupe entre 1957 et 1966 ; 12 sociétés ont été absorbées depuis 1960, sociétés laitières en Allemagne, Espagne, France, Australie, sociétés alimentaires en Suisse, Allemagne, Australie ; ces sociétés sont en général petites, sauf MASSANES Y GRAU en Espagne (chiffre d'affaires : 600 millions de pesetas, soit 45 millions de francs).

La croissance externe a permis la conquête de nouveaux débouchés : Italie, Espagne, et accru la diversification des activités : confiserie (1961), vin (1963), conserves (1968) (\*).

Aussi la part du lait et des produits laitiers diminue-t-elle dans le total des ventes :

. 90 %	.....	en 1964
. 85 %	.....	en 1966
. 82 %	.....	en 1967

tandis qu'au sein du secteur laitier une réorientation des fabrications se dessine (fromages - aliments à base de lait).

#### CONCLUSION

OURSINA est aujourd'hui confronté aux problèmes de l'organisation et de la coordination de l'activité de ses filiales. Le rôle central de Berne :

- concession de licences
- organisation des exportations
- direction du marketing, de la recherche-développement
- fonction de financement,

n'est pas facilité par l'existence, en France et en Suisse par exemple, de plusieurs filiales autonomes. Déjà en Allemagne, les quatre filiales ont été placées sous la direction de "ALGAÜER ALPENMILCH", il n'est pas impossible qu'un regroupement semblable s'opère en France entre CLAUDEL et MONT-BLANC.

La dépendance vis-à-vis des laits de conserve diminue et les projets de diversification (\*) (snack-foods, protéines, conserves) devraient faire d'OURSINA, d'ici quelques années, un groupe alimentaire plus que laitier suivant l'exemple de NESTLE. Cependant, pour garder ses marchés d'outre-mer, OURSINA poursuit parallèlement une politique d'implantation dans le Tiers-Monde (usines de lait reconstitué) considéré en outre comme un débouché potentiel pour de nouveaux produits en cours de recherche (protéines). Mais le Marché commun reste la principale zone d'implantation.

---

(\*) Un développement majeur du groupe est l'annonce de la fusion en mai 1969, avec le holding suisse-allemand UNIFRANK (condiments, boissons, conserves).

TABLEAU N° 27

## LES FILIALES DE OURSINA

Pays ou zone	Dénomination	Activités - Date de création ou d'achat
<u>E U R O P E</u>		
- Suisse	SOCIETE LAITIERE DES ALPES BERNOISES, Konolfingen  BUCHDRÜCKEREI STALDEN, Konolfingen  ALPURA S.A., Berne  GUIGOZ S.A., Vuadens  DISCH S.A., Othmarsingen	Lait stérilisé, desserts, poudre - 500 personnes à Konolfingen, 80 millions de litres de lait traités (1892)  Imprimerie  Gestion des brevets d'upérisation (1951)  Laits infantiles, baby-foods 16 600 tonnes  Confiserie, chiffre d'affaires : 7,6 millions de francs suisses (1961)
- Allemagne fédérale	ALGAÜER ALPENMILCH A.G., Munich  ALETE GmbH, Munich ALPURSA GmbH, Munich St URSULA WEINGUT und WEINKELLEREI, Bingen GRIFHORN GmbH	Lait concentré, poudre, desserts ; 3 usines;chiffre d'affaires 364 millions de D.M. (1905)  Baby-foods  Jus de fruits Vins (1963)  Conserves de légumes (1968)
- France	LAIT MONT-BLANC, Rumilly  CLAUDEL, Pont Hébert	Lait concentré, poudre, desserts, chiffre d'affaires : 136 millions de francs - 834 employés (1917)  Fromages, beurre, poudre ;chiffre d'affaires 228 millions de francs ; 1 500 personnes (1946)

TABLEAU N° 27 (suite)

Pays ou zone	Dénomination	Activités - Date de création ou d'achat
- France (suite)	FRUITS DUCHESSE S.A., Gevrey-Chambertin ENTREPOTS D'ASNIERES SARL, Paris AVENEL S.A., Le Havre	Pâtes de fruits, confitures, chiffre d'affaires : 13,2 millions de francs Société immobilière Société d'exportation, chiffre d'affaires 31,7 millions de francs
- Pays-Bas	N.V. VEREENIGDE, VELUWSCHE MELKPRODUCTENFABRIEKEN, Nunspeet	Lait frais, concentré, stérilisé, poudre - chiffre d'affaires : 47 millions de florins - 425 personnes (1938)
- Italie	ORSINA SpA, Milan	Une usine à Fossano - Parmesan, poudre - lait frais - chiffre d'affaires : 2 760 millions de lires (1955)
- Espagne	MASSANES Y GRAU S.A., Barcelone	Fromages, beurre - chiffre d'affaires : 600 millions de pesetas (1963) 7 usines
- Autriche	ALPURSA LEBENS und GENUSSMITTEL, Vienne	Entreprise commerciale (1967)
<u>O C E A N I E</u>		
- Australie	TONGALA MILK PRODUCTS PTY Ltd, Melbourne GIRGARRE CHEESE PTY Ltd NORTHERN DAIRY Co Ltd, Tongala DRYBURGH INVESTMENT Pty Ltd, Melbourne GROVES MAC VITTY and Co, Melbourne	Lait concentré, stérilisé, poudre chiffre d'affaires : 7,1 millions de livres australiennes (1948) (1968) Fromages Produits laitiers (1964) Société immobilière Miel (1968)

TABLEAU N° 27 (suite)

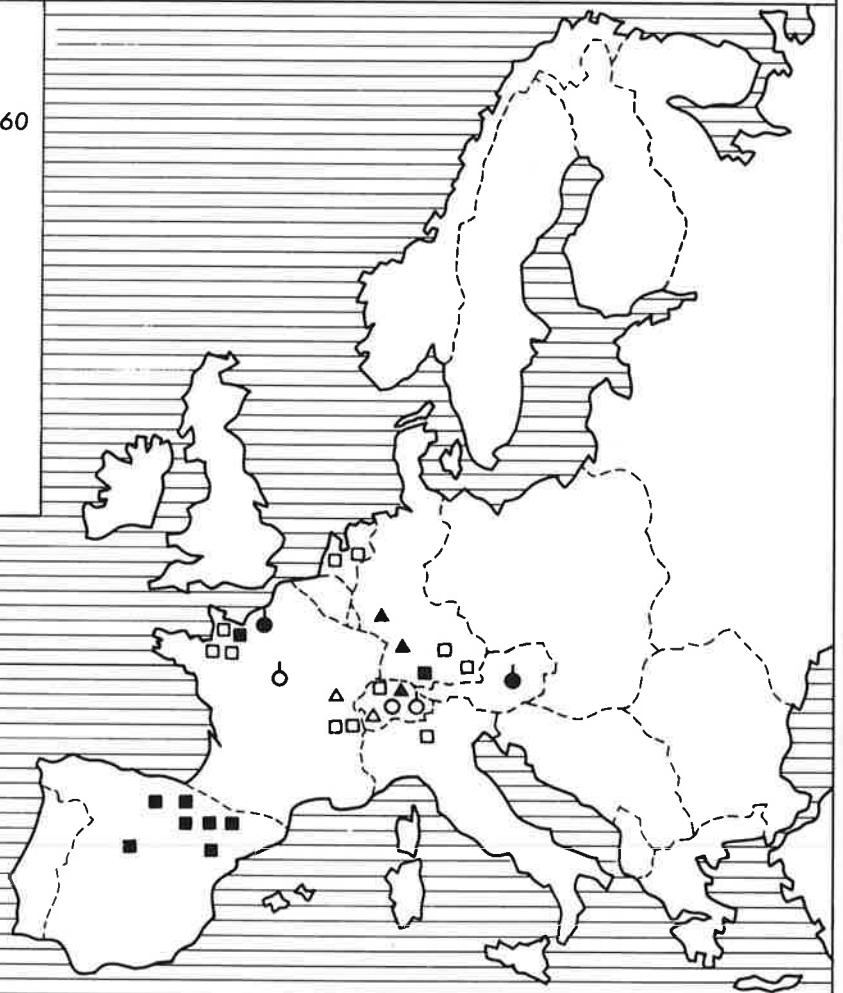
Pays ou zone	Dénomination	Activités - Date de création ou d'achat
<p><u>A S I E</u></p> <p>- Thaïlande</p> <p>- Sud-Vietnam</p>	<p>UNITED MILK COMPANY, Bangkok (33,3%)</p> <p>FOREMOST DAIRIES, Vietnam, Saïgon (part minoritaires)</p>	<p>Lait recombiné (1967) Filiale commune avec NESTLE et CARNATION</p> <p>Lait condensé (1967) Filiale commune avec FOREMOST DAIRIES (U.S.A.)</p>
<p><u>AMERIQUE DU SUD</u></p> <p>- Venezuela</p>	<p>GUIGOZ, Venezuela CA, Caracas</p>	<p>Lait infantile (1965)</p>

# OURSINA



## LÉGENDE

	acquise ou créée	
	avant 1960	depuis 1960
Usine laitière	□	■
Usine fabriquant d'autres produits alimentaires	△	▲
Usine fabriquant des produits non alimentaires	○	●
Filiale commerciale ou financière	◊	◐
Principales zones de vente		





Le groupe UNILEVER résulte de la fusion en 1930 des deux principales entreprises margarinères d'Europe, "VAN DEN BERGH & JURGENS" et "LEVER BROTHERS". Sa structure repose sur l'existence de deux sociétés mères, juridiquement distinctes, mais unies sous une même direction ; la société britannique "UNILEVER Ltd" gère les filiales établies dans le Commonwealth, et le groupe marchand et industriel "UNITED AFRICA" ; la société hollandaise "UNILEVER N.V." veille aux intérêts répartis partout ailleurs dans le monde. Quant au contrôle du groupe, il apparaît que les actions d'UNILEVER Ltd sont surtout dans les mains anglaises, tandis que celles d'UNILEVER N.V. sont plus dispersées : en mars 1967, 57 % étaient aux Pays-Bas, 18 % en Suisse, 9 % aux U.S.A., 5 % en France, 4 % en Allemagne, 3 % au Royaume-Uni, 3 % en Belgique.

#### I - ACTIVITES

Il est impossible de condenser en quelques lignes les multiples activités d'une firme aussi gigantesque qu'UNILEVER, se classant en 1966 au 7ème rang mondial, par l'importance de son chiffre d'affaires (1 893 millions de livres ou 5 milliards 100 millions de dollars), dépassé seulement par "SHELL" en Europe. 300 000 personnes sont employées dans plus de 500 filiales à travers le monde. Le groupe est très diversifié, et les ventes se répartissent entre six divisions principales, le secteur alimentaire représentant environ 55 % du chiffre d'affaires global (cf. tableau n° 28).



TABLEAU N° 28

REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES D'UNILEVER 1966 ET 1967<sup>1)</sup>

	1 9 6 6		1 9 6 7	
	En millions de livres	En %	En millions de livres	En %
Margarine, huile, corps gras ..	417	22	437	22
Autres produits alimentaires ..	459	24	515	26
Aliments du bétail .....	197	10	204	10
Total alimentation .....	1 073	56	1 156	58
Détergents, produits de beauté	475	25	510	25
Chimie, papier, divers .....	116	6	129	6
UNITED AFRICA (commerce et plantations) .....	229	13	227	11
Total .....	1 893	100	2 022	100

(1) Il s'agit uniquement des ventes externes au groupe ; le chiffre d'affaires total y compris les ventes internes (essentiellement huiles et corps gras), s'est élevé à 2,392 et 2,523 millions de livres, en 1966 et en 1967.

Source : rapports annuels

1 - Margarine, corps gras

C'est sans doute le côté le plus connu de l'activité du groupe, par suite du perpétuel conflit d'intérêts entre les producteurs de beurre, et les producteurs de matières grasses d'origine végétale. Si UNILEVER est bien un "trust margarinier", avec 70 à 80 % du marché européen, il n'est pas uniquement cela puisque seulement 1/5ème des ventes est dérivé de ces produits. Quelques chiffres cependant donnent la mesure de son impact sur le marché mondial des matières grasses : en 1965, sur une production mondiale en huile de 36,5 millions de tonnes, UNILEVER en a utilisé 2,75 millions, soit 7,5 % ; mais dans le commerce mondial réduit à 9,75 millions de tonnes, la part d'UNILEVER est considérable : 25 %. Ces matières grasses sont d'ailleurs utilisées pour la fabrication à la fois des margarines et huiles alimentaires, des savons et détergents et des aliments du bétail. Contrairement à une opinion ancrée dans le public, ce sont les pays développés qui produisent la majeure partie des corps gras : les Etats-Unis,

en particulier, fournissent 1/3 des importations du reste du monde (contre 2 % avant-guerre). L'Afrique, quant à elle, ne satisfait que 1/6 ème des besoins d'UNILEVER...

Une des bases de la politique d'UNILEVER, qui est donc largement soumis aux fluctuations des prix mondiaux et à l'humeur des pays producteurs, est de tenter de réduire sa dépendance en améliorant l'interchangeabilité des matières premières ; par ses recherches dans ce domaine, le groupe réussit à maintenir son pouvoir de négociation vis-à-vis de ses fournisseurs. A l'autre extrémité du circuit économique, UNILEVER jouit d'un quasi-monopole sur le marché des margarines en Europe (cf. tableau n° 29).

<u>TABLEAU N° 29</u>	
PART DU MARCHÉ DE LA MARGARINE DETENUE PAR UNILEVER DANS QUELQUES PAYS EUROPEENS	
P a y s	Année 1965 - 1966
	En % du marché national de la margarine
France .....	80
Allemagne .....	80
Royaume-Uni .....	75
Pays-Bas .....	70
Belgique .....	65
Source : enquêtes et divers	

Aussi, dans ces cinq pays, la concurrence beurre-margarine, souvent évoquée dans l'abstrait, est concrètement une lutte entre UNILEVER fournissant, en 1962, 1 million de tonnes de margarine et une multitude d'entreprises laitières dont aucune ne produit plus de 30 000 tonnes/an fournissant 1,487 000 million de tonnes de beurre.

## 2 - Autres produits alimentaires

Ce secteur est devenu, en 1967, le plus important (26 % du chiffre d'affaires), avec des ventes presque égales à celle du groupe NESTLE entier. Or l'impact d'UNILEVER dans l'industrie alimentaire, mis à part les matières grasses, est souvent méconnu ou même ignoré ; il est vrai qu'il est ressenti surtout dans l'Europe du Nord-Ouest (Grande-Bretagne, Allemagne, Benelux) et en Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada). UNILEVER est

<p><u>TABLEAU N° 30</u></p> <p>LES ACTIVITES ALIMENTAIRES D'UNILEVER EN 1967-1968 (corps gras exclus)</p>		
Catégorie de produits	Pays	Principales filiales et marques
<p><u>Produits surgelés</u></p> <p>- légumes</p> <p>- viandes</p> <p>- poissons</p> <p>- pâtisseries</p>	Grande-Bretagne	BIRDS EYE FOODS Ltd "BIRDS EYE" SMETHURTS FOODS Ltd (pour collectivités)
	Allemagne fédérale	LAGNESE - IGLO "IGLO" "SOLO FEINFROST"
	Pays-Bas	IGLO NV "IGLO" LUCAS AARDENBURG
	Belgique	IGLO - OLA S.A. "IGLO"
	France Australie	Distribution par ORTIZ S.A. (St-Dizier) "IGLO"
<p><u>Viande et charcuterie volailles</u></p>	Grande-Bretagne	WALL'S AND SONS "WALL'S" MIDLAND POULTRY
	Allemagne fédérale	SCHAFFT "UNOX"
	Pays-Bas	NV HARTOG'S FABRIEKEN "UNOX" NV BAKHUIS OLBA NV UNOX
	Canada	HYGRADE
<p><u>Poissons</u></p>	Grande-Bretagne	JOHN WEST FOODS, "JOHN WEST" MAC FISHERIES
	Italie	GENEPESCA
	Allemagne	NORDSEE "NORDSEE"
<p><u>Potages</u></p>	Grande-Bretagne	BATCHELORS
	Pays-Bas	UNOX - "ROYCO"
	Allemagne	"UNOX" - ROYCO
	Belgique	HARTOG'S
	France	"ROYCO"
	Etats-Unis	TH. LIPTON
	Canada	TH. LIPTON

TABLEAU N° 30 (suite)

Catégorie de produits	Pays	Principales filiales et marques
<u>Conserves de</u> - fruits et légumes - plats cuisinés - jus de fruits	Grande-Bretagne Pays-Bas Suède Australie Etats-Unis	BATCHELORS FOODS Ltd "BATCHELORS" "VESTA" DE BETUWE N.V. GUSTOF BONG A.B. ROSELLA FOODS PTY Ltd MORTON HOUSE KITCKENS PENNSYLVANIA DUTCH
<u>Produits laitiers</u> - crèmes glacées  - fromages fondus  - yaourts	Grande-Bretagne Allemagne Pays-Bas Belgique Danemark Suède Italie Autriche Portugal Australie Afrique du Sud Etats-Unis Nouvelle-Zélande Allemagne  Italie Afrique du Sud Danemark Espagne Allemagne France Grande-Bretagne Belgique	WALL'S AND SONS, "WALL'S" LANGNESE IGLO "LANGNESE" IGLO NV IGLO OLA S.A. FRISKO FLODE IS TROLLHATTEGLASS AB SPICA SPA ELDORADO SPA  STREETS ICE CREAM PTY Ltd T. WALL AND SONS PTY Ltd GOODS HUMOR CORP FROPAX NEW-ZELAND Ltd UNION KÄSEWERKE "MILKANA" EDELWEISS MILCHWERKE "ELITE"  KAVLI AS  EDELWEISS MILCHWERKE "ELITE" LA ROCHE AUX FEES S.A. WALL'S "FRESCO" JACKY, Le Printanier
<u>Divers</u> - thé - sauces et condiments	Etats-Unis Etats-Unis Pays-Bas	TH. LIPTON TH. LIPTON
source : Rapports annuels		

présent dans les secteurs de pointe : surgelés, plats cuisinés, mais ne néglige pas ces aliments qui facilitent le travail de la ménagère et lui permettent de disposer toute l'année de denrées produites de façon saisonnière : conserves, produits déshydratés, sauces et condiments, etc.

Le tableau n° 30 indique la gamme des produits alimentaires préparés dans ses multiples filiales : les surgelés, les potages, les crèmes glacées, sont les plus largement diffusés ; pour chacun de ces articles, UNILEVER détient le plus souvent une des trois premières places sur le marché des principaux pays européens : Grande-Bretagne, Allemagne fédérale, Benelux, Italie, France, Scandinavie. UNILEVER est, jusqu'à présent, sur le marché de trois produits laitiers :

- les crèmes glacées surtout,
- les fromages fondus,
- les produits frais, yogourts en particulier, en Allemagne (marque "ELITE"), en France, par le rachat en 1968 de la société "LA ROCHE AUX FEES", en Grande-Bretagne, et depuis novembre 1968 en Belgique par l'acquisition de la société "JACKY".

### 3 - Aliments du bétail

Les intérêts d'UNILEVER dans l'alimentation animale ont pour origine son activité margarinère : les tourteaux, résidus de la trituration des plantes oléifères, étant une matière première des aliments composés ; une autre matière première, la farine de poisson, est obtenue directement à travers l'activité de pêche du groupe. Les ventes d'aliments du bétail représentent 10 % des ventes totales : mais avec un chiffre d'affaires de 200 millions de livres environ, UNILEVER se place au troisième rang mondial des firmes spécialisées, dépassé seulement par les groupes américains "RALSTON-PURINA" et "CARGILL".

TABLEAU N° 31	
LES INTERETS D'UNILEVER DANS L'ALIMENTATION ANIMALE - 1967-1968	
Pays	Nom des filiales
<u>Grande-Bretagne</u>	BRITISH OIL and CAKES MILLS Ltd SILCOCK Ltd LEVER FEEDS Ltd Chiffre d'affaires : 120 millions de livres 35 % du marché
<u>Pays-Bas</u>	U.T. DELFIA COMPANY - 20 % du marché CALVE
<u>France</u>	LEVER - COFNA : chiffre d'affaires : 150 millions de francs - 5 % du marché
<u>Allemagne</u>	MARGARINE-UNION
<u>Irlande</u>	PAUL and VINCENT Ltd
<u>Espagne</u>	SOCIEDAD ESPAGNOLA DE NUTRICION ANIMAL S.A.
<u>Afrique du Sud</u>	LEVER BROTHERS PTY Ltd
<u>Inde</u>	HINDUSTAN LEVER
Source : rapports annuels - enquêtes	

L'agriculture britannique offre le débouché le plus important aux aliments composés d'UNILEVER : 60 % du chiffre d'affaires de cette division sont réalisés en Grande-Bretagne à travers les trois filiales, qui gèrent en outre une dizaine d'exploitations expérimentales, et un centre de recherches sur la nutrition animale. Viennent ensuite, par le volume des ventes, les filiales installées aux Pays-Bas et en France. Récemment, des sociétés spécialisées ont été rachetées en Irlande (1966) et en Espagne (1967). Dans l'Inde, de grands espoirs sont fondés sur le développement rationnel de l'élevage. Le groupe fabrique toute la gamme des aliments composés et a mis en place des élevages intégrés de volailles en Grande-Bretagne et aux Pays-Bas. Un effort original est accompli sur la pisciculture en Grande-Bretagne : poissons d'eau douce, et aussi poissons marins (en relation avec le problème des sources de protéines).

#### 4 - Savons, détergents, produits de beauté

Cette activité est également parallèle à celle des corps gras, car les mêmes matières premières ont été utilisées dans la fabrication des savons et détergents, du moins jusqu'en 1950 environ. A cette époque sont apparus aux Etats-Unis les premiers détergents synthétiques obtenus à partir de la pétrochimie. 25 % du chiffre d'affaires d'UNILEVER dérivent de ces produits, vendus partout dans le monde, mais principalement dans les pays développés, leur consommation dépendant beaucoup du niveau de vie. Sont compris dans cette division :

##### a) les produits de lavage, c'est-à-dire :

- poudres à laver les textiles, les savons ("LUX", "SUNIL", "SUNLIGHT", "OMO", "PERSIL")
- détartrants ("VIM")
- produits à cirer ("DUAL")
- produits pour vaisselle
- détergents à usage industriel.

##### b) les produits de beauté

- savons de toilette ("LUX")
- produits pour la chevelure (laques, shampoing "SUNSILK")
- déodorants ("REXONA"),
- dentifrices ("GIBBS", "SIGNAL", "PEPSODENT").

Le marché des produits de beauté est très fragmenté, mais dans le secteur des détergents, UNILEVER est une nouvelle fois le leader mondial, à égalité semble-t-il, avec "PROCTER and GAMBLE" (U.S.A.), qui, depuis une dizaine d'années, a sérieusement érodé les parts de marché détenues par le groupe en Europe occidentale.

#### 5 - Papier, emballages, chimie, divers (cf. tableau n° 32)

Cette division, qui concourt pour 6 % aux ventes externes d'UNILEVER, peut être considérée comme un sous-produit de ses autres activités. Il s'agit en effet :

- soit d'industries fournissant des consommations intermédiaires, tels que les emballages (papier et plastique), les produits de base pour les détergents synthétiques, les parfums et arômes, etc.

TABLEAU N° 32

LES ACTIVITES D'UNILEVER DANS L'INDUSTRIE DU PAPIER  
ET L'INDUSTRIE CHIMIQUE - 1966-1967

Produits	Pays de fabrication	Nom des filiales spécialisées
<u>Papier-carton</u>	Grande-Bretagne Allemagne  Pays-Bas Danemark France	THAMES BOARDS MILLS PAPIERFABRIK SELTMANS H. NICOLAUS
<u>Emballages plastiques</u>	Grande-Bretagne  Allemagne	HOLPACK COMMERCIAL PLASTICS INDUSTRIES H. NICOLAUS
<u>Acides gras, glycérine</u>	Grande-Bretagne Pays-Bas  Allemagne	PRICE'S - GLYCERINE Ltd UNILEVER-EMERY (filiales commune avec EMERY INDUSTRIES, U.S.A.) VEREINIGTE STEARIN WERKE
<u>Adhésifs, résines</u>	Grande-Bretagne  Pays-Bas	WALTER CHEMICAL C° CH. LOWE AND C° REICHHOLD CHEMICALS J. KNIGHT SCADO-ARCHER-DANIELS
<u>Silicates</u>	Grande-Bretagne	GROSFIELD'S Ltd
<u>Parfums et arômes et vitamines</u>	Grande-Bretagne  France	PROPRIETARY PERFUMES Ltd CUMMING PARSONS Ltd C.W. FIELD Ltd ADVITA Ltd BERTRAND FRERES, Grasse
Source : rapports annuels, enquêtes		



- soit d'industries utilisant les produits dérivés du traitement des matières grasses, glycérine, acides gras.

Les emballages sont fabriqués en Grande-Bretagne et en Allemagne essentiellement (chiffre d'affaires 1966 : 75 millions de livres environ) ; les produits chimiques, en Grande-Bretagne pour la majeure partie, aux Pays-Bas et en Allemagne (chiffre d'affaires : 41 millions de livres environ). Destinés à l'origine à satisfaire les besoins internes, ces biens sont de plus en plus vendus à l'extérieur, cette évolution plaçant déjà UNILEVER au 50ème rang des firmes chimiques dans le monde, avant PECHINEY-SAINT-GOBAIN, ou PROGIL par exemple.

#### 6 - UNITED AFRICA et plantations

Il y a dix ans, cette compagnie se consacrait essentiellement à la "traite coloniale" en Afrique, c'est-à-dire achat des matières premières locales, et vente des produits manufacturés importés. Ce commerce était d'ailleurs très profitable puisque vers 1948, 33 à 50 % des profits d'UNILEVER provenaient de l'UNITED AFRICA, qui ne réalisait pourtant que 25 % du chiffre d'affaires du groupe (11 % en 1967). Depuis que l'indépendance a été accordée à la plupart des anciennes colonies d'Afrique, l'UNITED AFRICA a abandonné le commerce des matières premières, évitant ainsi de prêter le flanc à une critique pouvant affecter ses autres intérêts sur le continent noir. Ceux-ci comprennent à présent :

- une organisation de transport, c'est-à-dire une flotte maritime de 16 cargos (PALM LINE), et une flotte fluviale (NIGER-RIVER TRANSPORT).
- une forte structure commerciale (Afrique occidentale et centrale) dans le domaine des textiles, des produits pharmaceutiques, du machinisme.
- une organisation industrielle, récemment créée, formée d'intérêts dans 72 usines, souvent en association avec d'autres compagnies (brasseries, matériaux de construction, assemblage d'automobiles, pharmacie, bois, etc.)
- un domaine foncier de plus de 200000 ha en plantations consacrées le plus souvent à la production de matières grasses (cf. tableau n° 33).

TABLEAU N° 33		
LES PRINCIPALES PRODUCTIONS DES PLANTATIONS D'UNILEVER		
En tonnes	1966	1967
Huile de palme .....	71 800	85 900
Palm Kernels .....	23 500	26 100
Caoutchouc .....	9 100	10 800
Coprah .....	5 400	4 900
Thé .....	?	?

Sources : rapports annuels

Cependant, les plantations ne fournissent que 7 % des besoins globaux, d'UNILEVER ; en outre, elles ne sont pas forcées de vendre à la société mère. Elles sont situées principalement au Congo (ex-Belge), au Nigeria, au Cameroun, mais aussi en Malaisie, en Indonésie et dans les îles Salomon.

o  
o o

En schématisant, UNILEVER a trois activités principales, les corps gras, les détergents, les produits alimentaires ; les autres étant des activités secondaires ou dérivées, aliments du bétail, papier et chimie, UNITED AFRICA et plantations. Les caractères généraux de ces trois premières sont :

- d'être des productions de masse, dont le marché est lié au développement du niveau de vie ; exemple : détergents et machines à laver, surgelés et chaîne du froid.
- de constituer des marchés partagés entre un petit nombre d'entreprises ; exemple : margarine et corps gras, détergents, surgelés, crèmes glacées, potages.

- enfin, UNILEVER a l'originalité d'avoir poussé assez loin l'intégration de ses multiples activités, puisque le groupe possède à la fois ses propres plantations, ses flottes de transport, ses flottes de pêche, ses filiales spécialisées pour la fabrication des produits intermédiaires (emballages papier et plastique, matières premières chimiques), ses organisations commerciales (chaînes de distribution en Grande-Bretagne, Allemagne ; "UNITED AFRICA"). Les ventes internes du groupe ont représenté en 1967 : 500 millions de livres (soit plus de 6 milliards de francs).

## II - IMPLANTATIONS

UNILEVER dispose de filiales dans la plupart des pays, mais ses principales bases sont l'Europe occidentale, l'Amérique du nord, les pays du Commonwealth (Australie, Afrique du Sud), l'Inde, l'Afrique occidentale (cf. tableau n°34).

<u>TABLEAU N° 34</u>			
REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES ACTIVITES D'UNILEVER - 1966			
Pays ou groupe de pays	Chiffre d'affaires en millions de livres	En pourcentage du total	Nombre d'employés
<u>EUROPE</u> .....	<u>1 214</u>	64	150 000
- Grande-Bretagne .....	413	21,5	
- Allemagne .....	357	18,5	
- Reste C.E.E. ....	270	14	
- Reste E.F.T.A. ....	160	10	
<u>AMERIQUE</u> .....	<u>279</u>	15	
- U.S.A. ....	250	13	12 000
<u>AFRIQUE</u> .....	<u>264</u>	14	80 000
<u>RESTE DU MONDE</u> .....	<u>136</u>	7	
- Australie .....	69	3,5	
- Inde .....	53	2,8	
Total .....	1 893	100	300 000
Sources : rapports annuels, enquêtes, divers.			

Si la Grande-Bretagne constitue le principal marché du groupe, aucun pays n'est réellement prépondérant, ce qui fait d'UNILEVER une firme multinationale, au même titre que NESTLE. Cependant, 10 pays (Grande-Bretagne, Allemagne, U.S.A., Pays-Bas, Australie, France, Inde, Belgique, Italie, Nigeria), représentent environ 75 % des ventes globales du groupe.

Historiquement, l'implantation d'UNILEVER a débuté avant la Première Guerre Mondiale sur le marché des matières grasses et des savons, en Europe, aux U.S.A. et dans les pays du Commonwealth. En même temps, pour assurer la sécurité des approvisionnements, des plantations étaient créées en Afrique.

Entre les deux guerres, des filiales sont nées en Amérique du Sud et en Extrême-Orient, tandis que l'UNITED AFRICA étendait ses activités en Afrique Noire.

Depuis une quinzaine d'années, on assiste à un repliement des activités sur les pays développés, avec diversification ; la tendance, dans les pays sous-développés, étant de réduire les activités proprement commerciales, au bénéfice d'entreprises manufacturières, ceci sous la pression politique des gouvernements des nouvelles nations indépendantes. Le tableau n° 35 sur les investissements des deux dernières années, montre que l'Europe recueille une part de plus en plus grande, et nettement supérieure en proportion à sa contribution au chiffre d'affaires total.

TABLEAU N° 35				
REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES INVESTISSEMENTS D'UNILEVER EN 1966 ET EN 1967				
Part des régions en pourcentage	EUROPE	AMERIQUE	AFRIQUE	RESTE DU MONDE
1966 .....	71,1	13,9	8,8	5,6
1967 .....	73	13	10	4
Contribution au chiffre d'affaires du groupe en 1967 en pourcentage .....	64	15	13	8
Sources : rapports annuels				

- 1 - L'Europe est donc la pièce maîtresse du système UNILEVER et particulièrement la Grande-Bretagne, l'Allemagne fédérale et les Pays-Bas (environ 46 % du chiffre d'affaires du groupe dans ces trois pays) (cf. carte). De façon plus synthétique, la zone des pays riverains de la mer du Nord s'oppose à l'Europe méditerranéenne dans la politique du groupe. Si l'Europe du Nord-Ouest (Grande-Bretagne, Allemagne Benelux, Danemark, Scandinavie) constitue en effet le cœur de la puissance d'UNILEVER, avec 55 % environ du chiffre d'affaires, des activités très diversifiées et des positions de leader sur la plupart des marchés concernés, l'Europe méditerranéenne (France, Italie, Espagne, Portugal, Grèce) ne représente que 9 à 10 % du chiffre d'affaires, basé essentiellement sur la vente de détergents et produits de toilette, cette situation s'explique peut-être par le fait que ces pays méditerranéens ont leur propre production de matières grasses végétales.
- 2 - Aux Etats-Unis, UNILEVER est représenté par deux compagnies, "LEVER BROTHERS", qui vend surtout des détergents et des savons, et quelques produits alimentaires (huiles, margarines), et "LIPTON" dont l'activité est alimentaire et s'exerce dans des produits tels que le thé les potages déshydratés, les sauces et condiments, les crèmes glacées les plats cuisinés. Il semble que la stratégie globale de la firme la conduise à considérer les Etats-Unis comme une sorte de secteur-témoin, où elle est à même de constater directement le comportement des principaux concurrents américains qu'elle rencontre sur les marchés européens.
- 3 - L'Afrique, avec l'UNITED AFRICA, et ses prolongements en Indonésie et Malaisie, a constitué jusqu'en 1955 environ un élément essentiel du système mondial d'UNILEVER. La sécurité des approvisionnements en matières grasses, était la condition du développement des marchés de la margarine et des détergents et savons en Europe. La découverte des détergents synthétiques, la part de plus en plus importante prise par les Etats-Unis dans la production de matières grasses végétales, enfin les changements de la scène politique en Afrique, ont considérablement réduit le rôle stratégique de l'Afrique. Cependant, UNILEVER demeure sans doute de très loin le groupe industriel le mieux implanté sur le continent noir (cf. pages précédentes).
- 4 - Les pays du Commonwealth (Canada, Australie, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud), sont surtout des marchés. L'Australie (chiffre d'affaires 88 millions de livres en 1967) est le plus important et le plus diversifié.
- 5 - L'Inde est le marché principal en Asie (53 millions de livres en 1966). UNILEVER y est établi depuis 1920 pour produire de la margarine et des détergents ; la filiale "HINDUSTAN LEVER" fabrique désormais, outre des produits laitiers, des conserves de légumes et des aliments du bétail.

Les filiales dans d'autres pays d'Extrême-Orient (Japon, Malaisie, Indonésie, Ceylan, Thaïlande, Philippines) sont moins importantes.

- 6 - UNILEVER est aussi présent en Amérique Latine (Mexique, Argentine, Brésil, Pérou, Venezuela, Trinité), surtout dans le secteur des détergents et produits de toilette. Mais ce continent n'entre que pour 2 % environ dans le chiffre d'affaires du groupe.

En définitive, les pays sous-développés représentent environ 15 à 20 % du chiffre d'affaires d'UNILEVER.

### III - CROISSANCE

#### a - Caractères généraux

De 1957 à 1966, le chiffre d'affaires a crû en moyenne de 4,6 % par an, ce qui constitue le taux le plus faible de toutes les firmes étudiées : bien que 1964 et 1965 aient été exceptionnelles (cf. tableau n° 36).

<u>TABLEAU N° 36</u>			
EVOLUTION DES VENTES D'UNILEVER - 1957 - 1966			
	Ventes à des tiers		ACCROISSEMENT ANNUEL en %
	En millions de livres	En millions de dollars	
1957 .....	1 220	3 414	+
1958 .....	1 259	3 524	+ 3,2
1959 .....	1 329	3 721	+ 5,7
1960 .....	1 387	3 883	+ 4,4
1961 .....	1 444	4 077	+ 4,1
1962 .....	1 477	4 135	+ 2,3
1963 .....	1 535	4 296	+ 3,9
1964 .....	1 689	4 727	+10
1965 .....	1 822	5 101	+ 8
1966 .....	1 893	5 301	+ 4
1967(±) .....	2 022	5 446	+ 2,7

(±) Compte tenu de la dévaluation de la livre de novembre 1967

Source : rapports annuels

Cependant, sous l'apparence d'une grande stabilité, cette période a vu une profonde transformation d'UNILEVER sur deux plans :

- dans la répartition géographique des activités, l'Europe a pris une importance accrue (cf. tableaux n<sup>os</sup> 37, 38, 35).

TABLEAU N° 37				
EVOLUTION DE LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES VENTES UNILEVER				
En pourcentage du total des ventes				
Régions	1957	1964	1966	1967
Europe .....	58	64	64	64
Amérique .....	15	15	15	15
Afrique .....	20	14	14	13
Reste du monde .....	7	7	7	8
Total .....	100	100	100	100
Source : rapports annuels				

TABLEAU N° 38				
EVOLUTION DE LA REPARTITION GEOGRAPHIQUE DU CAPITAL INVESTI				
D'UNILEVER - 1957-1967 (en pourcentage du total)				
Régions	1957	1964	1966	1967
Europe .....	53	66	67	66
Amérique .....	13	13	13	14
Afrique .....	28	14	14	13
Reste du monde .....	6	7	6	7
Source : rapports annuels				

Cette concentration des activités en Europe s'est réalisée aux dépens de l'Afrique, et principalement des activités commerciales de l'UNITED AFRICA.

- Les ventes de produits alimentaires (autres que les matières grasses) se sont accrues considérablement ; au point de devenir en 1967 le premier secteur par le chiffre d'affaires.

TABLEAU N° 39				
EVOLUTION DE LA REPARTITION DES VENTES D'UNILEVER PAR GRANDS GROUPES DE PRODUITS				
	1957	1964	1966	1967
<u>Margarine et matières grasses</u>				
- en millions de livres....	356	385	417	437
- en pourcentage .....	29			22
<u>Autres aliments</u>				
- en millions de livres....	156	359	459	515
- en pourcentage .....	13			26
<u>Aliments du bétail</u>				
- en millions de livres....	123	187	197	204
- en pourcentage .....	10		10	10
<u>Détergents et produits de toilettes</u>				
- en millions de livres....	307	449	475	410
- en pourcentage .....	25		25	25
<u>Papier et chimie</u>				
- en millions de livres....	46	88	116	129
- en pourcentage .....	4		6	6
<u>UNITED AFRICA et plantations</u>				
- en millions de livres....	232		229	227
- en pourcentage .....	19		13	11
Sources : rapports annuels				



Le tableau N° 40 indique combien l'évolution a été variable selon les produits considérés. Le taux de croissance des ventes est négatif pour l'UNITED AFRICA, très faible pour la margarine et les corps gras, comparable à la moyenne générale pour les détergents et les aliments du bétail, très largement supérieur pour les industries diverses (papier-chimie) et surtout les autres produits alimentaires.

<p><u>TABLEAU N° 40</u></p> <p>TAUX DE CROISSANCE DES VENTES D'UNILEVER PAR GRANDS GROUPES DE PRODUITS - 1957-1966</p>	
Activités	Evolution des ventes de 1957 à 1966 en pourcentage
Margarine et matières grasses .....	+ 17
Autres aliments .....	+194
Aliments de bétail .....	+ 60
Détergents et produits de toilette ....	+ 54
Papier et chimie .....	+152
UNITED AFRICA et plantations .....	- 2
Total des ventes externes .....	+ 49,3
Sources : rapports annuels	

Les tableaux n°s 35 et 41 concernant les investissements des deux dernières années confirment bien ces deux tendances, qui font d'UNILEVER un groupe de plus en plus européen et alimentaire.

TABLEAU N° 41			
REPARTITION DES INVESTISSEMENTS D'UNILEVER PAR GRANDS GROUPES DE PRODUITS 1966 ET 1967			
Groupes de produits	En millions de livres		En %
	1966	1967	1966 et 1967
Margarine et corps gras .....	6,1	8,8	12
Alimentation .....	18,9	26,7	37
Aliments du bétail .....	2,4	5,1	6,1
Détergents et produits de toilette	7,7	11,3	15,3
Papier et chimie .....	12,5	16,6	23,5
UNITED AFRICA et plantations ....	3,3	4	6,1
Sources : rapports annuels			

b - Aspect de la croissance

Le tableau n° 42 montre bien comment la croissance de type externe (par acquisitions et prises de participation) a pris une importance accrue au cours des années passées, alors qu'elle était négligée voici 10 ans. Il semble bien que depuis 1965 cette politique soit encore renforcée. En 1968, par exemple, UNILEVER a successivement racheté : "UNICASES" (emballages - Grande-Bretagne), "BERRSHIRE WASTE" (papiers - Grande-Bretagne), "MIDLAND POULTRY" (volailles - Grande-Bretagne), "REICHHOLD CHEMICALS" (chimie - Grande-Bretagne), "SCADO-ARCHER-DANIELS" (chimie - Pays-Bas), "JACKY" (yaourts - Belgique), "LA ROCHE AUX FEES" (yaourts - France), "GENEPESCA" (pêche hauturière - Italie) ; il faut en outre rappeler l'échec de l'offre d'achat sur la grande firme pharmaceutique anglaise "SMITH and NEPHEW" (12 000 salariés). Les acquisitions sont donc essentiellement européennes et intéressent presque exclusivement l'alimentation et l'activité papetière et chimique (il est vrai que les secteurs de la margarine et des détergents sont déjà fortement concentrés ...). On peut estimer que les acquisitions comptent pour un tiers environ dans la croissance du chiffre d'affaires entre 1960 et 1967 en Europe.

TABLEAU N° 42

LES DEPENSES EN CAPITAL D'UNILEVER - 1951-1965  
(en millions de livres)

Régions	Investissements			Acquisitions et Participations			Total		
	1951/55	1956/60	1961/65	1951/55	1956/60	1960/61	1951/55	1956/60	1960/61
U.K. ....	31,8	78,6	89	0,2	0,7	42,4	32	79,3	136,4
Flotte de transport .....	2,1	12,9	2				2,1	12,9	2
Reste de l'Europe .....	42,6	67,6	120,6	0,5	11,5	24	43,1	79,1	144,6
Total Europe .....	76,5	159,1	211,6	0,7	12,2	71,4	77,2	171,3	283
Afrique .....	30	34,1	34,1		1,3	5,8	30	35,4	39,9
Amérique Nord et Sud .....	19,2	20,2	36,3		11,6	11	19,2	31,9	47,3
Reste du monde .....	12,7	14,8	23,8		4,5	6,3	12,7	19,3	30,1
Total .....	138,4	228,2	305,8	0,7	29,7	94,5	139,1	257,9	400,3

Sources : Ch. WILSON - UNILEVER 1945-1965 - fig. 11 - 290 p. 1968 - CASSELAND COMPANY Londres.

Les raisons de cette stratégie agressive sont complexes, à la fois la nécessité d'une diversification rapide, et sans doute la concurrence nouvelle introduite dans une Europe jusque là somnolente par la pénétration des groupes américains (PROCTER & GAMBLE, COLGATE-PALMOLIVE, pour les détergents et produits de toilette, CORN PRODUCTS, NATIONAL DAIRY PRODUCTS, GENERAL FOODS, etc. pour les produits alimentaires).

Cependant, le rôle de pionnier joué par UNILEVER dans plusieurs domaines n'est pas contestable. Sa plus grande réussite est la mise au point et le lancement par sa filiale britannique "BIRDS EYE" des produits surgelés. Son initiative la plus récente est la création en 1968, aux Etats-Unis, d'une filiale spécialisée dans le traitement de l'information "LEVER DATA PROCESSING SERVICES INC.", diversification marquant l'entrée du groupe dans le secteur des services. Cette croissance interne est appuyée par un budget publicitaire représentant environ 10 % du chiffre d'affaires (186 millions de livres en 1966 - 151 millions de livres en 1965) et un budget de recherche beaucoup moins important en proportion (0,6 % du chiffre d'affaires en 1965), mais équivalent à 130 millions de francs (10 millions de livres). La recherche se développe pourtant d'année en année : 2 500 personnes en 1960, 5 000 en 1966, 7 500 personnes en 1967 dont 900 scientifiques, répartis entre 12 laboratoires principaux (cf. tableau n° 43). UNILEVER a en outre conclu plusieurs contrats de recherche avec des universités, en particulier aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne. Les thèmes étudiés sont très nombreux, les principaux étant la diététique des matières grasses, les produits de substitution, la technologie alimentaire, les produits de beauté et la santé.

TABLEAU N° 43

LES LABORATOIRES DE RECHERCHE D'UNILEVER

Localisation	Pays	Principaux sujets de recherche
Port-Sunlight	Grande-Bretagne	Détergents, chimie
Colworth-Hous	" "	Alimentation, produits de beauté
Ilseworth	" "	Préparations de toilette
Welwyn	" "	Matières grasses, crèmes glacées
Vlaardingen	Pays-Bas	Corps gras, détergents
Duiven	"	Alimentation, agriculture
Hambourg	Allemagne	Papier et plastiques, alimentation
St-Denis	France	Produits de beauté
Edgewater	Etats-Unis	Détergents, produits de beauté
Hoboken	" "	Alimentation
Englewood	" "	Alimentation
Bombay	Inde	Alimentation

Source : Ch. WILSON : UNILEVER 1945-1965

## CONCLUSION

En essayant de synthétiser l'évolution d'UNILEVER durant la dernière décennie, on peut dire que le groupe, dont la politique était jusqu'en 1956 orientée vers l'amont à cause de la hantise de la sécurité de l'approvisionnement, a changé de stratégie et porte ses efforts sur l'aval, c'est-à-dire la conquête de nouveaux marchés dans les pays développés. Les secteurs anciens d'activité (margarine, détergents, produits de toilette), à haute rentabilité, ont financé le développement de l'alimentation et de la chimie moins profitables actuellement, mais destinés à devenir la base du groupe dans les prochaines années. L'industrie laitière est une activité mineure d'UNILEVER, mais plusieurs indices montrent le désir de la société d'acquérir une place plus importante dans le marché des produits laitiers : achat de la "ROCHE AUX FEES" en France, lancement d'une marque nationale de yaourts en Allemagne, en Grande-Bretagne ; bruits de tractations avec le géant laitier anglais "UNIGATE" ; rachat de la société belge "JACKY" (yaourts)\*. La décision d'UNILEVER de se poser sur le marché rentable des yaourts face au groupe GERVAIS-DANONE, est évidente.

Il est possible en outre que la société cherche à accroître son impact sur le marché des fromages.

UNILEVER, par sa taille, par la multiplication de ses activités, pose le problème des firmes multinationales dans une Europe divisée. Quel contrôle opposer à une firme qui, dans plusieurs marchés (détergents, margarine, surgelés) occupe des positions dominantes, justifiant d'une intervention anti-trust comparable à celle qui se manifeste dans des cas semblables aux Etats-Unis ?

---

(\*) Récemment, conversations avec la SAPIEM, 3ème groupe laitier français ; rachat de ROUSSET (yaourts) et CAZAJUS (yaourts).

CHAPITRE 2

COMPARAISONS AVEC LES FIRMES AMERICAINES



COMPARAISONS AVEC LES FIRMES AMERICAINES

(cf. tableau n° 44)

Nous l'avons déjà fait remarquer, il est difficile de comparer le comportement d'ensemble des firmes européennes à celui des firmes américaines.

Les monographies ont montré deux firmes suisses typiquement multinationales, et deux firmes britanniques essentiellement nationales. Quant à UNILEVER, il ne s'agit pas d'une société principalement laitière. En outre, l'information sur les sociétés européennes est beaucoup moins riche. Cependant il est possible de faire quelques constatations.

L'ORGANISATION INTERNE

Les groupes américains sont plus intégrés que leurs homologues européens ; ils sont organisés en départements ou divisions, regroupant toutes les filiales spécialisées (ex. : lait frais - produits d'épicerie - produits chimiques - recherche), se prêtant à une planification.

Les firmes européennes ont toutes gardé une structure de holding contrôlant un certain nombre de filiales. Ceci se traduit par un manque de coordination.

LA CROISSANCE

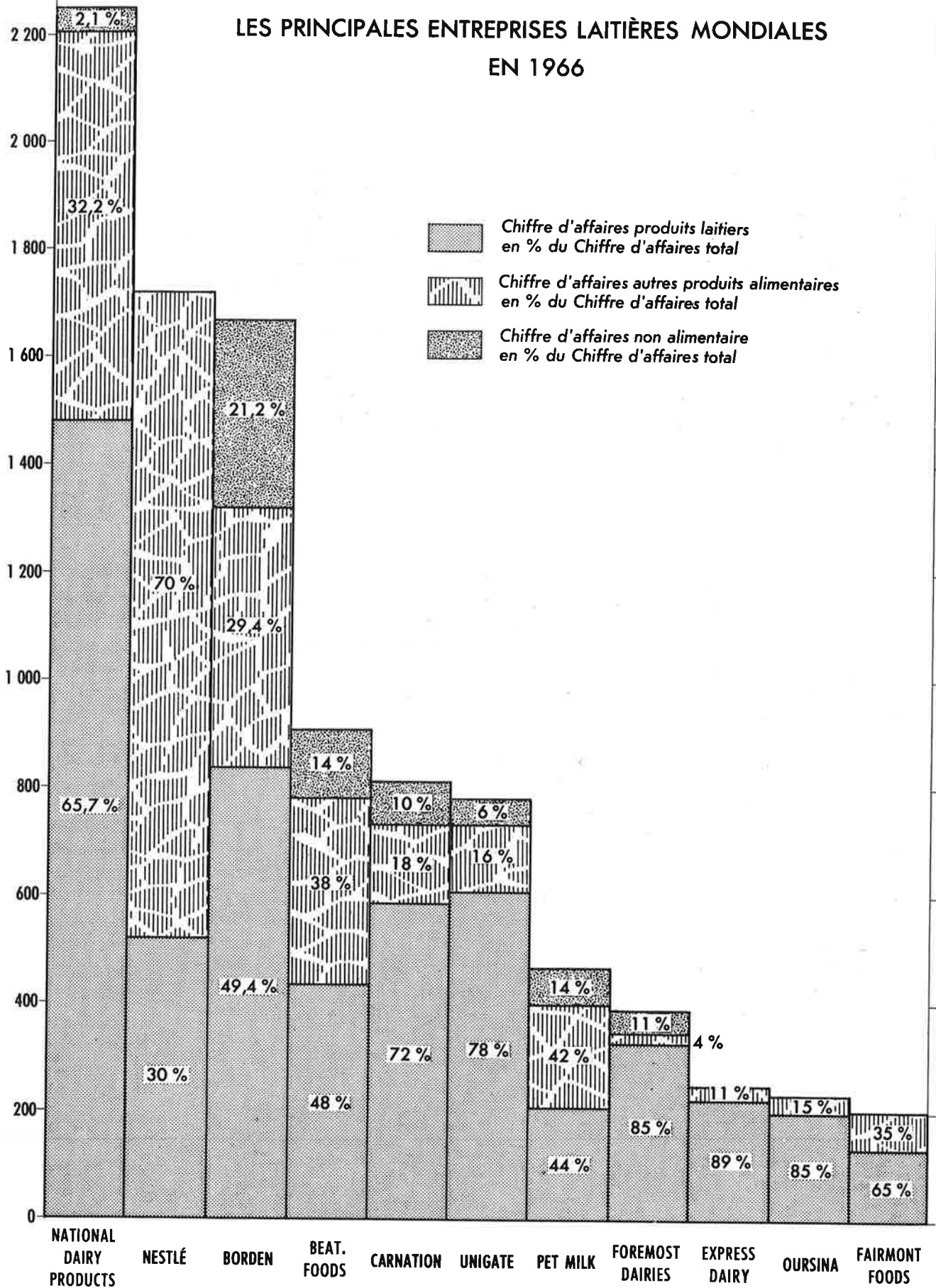
Comme l'indique le tableau n° 44, il n'y a pas de différence dans le taux de croissance durant la dernière décennie, entre les firmes américaines et européennes ; les firmes les plus importantes ont en général un taux de croissance inférieur. Cependant la croissance de type externe semble avoir joué un plus grand rôle aux Etats-Unis qu'en Europe où le mouvement de concentration de l'industrie alimentaire n'a pris de l'ampleur que depuis trois ou quatre ans.





Chiffre d'affaires en millions de dollars

## LES PRINCIPALES ENTREPRISES LAITIÈRES MONDIALES EN 1966



### LA DIVERSIFICATION

Mis à part le cas de NESTLE, les firmes laitières européennes sont moins diversifiées que les firmes américaines : la part du lait et des produits laitiers dans le chiffre d'affaires est prépondérante, et les activités alimentaires non laitières sont peu nombreuses : desserts, bacon, baby-foods pour UNIGATE, baby-foods, confiserie, vin pour OURSINA. Au contraire, des sociétés américaines, les sociétés européennes (même NESTLE) ont très rarement pénétré dans des branches industrielles autres que l'alimentation : UNIGATE fabrique quelques spécialités pharmaceutiques, et du matériel pour l'industrie alimentaire. En relation avec l'activité principale laitière, on note encore une intégration des fonctions de distribution par les deux compagnies anglaises (UNIGATE : 700 magasins - EXPRESS DAIRY : 200 magasins et une chaîne d'hôtels) (cf. aussi GENVRAIN en France).

### LES IMPLANTATIONS A L'ETRANGER

Les sociétés laitières européennes offrent deux exemples extrêmes. NESTLE et OURSINA, firmes multinationales, réalisent respectivement 97 et 92 % de leurs ventes à l'étranger, tandis que UNIGATE et surtout EXPRESS DAIRY n'ont qu'une partie infime de leurs activités hors du Royaume-Uni (5 % et 1 % environ). Dans ces conditions pour décrire le réseau mondial des sociétés laitières européennes, force est de faire référence à NESTLE qui représente plus des 4/5 de ces usines.

Les sociétés anglaises sont implantées dans certaines zones du Commonwealth (Canada, Afrique du Sud, Australie, Nouvelle-Zélande pour UNIGATE ; Australie pour EXPRESS DAIRY), et en Irlande. OURSINA est solidement établi dans le Marché commun et en Australie et commence à se développer en Amérique latine et en Extrême-Orient. Mais le groupe NESTLE à lui seul fait contrepoids aux sociétés américaines réunies, dans la majeure partie du monde : en particulier en Amérique latine, en Afrique, en Australasie, en Extrême-Orient ; NESTLE est aussi la seule firme européenne à être implantée aux Etats-Unis. Si l'Europe a en effet fortement attiré les capitaux industriels américains, la réciproque n'est pas vraie, et l'investissement sur le marché américain, pourtant le plus développé au monde, ne semble guère attirer les entreprises laitières européennes.

TABLEAU N° 45

 REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES USINES DES SOCIETES LAITIERES INTERNATIONALES  
 (1967) (usines du pays d'origine exclues)

	Sociétés laitières américaines NATIONAL DAIRY - BORDEN - BEATRICE FOODS - CARNATION PET - FOREMOST	Sociétés laitières européennes				TOTAL
		NESTLE	UNIGATE	EXPRESS DAIRY	OURSINA	
Amérique du Nord {						
Canada .....	34	1	4			5
U.S.A. ....		14				14
Amérique latine .....	53	53			1	54
Afrique .....	7	14	3			17
Moyen-Orient .....	5	1				1
Extrême-Orient .....	22	8	2		2	12
Australie .....	17	11	5	1	3	20
Europe .....	77	118	3	1	21	143
TOTAL .....	215	220	17	2	27	266

Source : Estimation et rapports annuels des sociétés.



DEUXIEME PARTIE

DOSSIERS NATIONAUX



1

P A Y S - B A S





1  
LES GRANDES ENTREPRISES LAITIÈRES AUX PAYS-BAS

11. CARACTERES DE L'ECONOMIE LAITIÈRE NEERLANDAISE

Depuis longtemps, l'économie laitière est organisée en vue du commerce international. La production laitière est en effet, une des rares spéculations que permet la médiocrité des sols néerlandais (sols alluviaux de l'Ouest, ou sols sablonneux de l'Est) ; l'exportation de produits laitiers sert de monnaie d'échange pour l'importation d'autres produits agricoles non cultivés sur place en quantité suffisante (céréales et fruits en particulier). Le développement commercial est le complément naturel de la spécialisation.

TABLEAU N° 46  
PRODUCTION ET EXPORTATION DE PRODUITS LAITIERS PAR  
LES PAYS-BAS EN 1966

	Production en 1 000 t	Exportation en 1 000 t	Exportation en % de la production
Beurre .....	99	48	79
Fromages .....	225	135	60
Laits concentrés .....	435	305	70
Laits en poudre .....	52	126	41
Sérum en poudre .....	28	28,5	99

Les courants commerciaux amorcent actuellement une reconversion provoquée :

- par la diminution des débouchés du lait concentré, principal produit d'exportation, par suite de la concurrence du lait en poudre.
- par la mise en place du Marché commun, dont les pays membres (à part l'Allemagne) étaient considérés jusqu'ici comme des marchés secondaires.

Cette réorientation se traduit au niveau de la transformation, par une réduction de la production des laits concentrés et par un accroissement de la fabrication fromagère. Aussi en 1966, le fromage est-il devenu le principal article d'exportation (38,1 % des exportations en valeur).

TABLEAU N° 47			
EVOLUTION DES EXPORTATIONS DE PRODUITS LAITIERS DES PAYS-BAS - 1964-1966			
	1964	1965	1966
1) <u>EXPORTATIONS PAR PRODUIT</u> (1)			
- Beurres .....	25	35	48
- Fromages .....	106	120	135
- Laits concentrés ..	350	327	305
- Laits en poudre ...	38	77	52
2) <u>EXPORTATIONS</u> (en % de la valeur totale des exportations de pro- duits laitiers)			
- Beurres .....	11,1	11,5	12,5
- Fromages .....	29,3	32,3	38,1
- Laits concentrés ..	44,1	36,7	33,6
- Laits en poudre ...	10,4	14,7	11,2
(1) En 1 000 tonnes			
Source : Statistiques nationales			

- Le volume total de la production laitière varie faiblement depuis six ans ; le maximum de 1962 n'a pas été retrouvé.

TABLEAU N° 48		
EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIÈRE NEERLANDAISE		
	Rendement moyen annuel par vache (en l)	Production totale (en millions d'hl)
1960 .....	4 275	68,380
1961 .....	4 218	69,530
1962 .....	4 426	72,690
1963 .....	4 048	70,110
1964 .....	4 178	69,560
1965 .....	4 207	71,420
1966 .....	4 180	72,350

Source : Statistiques nationales

Les rendements semblent avoir atteint un maximum autout de 4 200 l. La taille moyenne des étables ne dépasse pas 10 vaches.

L'industrie laitière est à dominante coopérative, et la part des coopératives s'accroît progressivement, même dans les fabrications où l'industrie privée a été longtemps prépondérante : lait de consommation et lait condensé.

TABLEAU N° 49			
EVOLUTION DE LA PART DES COOPERATIVES DANS L'ENSEMBLE DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE NEERLANDAISE			
	1939	1953	1964
Dans la collecte .....	60,7	70,6	73,4
Dans la production de laits de consommation :		37,2	41,3
- de beurre .....	79,3	82,1	85,7
- de fromages .....	77,3	85,7	87,9
- de laits concentrés	33,6	39	59,4
- de laits en poudre	67,2	74,3	83,3

Source : Fédération des laiteries coopératives

Encore ces statistiques ne prennent-elles pas en compte la coopérative de collecte C.M.C. (voir monographie) qui collecte 10 % de la production et détient le contrôle ou des participations dans plusieurs entreprises privées (dont 100 % de N.M.U., première firme sur le marché du lait de consommation).

Aussi ne reste-t-il face à face que les coopératives et les filiales des groupes internationaux implantés de longue date pour l'exportation de laits de conserve (NESTLE, OURSINA, CARNATION) ; les entreprises privées nationales (à part LIJEMPF et NUTRICIA encore indépendantes) n'ont plus qu'une fonction interstitielle sur le marché du lait frais de quelques villes.

12. LES ENTREPRISES COOPERATIVES

Il est nécessaire de distinguer :

a) les coopératives de base au nombre de 249 en 1965, gérant 302 unités de traitement. Il s'agit de coopératives primaires de dimensions réduites, la principale traitant environ 120 millions de litres par an ; elles produisent le beurre et le fromage.

b) les centrales de transformation, regroupant les coopératives primaires pour la fabrication de laits condensés et de laits en poudre en général. Elles jouent un rôle de plus en plus important dans l'économie laitière néerlandaise (cf. tableau n° 50).

TABLEAU N° 50 EVOLUTION DE LA PART DES CENTRALES DANS LA TRANSFORMATION DU LAIT AUX PAYS-BAS		
	Part des centrales coopératives en % de la transformation totale	Part des centrales en % de la transformation coopérative
1955 .....	12,7	18
1960 .....	17,2	24,5
1962 .....	20,3	28,8
1964 .....	23,3	31,7
1967 .....	23,6	32

Source : Fédération des coopératives laitières

Les principales centrales sont :

- C.C.F. FRIESLAND, à Leeuwarden - DOMO-BEDUM à Beilen - COBERCO à Deventer et Zultphen - C.Z.N.Z. à Bergeyk et Veghel.

c) Les unions de vente, sont chargées de la commercialisation des produits (beurres-fromages essentiellement) des coopératives adhérentes : en 1965, 67 % du beurre, 60 % du fromage, 55 % des poudres fabriqués par les coopératives ont été écoulés à travers les 7 unions de vente, dont les plus importantes sont FRICO à Leeuwarden, et N.C.Z. à Amsterdam.

d) La grande coopérative de collecte de l'ouest du pays, COOPERATIEVE MELKCENTRALE.

Il existe donc une spécialisation des fonctions entre les différents niveaux d'organisation coopérative. Les coopératives primaires fabriquent le beurre et le fromage que les unions de vente se chargent de commercialiser ; tandis que les centrales produisent et commercialisent les laits de conserve.

Il semble qu'une nouvelle concentration des structures coopératives soit en cours, sur deux plans :

- Projets de fusion de 5 unions de vente autour de N.C.Z. (concentration horizontale)
- Projet de fusion en Frise entre la centrale "C.C.F. FRIESLAND" et l'union de vente "FRICO" (diversification et concentration verticale), sur le modèle de "C.Z.N.Z." qui regroupe l'union de vente et deux centrales du sud du Pays.

## 121. COOPERATIVES DE TRANSFORMATION CENTRALES

### a) COOPERATIEVE CONDENSFABRIEK "FRIESLAND"

La C.C.F. est la principale centrale laitière néerlandaise. Créée en 1913 pour produire du lait concentré, par les laiteries de la Frise, elle a connu une croissance spectaculaire. Elle a aujourd'hui pour membres les 50 laiteries coopératives de Frise qui sont tenues de livrer 30 % de leurs collectes à l'usine centrale de Leeuwarden.

Activités :

Les ventes se sont élevées à 376 millions de florins en 1967. Les produits laitiers en constituent la majeure partie, bien qu'une diversification soit intervenue. La coopérative a traité en 1967, 350 millions de litres de lait et 350 millions de litres de lactosérum. Les quantités de lait frais traitées ont tendance à se stabiliser (350 millions de litres déjà en 1962) ; mais la progression des quantités de lactosérum traitées est considérable (100 millions de litres en 1962).

Le lait frais est transformé :

- en laits concentrés sucrés essentiellement (marque DUTCH BABY) dont 70 % sont exportés.
- en laits concentrés non sucrés, pour le marché national, où ce produit en bouteille sert de crème à café (marque "FRIESCHE VLAG").
- en laits en poudre, pour la consommation humaine (exportés en presque totalité), pour la fabrication de laits infantiles (marques "FRIESCHE VLAG" et "FRISOLAC").
- en poudres de glaces.

Le sérum est transformé en poudre pour l'alimentation animale, et pour les industries alimentaires, la société en extrait également le lactose vendu à des firmes pharmaceutiques et alimentaires. En outre C.C.F. a participé à la création d'une fabrique de laits industriels (concentrés et poudres) à Ommelanden (Groningue), avec DOMO (Baïlen).

Cependant, pour assurer son développement, C.C.F. s'est diversifié, en s'associant dans la plupart des cas avec d'autres entreprises.

Sont ainsi produits :

- une boisson à basse calorie à base de lait "RIVELLA", en association avec la centrale laitière DOMO ; usine à Wolvega.
- de la crème de cacao à tartiner (marque "TOSTI"); usine à Berlikum.
- des chips, par l'intermédiaire de SACONO, union de coopératives agricoles à laquelle participe C.C.F., usine à Oosterwolde.
- des aliments pour veaux (marque "SPRAYFO" et "SPRAYMES") par l'intermédiaire de l'union coopérative "SLOTEN", à Sloten.

Des produits de boulangerie, à la suite d'un accord avec la société "TRIFAX" N.V. à Weesp, et sa filiale bruxelloise "DIAPHARM NV".

Enfin, C.C.F. a pris le contrôle de l'entreprise "CONCENTRA" à Wolvega, détenteur de la licence suisse de la boisson RIVELLA, et de l'entreprise BIJLENGA, constructeurs de machines à glaces sous licence de la société américaine "SWEDEN-FREEZER MANUFACTURING CO" (Seattle). Mais ces activités non spécifiquement laitières ne représentent pas encore 10 % des ventes de la coopérative.

### Implantation

Tout en se diversifiant, C.C.F. a cherché à consolider et à améliorer ses débouchés extérieurs, qui sont principalement la grande exportation vers l'Extrême-Orient et l'Afrique. Les deux tiers de ses ventes sont réalisés à l'étranger sous forme de laits concentrés et laits en poudre (Belgique, Hong-Kong, Singapour, Malaisie, Thaïlande, Philippines).

Comme les débouchés du lait concentré sucré ont tendance à se réduire face à la concurrence des laits en poudre, et par suite des restrictions mises à l'importation par les pays du tiers monde, C.C.F. a entrepris d'installer dans ces pays des unités de production.

Actuellement 2 usines existent, à Kuala Lumpur (Malaisie) et en Mozambique (en association avec le groupe portugais "PRODAL").

Une troisième est en construction en Thaïlande, en association avec "DOMO" à Bangkok.

C.C.F. FRIESLAND est donc une entreprise laitière considérable : la fusion projetée avec l'union coopérative de vente de la Frise "FRICO" (chiffre d'affaires : 300 millions de florins) spécialisée dans le beurre et le fromage lui assurerait une dimension internationale et une diversification supplémentaire.

### b) COOPERATIEVE MELKCENTRALE (C.M.C.)

Il s'agit là d'une structure originale dans l'industrie laitière européenne.

La C.M.C. a été créée en 1945, pour accroître le pouvoir de discussion des producteurs face aux entreprises privées alors largement majoritaires dans la région ouest des Pays-Bas, où le lait est surtout destiné à la consommation en l'état.



Imposant une stricte politique de qualité à la production, la C.M.C. est restée longtemps une "bargaining cooperative", mais depuis une dizaine d'années, elle a créé ses propres usines et pris des participations dans un certain nombre de firmes privées.

- La collecte (635 millions de litres, soit 10 % de la collecte des Pays-Bas en 1966-67)

Depuis l'origine le nombre d'adhérents à peu varié, bien qu'il y ait une tendance à la diminution depuis 4 ans.

<u>TABLEAU N° 51</u>			
EVOLUTION DE LA COLLECTE DE C.M.C.			
Année	Nombre total de livreurs	Quantités collectées (millions de l)	Quantités collectés par livreur et par an
1946-47	11 350	337	29 603
1956-57	11 145	538	48 272
1960-61	12 260	673	54 858
1964-65	10 734	629	58 598
1966-67	9 809	635	64 736

Source : rapport annuel 1966/67

La collecte par contre a doublé depuis 1946, ce qui traduit une augmentation des quantités livrées par producteur (200 litres par jour en moyenne en 1967).

La coopérative collecte sur la plus grande partie de la Hollande et de la Zélande.

Les ristournes accordées sont, depuis l'origine, transformées en capital social : ces parts sont elles-mêmes convertibles en obligations cotées à la bourse d'Amsterdam, ou en bons d'épargne portant intérêt, ce système assurant une grande souplesse pour le financement.

- Participation à la transformation (cf. tableau n° 53)

C.M.C. a d'abord créé ses propres usines traitant 10 % de la collecte à Assendelft, Gouda, Wormerveer.

Ensuite, elle a pris des participations dans diverses firmes privées, la plus importante étant N.M.U. dont elle a pris le contrôle total en 1968.

"DE COMBINATIE", (50 % C.M.C.) possède 4 usines dans le sud du pays, et traite environ 100 millions de litres annuellement, en lait de consommation principalement.

"NUTRICIA" (25 % C.M.C.) produit surtout des spécialités diététiques, et traite 120 millions de litres par an ; les autres sociétés sont de taille inférieure.

Conclusions

Le principal problème de la C.M.C. est de trouver un débouché à la production de ses adhérents : elle a été ainsi amenée à prendre une participation à la transformation du lait et jouit actuellement d'un quasi-monopole sur le marché du lait de consommation dans la partie la plus peuplée du pays.

C.M.C. transforme dans les usines qu'elle contrôle plus des deux tiers des quantités collectées. Mais elle est engagée dans un processus irréversible étant amenée à accroître son contrôle, lorsque les sociétés filiales sont en difficulté (cas de N.M.U. en 1968) pour conserver et si possible améliorer le niveau de valorisation du lait produit par ses adhérents producteurs.

c) NEDERLANDSE MELK UNIE (N.M.U.)

Est passé en 1968 sous le contrôle total de la coopérative de collecte COOPERATIEVE MELK CENTRALE. N.M.U. était elle-même une entreprise d'origine récente qui s'est agrandie depuis 1962 par le rachat de plusieurs sociétés dans l'ouest de la Hollande.

Activités

N.M.U. en 1967 employait 3 060 personnes, dans 19 usines situées dans la zone occidentale peuplée des Pays-Bas. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 285 millions de florins dont 95 % d'origine laitière.

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 - N.M.U. 78 %</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- MELK UNIE AMSTERDAM NV 100 %</li> <li>- NV STEROVITA MELKPRODUCTEN 100 %</li> <li>- MEKL UNIE DORDRECHT NV 100 %</li> <li>- MELK UNIE 'T GOOI NV 100 %</li> <li>  W.I.O. GROOTHANDEL VAN DIJK 50 %</li> <li>- MELK UNIE LEIMUIDEN NV 100 %</li> <li>  W.I.O. NV PROMENADE 11,6 %</li> <li>- MELK UNIE ROTTERDAM NV 100 %</li> <li>- MELK UNIE DEN HAAG 100 %</li> <li>- NV MAATSCHAPPIJ TOT EXPLOITATIE VAN KAASFABRIEKEN "OUD-HOLLAND" 100 %</li> <li>- MELKPRODUCTENFABRIEK DE BOMMELERWARD NV 100 %</li> <li>- NV FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN "NIEUW-HOLLAND" 100 %</li> <li>- NV CRONA 100 %</li> <li>- ERMI-IJS 100 %</li> <li>- NV Fabr. VAN MELKPRODUCTEN "NEERLANDIA" 100 %</li> <li>  W.I.O. KALT-NERRLANDIA NV 50 %</li> <li>- NV HANDELMAATSCHAPPIJ NIJENRODE 100 %</li> <li>- NV FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN DER VEREENIGDE ZUIVELBEREIDERS 100 %</li> <li>- NV ZUIVELFABRIEK QUAK 50 %</li> <li>- NV HOLLANDSE BLIKMELK 33 1/3 %</li> <li>- NV HOLLANDSE BLIKMELK INTERN. 30,4 %</li> <li>  W.I.O. ALASKA MILK INDUSTRY COMP. Ltd. 13 %</li> <li>- NV JALUTRA 30,4 %</li> </ul> |
| <p>2 - MELKCENTRALE GOUDA NV 100 %<br/>  W.I.O. NV LIMONADEFABRIEK "AURORE" 100 % en NV ENGELS 12 %</p> |   |
| <p>3 - MELKCENTRALE "AMERSFORTIA" NV 100 %<br/>  W.O.O. NV ROOMBOTERFABRIEK "LEERSUM" 33 1/3 %</p>      |   |
| <p>4 - NV MELKINRICHTING "LENGKEEK" 100 %</p>   |   |
| <p>5 - MELKCENTR. "VELSEN ZAA NSTREEK" NV 50 %</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- NV MELKINRICHTING "WELSEN" 100 %</li> <li>- NV MELKINRICHTING GEBR. SCHAFT 100 %</li> <li>- NV "CMC-ASSEDELFT" 100 %</li> <li>- NV CMC-WORMERVEER 100 %</li> </ul>   |

TABLEAU N° 52 (suite)

6 - CENTR. MELKMIJ (MELKCEN- TR. NV) 50 %	- MELKINRICHTING VOORUITGANG" NV 100 %  - NV MELKINRICHTING "DE COMBI- NATIE" 100 %	- NV "OVERDAM" 100 % - NV "DE VOLHARDING" 100 % - NV LIMONADEFABRIEK v/h J. DE GREEF 66 1/2 % - NV "DE COMBINATIE WESTLAND" 100 % (w.i.o. NV "BOUWLUST")
7 - NV HAARLEMSE MELKINRICHTING "DE SIERKAN" 37,5 % w.i.o. "SIERKAN IJS" 100 %		
8 - NV ZUIVELFABRIEK EN MELKINRICHTING de VEREENIGDE MELKBEDRIJVEN 27 %	- NV "VUMI" 100 % - NV MELKINRICHTING A. v. SCHAJIK 100 % - NV VEREBUGDE MELKBEDRIJVEN TIEL 100 %	
9 - NV VEREENIGDE BEDRIJVEN NUTRICIA 25 %	- NV NUTRICIA ZOETERMEER 100 % - LACTO NV CYYK 100 % - NV ZUIVELFABRIEK BOTTEMA 100 % - NV SOPRODAL (Belgium) 100 % - NV NUTRICIA (Belgium) 100 % - DEUTSCHE NUTRICIA GmbH 100 % - NUTRICIA EPE (Greece) 100 % - NUTRICIA SRL (Italy) 100 % - NV MAATSCHAPPIJ-ANTRADEX (West-Indies) 100 %	
10 - NV INTERNATIONAAL ZUIVELBEDRIJF JORDANIE "JORDAN MILK" 10 %		

w.i.o. = Waarin opgenomen

Le groupe a reçu en 1967, 485 millions de litres de lait dont la majeure partie (72 %) a été convertie en lait de consommation (cf. tableau n° 53).

<u>TABLEAU N° 53</u>			
EVOLUTION DES ACTIVITES DE N.M.U.			
	1964-1965	1965-1966	1966-1967
Lait reçu (millions de litres) ..	494	481	467 *
dont :			
- destiné à la consommation ..	357	350	337
- transformé .....	131	118	108
- livré à d'autres entreprises	6	13	22
Nombre de salariés .....	3 570	3 439	3 066
Chiffre d'affaires (en millions de florins) .....	272	286,4	285,1
Bénéfice net en pourcentage du capital propre .....	10,9	5,4	0,6
* Non compris la "N.V. DORDRECHTSCHHE MELKINRICHTING" absorbée en 1967 (18 millions de litres)			
Source : Rapport annuel 1966/67			

Le lait est encore distribué à 85 % au porte à porte. Mais la consommation à tendance à stagner et N.M.U. essaie de développer la vente de produits frais : flans, yaourts aux fruits (50 % du marché).

Les laits transformés servent surtout à la fabrication des laits industriels (85 millions de litres) :

- . laits condensés sucrés (7 300 tonnes en 1967)
- . laits évaporés (12 000 tonnes en 1967)
- . laits en poudre

et de beurre (46 millions de litres).

N.M.U. a en outre une fabrique de glaces à Rotterdam, (marque "ERMI"), et une usine produisant de la limonade, et des jus de fruits "CRONA", à Rotterdam également. Elle produit aussi de la crème de cacao; ces activités représentent 5 % du chiffre d'affaires.

### Croissance

Après une période d'absorptions, la société connaît à l'heure actuelle quelques difficultés à rationaliser ses activités : les quantités traitées diminuent, le chiffre d'affaires stagne, et les bénéfices s'effondrent (cf. tableau n° 53).

### Implantation

N.M.U. est essentiellement une firme liée au marché hollandais, elle exporte très peu directement (du fromage). Mais elle participe pour 1/3 à l'activité de la société d'exportation pour laits industriels "HOLLANDSE BLIKMELK" dont le chiffre d'affaires s'élève à 100 millions de florins, et qui a commencé l'installation d'une usine en Thaïlande, pour la fabrication de lait condensé (marque "ALASKA") (capacité : 1,2 million de caisses par an).

TABLEAU N° 54

LES USINES DU GROUPE N.M.U. EN 1967

N.V. NEDERLANDSCHE MELK UNIE - Sociétés filiales

1 - ENTREPRISES DE LAIT DE CONSOMMATION

Amsterdam .....	MELK UNIE AMSTERDAM
Breukelen .....	{ N.V. STEROVITA MELKPRODUCTEN Crème à café, lait chocolaté
Dordrecht .....	MELK UNIE DORDRECHT (D.M.I.)
Hilversum .....	MELK UNIE T'GOOI
Leimuiden .....	{ MELK UNIE LEIMUIDEN (Lait stérilisé)
Rotterdam/Zierikzee .....	MELK UNIE ROTTERDAM
La Haye .....	MELK UNIE DEN HAAG

Tableau N° 54 (suite)

2 - FABRIQUES DE PRODUITS LAITIERS

Bodegraven .....	{ N.V. MAATSCHAPPIJ TOT EXPLOITATIE - van Kaasfabrieken { Oud-Holland (fromages, beurre)
Heusden .....	{ MELKPRODUCTENFABRIEK DE BROMMELERWAARD N.V. (lait en poudre)
Oudewater .....	{ N.V. FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN NIEUW HOLLAND { (laits industriels)
Woerden .....	{ N.V. FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN "Nieuw-Holland" (lait condensé { beurre, huile, beurre)
Woudenberg .....	{ N.V. de ROOMBOTERFABRIEK de Vooruitgang

2 - AUTRES ENTREPRISES DE PRODUCTION

Rotterdam .....	{ N.V. "CRONA" (boissons non alcoolisées, tels que boissons { fruitées, jus de fruit)
Rotterdam .....	{ HANDEL MAATSCHAPPIJ INDUSTRIA N.V. (glaces ERMI)
Weesp .....	{ N.V. FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN "Neerlandia" (pâte à chocolat, { lait stérilisé).

4 - ENTREPRISES COMMERCIALES

Amsterdam .....	{ N.V. HANDELMAATSCHAPPIJ NIJENRODE (denrées alimentaires)
Rotterdam .....	{ N.V. FABRIEK VAN MELKPRODUCTEN DER VEREENIGDE ZUIVELBEREIDERS { (exportation)

d) DOMO-BEDUM

DOMO-BEDUM est la centrale de traitement des excédents de la province de Drenthe dont toutes les coopératives laitières (43) lui sont affiliées. Ces coopératives ont collecté en 1966, 590 millions de litres dont 377 ont été livrés à DOMO-BEDUM, qui tend de plus en plus, à intégrer les coopératives primaires pour créer une entreprise unique ; elle a en outre racheté plusieurs entreprises (7) en Groningue.

Activités : DOMO dispose de douze usines propres, cinq en Drenthe, sept en Groningue, les principales étant celles :

- de Beilem : lait en poudre, sérum et produits dérivés (1 200 000 litres par jour)
- de Bedum : lait évaporé, beurre, lait en poudre, glaces (300 000 litres par jour)
- de Groningue : lait de consommation et produits frais (200 000 litres par jour)

Le groupe a traité en 1966, 377 millions de litres de lait (dont 33 millions de lait écrémé) et 25 millions de litres de sérum. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 200 millions de florins.

Le tableau suivant montre l'utilisation du lait en 1966.

<u>TABLEAU N° 55</u>	
UTILISATION DU LAIT TRAITE PAR DOMO-BEDUM EN 1966	
Utilisation	En millions de litres
Lait en poudre .....	182
Lait condensé .....	32
Fromage .....	62
Beurre .....	7
Lait de consommation et produits frais	39
Livraisons à l'armée américaine .....	47
Retransmis aux agriculteurs .....	2
<b>TOTAL</b> .....	<b>377</b>
Source : Rapport annuel 1966	



Les principaux produits sont :

- le lait en poudre entier : 16 000 tonnes environ, soit 28 % de la production nationale ; ce lait en poudre est en grande partie exporté, en vrac et de plus en plus, en petit boîlage sous la marque "GITANA".
- le lait concentré non sucré, destiné à l'exportation également.
- les fromages et beurres.
- le lait de consommation, vendu en Groningue (marque "DOMO").
- des glaces par la filiale LICH-IJS à Bedum.

Depuis une dizaine d'années, DOMO-BEDUM a un contrat d'approvisionnement des bases américaines en Allemagne de l'Ouest, en collaboration avec "STEROVITA MELK EXPORT" (filiale de la chaîne de distribution A. HEIJN): 47 millions de litres ont été exportés.

Le beurre et le fromage sont vendus par l'intermédiaire de l'union de vente "N.C.Z." à Amsterdam, à laquelle DOMO est affilié. Les autres produits sont écoulés par le système commercial propre à la société.

L'exportation représente environ un tiers du chiffre d'affaires :

- 5 000 tonnes de lait en poudre en petit boîlage
- 1 million de boîtes de lait condensé
- 47 millions de litres de lait frais vers l'Allemagne.

#### Participations (non consolidées)

Outre ces productions propres, DOMO-BEDUM a développé ses activités avec d'autres coopératives et en particulier elle a participé avec la C.C.F. FRIESLAND, à Leeuwarden, à la création de plusieurs filiales communes ; une action concertée existe aussi entre les deux principales centrales du nord des Pays-Bas :

- pour la recherche et la mise au point de nouveaux produits, tel que le lait chocolaté "TOSTI" fabriqué par DOMO à Groningue.
- pour la vente en commun de lait évaporé (Koffiemelk), de laits en poudres infantiles et de produits dérivés, à travers la filiale "FRIESCHE VLAG DOMO".

Les filiales avec C.C.F. FRIESLAND sont :

- "DE OMMELANDEN" à Groningue : fabrique de lait concentré, non sucré et de lait en poudre (2 500 tonnes de poudre grasse) où 84 millions de litres ont été traités en 1966 ;
- "WOLVEGA" à Wolvega produit des bouteilles pour l'emballage de la boisson lactée "RIVELLA".
- "SLOTEN" G.A. à Sloten est une fabrique d'aliments du bétail produisant, en particulier, des aliments-veaux sous les marques "SPRAYFO" et "SPRAYMES" une partie de la production est exportée vers l'Italie.
- "SACONO" créé en 1966 à Oosterwolde, produit des chips sous la marque "CRESPA" commercialisés par C.C.F.
- une usine de lait reconstitué en cours d'installation à Bangkok (Thaïlande)

DOMO-BEDUM forme donc un groupe très important et diversifié. Les projets portent sur le développement des produits spéciaux à base de sérum, de caséinates, de lactose ; sur la mise au point de poudres instantanées ; sur la création d'usines de lait reconstitué dans les pays d'Outre-mer.

e) COOPERATIEVE ZUIVELVERENIGING ZUID NEDERLANDSE ZUIVELBOND  
(C.Z.N.Z.) à Roermond

Ce groupe coopératif contrôle toute l'économie laitière des provinces de Brabant et Limbourg ; il a trois activités principales pour le compte des 30 laiteries adhérentes représentant une collecte de 710 millions de litres par an.

- 1° - Vente du lait d'excédent à d'autres entreprises, en général à l'ouest du pays - 180 millions de litres en 1968 (216 millions en 1966) - les quantités vendues à travers l'organisation "COVA" diminuent constamment au fur et à mesure du développement de la transformation par les deux usines centrales de la coopérative.
- 2° - Transformation dans deux usines centrales :  
à BERGEYK : 115 millions de litres par an transformés en laits condensés sucrés et non sucrés, en laits en poudre, en laits chocolatés. Bergeyk produit en particulier les laits en poudre infantiles "S.M.A." sous licence de la société américaine "WYET LABORATORIES" ; elle est en outre partie prenante pour un tiers dans "N.V. HOLLANDSE BLIKMELK"(ou "CANNED MILK Ltd").

à VEGHEL "DE MEIJERIJ" : 175 millions de litres par an transformés en poudre maigre, en aliments-veaux et en produits spéciaux, caséine, caséinates, lactose, sérum en poudre.

3° - Union de vente pour la fabrications des laiteries adhérentes :

soit en 1966 .....	10 000 tonnes de beurre
	5 700 tonnes de fromage
	190 tonnes de poudres

Globalement, la C.Z.N.Z. représente un chiffre d'affaires de 250 millions de florins en 1967 ; mille personnes sont employées.

Une fusion est en projet, avec la coopérative ZUIVEL EXPORT EN VERWERKINGS-VERENIGING "Brabant" (ZEV) à Breda (Union de vente).

f) COBERCO à Warnsveld

COBERCO est le résultat de la fusion en 1966 de trois entreprises :

- COMEGO à Zutphen
- COOPERATIEVE CONDENSFABRIEK " GELDERLAND OVERIJSEL" à Deventer
- COOPERATIEVE MELKPRODUCTENFABRIEK "BERKELSTROOM" à Lochem

Ces entreprises reçoivent le lait de 72 laiteries coopératives adhérentes réparties dans les provinces de Gueldre et Overijssel.

Activités :

Le chiffre d'affaires du groupe est estimé à 180 millions de florins en 1966, réparti entre deux activités distinctes :

1° - Transport et vente de lait

"COMEGO" est une organisation chargée de vendre les excédents laitiers d'une trentaine de coopératives adhérentes ; d'autre part, elle participe à "COVA" à Zutphen (en collaboration avec le C.Z.N.Z.) qui joue le même rôle dans le sud du pays. 429 millions de litres ont été vendus en 1966, dont 311 à des industries coopératives ; en réalité, les ventes nettes de lait (c'est-à-dire ventes à des non adhérents) se sont chiffrées à 266 millions de litres (ventes à des laiteries déficitaires de l'ouest du pays et à des fabriqués de laits de conserve).

2° - Transformation

Deux centrales de transformation traitent une partie du lait excédentaire des coopératives adhérentes : 310 millions de litres en 1966 :

. à Lochen, 200 millions de litres transformés en poudre :

- . poudre grasse ..... 7 600 tonnes
- . poudre semi-écrémée .... 2 980 tonnes
- . poudre maigre ..... 10 000 tonnes

Ces poudres sont vendues en vrac, à travers l'organisation de la N.C.Z.

. à Deventer, 110 millions de litres transformés en lait concentré non sucré (surtout) et sucré.

Le lait condensé est vendu par la coopérative sous les marques "B & B", "BONNY BABY", "SISSI", "PANINA".

Une grande partie est exportée, aussi bien outre-mer où existent deux filiales de commercialisation à Djakarta (Indonésie) et à Santiago (Chili) que dans les pays du Marché commun ; en Allemagne où le lait "B & B" a réussi à conquérir 5 % du marché du lait évaporé ; en Belgique ; en France.

Sur le marché national "GELDERLAND OVERIJSEL" s'est associé avec C.C.F. FRIESLAND pour la vente du lait condensé "Coffiemelk" en emballage plastique.

Elle participe également à la coopérative de fabrication d'aliments du bétail, en particulier d'aliments-veaux, "SLOTEN" à Sloten, avec d'autres coopératives laitières.

122. LES UNIONS COOPERATIVES DE VENTE

Le tableau N° 56 donne un résumé de l'activité de sept unions en 1967.

FRICO (Friesche cooperatieve Zuivelexport Vereniging) à Leeuwarden.

FRICO, la coopérative de vente de la Frise, est la plus importante des Pays-Bas. 25 coopératives possédant 35 usines traitant 850 millions de litres de lait par an sont adhérentes.

TABLEAU N° 56

LES UNIONS COOPERATIVES DE VENTE AUX PAYS-BAS EN 1967  
(produits vendus en 1967)

	Nombre de fabriques adhérentes	B E U R R E		F R O M A G E		P O U D R E S	
		en tonnes	en % de la production nationale	en tonnes	en % de la production nationale	en tonnes	en % de la production nationale
Friesche Coop. Zuivelexport Vereniging (FRICO), Leeuwarden .....	39	8 763	8,9	67 640	25,7	13 794	11,2
Nationale Coop. Zuivelverkoopcen- trale (NCZ), Amsterdam (NCB 80, NCK 36) .....	78	16 411	16,7	38 603	14,7	53 188	33,1
Coop. Handelscombinatie voor Zuivelprodukten "De Graafschap", Aalten .....	8	4 391	4,5	-	-	1 000	0,8
Gelders-Overijsselsche Coop. Zuivelverkoopvereniging (GOCZ), Zutphen	46	14 322	14,6	1 228	0,5	66	-
Coop. Producenten Handelsvereniging "De producent", Gouda Zelfkazende Boeren .....	15	-	-	25 482	9,7	-	-
Coop. Zuivelvereniging "Zuid-Neder- landse Zuivelbond" (CZNZ), Roermond	34	12 073	12,3	6 623	2,5	1 623	1,3
Coop. Zuivel-export en Verwerkings - vereniging "Brabant" (ZEV), Breda	24	8 243	8,4	-	-	14 449	11,7
TOTAL .....	218	64 203	65,3	139 576	53,1	84 120	68,1

Source : Fédération nationale des unions coopératives de vente

La vente de fromages constitue l'activité principale ; la marque la plus utilisée jusqu'à présent "CARRIOLA", "La Brouette" est remplacée par la marque "FRICO".

En 1966, ont été vendues :

- . 11 000 tonnes de beurre
- . 57 000 tonnes de fromages
- . 14 000 tonnes de poudres

Le chiffre d'affaires est évalué en 1966, à 300 millions de florins, dont la moitié (50 %) est réalisée à l'exportation. FRICO a racheté de nombreuses maisons de négoce de produits laitiers comme "KORTENKAAS INDUSTRIE" et "NV KAPTEIN" en 1967.

En 1967, a été fondée "FARMHOUSE INDUSTRIES Ltd" à La Trinidad, une filiale pour le conditionnement du lait en poudre importé des Pays-Bas. FRICO a installé aussi des filiales commerciales en France (à Mouveaux, en collaboration avec Loofeld Frères et Lesaffre), en Grande-Bretagne, en Belgique.

Les établissements de FRICO sont installés à :

- Leeuwarden : entrepôt et siège
- Akkrum : entrepôt et fromagerie
- Warga : centrale produisant du lait de consommation et d'autres produits pour la consommation régionale
- Wirdum : beurrerie centrale produisant en outre du butter-oil
- Wolvega : caves, entrepôts, centre d'expédition

FRICO et la condenserie " C.C.F. FRIESLAND" ont le même directeur et il est question de fusionner les deux affaires ce qui créerait un nouveau groupe laitier très puissant.

NATIONALE COOPERATIEVE ZUIVELVERKOOPCENTRALE (N.C.Z.) à Amsterdam

N.C.Z. est après "FRICO" la plus importante union de vente des Pays-Bas.

Elle emploie 435 personnes et a réalisé en 1966 un chiffre d'affaires de 273 millions de florins ; N.C.Z. a divisé ses activités en trois branches :

- 1° - N.C.B. (Nationale Cooperatieve Boterverkoopvereniging) est chargée de la vente du beurre des 58 coopératives adhérentes : 16 840 tonnes en 1966.

2° - N.C.K. (Nationale Cooperatieve Kaasverkoopvereniging), vend la production fromagère de 26 adhérents : 30 500 tonnes en 1966 dont 70 % ont été exportés. Le centre de conditionnement se trouve à Meppel, une usine moderne a été construite à Gouda.

3° - N.C.M. (Nationale Cooperatieve Melkproduktenverkoopvereniging), vend les autres produits laitiers fournis par les 30 laiteries membres, essentiellement des poudres de lait et des poudres de sérum : 50 000 tonnes en 1966.

En 1966, N.C.Z. a créé à Las Palmas (Canaries) une petite usine pour l'emballage du lait en poudre.

N.C.Z. réalise de gros efforts publicitaires pour développer la vente des fromages dans les pays du Marché commun. Pour la France, un accord commercial, assorti d'une prise de participation a été conclu en 1967 avec la société "NEGOBEUREUF", filiale de l'"UNION LAITIERE NORMANDE" ; un atelier de préemballage de fromages a été créé à Lille.

### 123. LES COOPERATIVES PRIMAIRES

Parmi les coopératives primaires, les plus importantes sont :

- "VECOMI" à Arnhem, avec six usines transformant 100 millions de litres de lait environ, en lait de consommation, fromage, lait en poudre.
- "VECOLAC" à Zwolle, huit usines traitant 120 millions de litres et fabriquant en particulier le lait en poudre infantile "SIMILAC" sous licence de la société américaine "ABBOT'S LABORATORIES".
- "AURORA" à Opmeer, trois usines traitant 110 millions de litres en fromage, beurre, lait en poudre. En 1969, AURORA doit fusionner avec "WEST-FRIESLAND" à Lutjewinkel et "EENDRACHT" à Texel, pour former la coopérative "NOORD HOLLAND".
- "CONCORDIA" à Hemelum, 100 millions de litres en beurre et fromage.
- "CAMPINA" à Eindhoven, six usines produisant du lait de consommation, beurre, fromage, crèmes glacées.
- "SIBEMA" à Sittard, cinq usines : beurre, fromage, lait de consommation, crèmes glacées.

13. LES ENTREPRISES PRIVEES NATIONALES

131. LIJEMPF

Il s'agit de la plus ancienne fabrique de lait condensé des Pays-Bas, (1912), qui est devenue la plus importante firme privée nationale. Par suite de sa spécialisation dans la production de laits concentrés, la société connaît aujourd'hui quelques difficultés ; elle a dû vendre certaines de ses usines (à C.C.F. notamment) ; sa diversification demeure limitée.

Activités

LIJEMPF avait en 1967, un chiffre d'affaires de 111 millions de florins, et employait 610 personnes dans 10 usines situées en Frise (3), en Groningue (4), dans l'Overijssel (1), le Gelderland (1), et la Hollande du Nord (1). La société a collecté 220 millions de litres de lait en 1967, qui ont été transformés :

a) En laits industriels principalement

- lait concentré sucré (marques "FRISIAN GIRL", "LA PETITE HOLLANDAISE" dont la majeure partie est exportée)
- lait concentré non sucré ("FRISIAN GIRL")
- laits en poudre infantiles ("BEBELAC", "MEDILAC")
- laits en poudre alimentaires ("LA FRISIANA")
- laits homogénéisés, stérilisés ("UNIFOOD-FRISIAN GIRL")

b) En fromages, et en beurre

Il s'agit là d'un développement récent, une usine fromagère ayant été ouverte en 1964 à Ursem (Hollande du Nord).



c) En mixtures en poudre pour glaces, ("FRISIAN GIRL"), ces productions présentées en sacs de 25 kg se développant beaucoup.

#### Implantation

51 % des ventes sont réalisées à l'exportation, en particulier vers l'Extrême-Orient et l'Amérique latine. Une filiale commerciale a été créée en 1967 en Grèce.

Par ailleurs, LIJEMPF participe pour un tiers à la "HOLLANDSE BLIKMELK", qui exporte ses laits industriels, et qui vient de construire une unité de production de lait condensé à Bangkok (Thaïlande).

### 132. NUTRICIA

NUTRICIA, est une firme laitière spécialisée dans la production d'aliments infantiles et diététiques : elle occupe ainsi une position à part dans l'industrie laitière néerlandaise. La C.M.C. détient 25 % de son capital.

#### Activités

NUTRICIA emploie 1 500 personnes, et a un chiffre d'affaires estimé à 140 millions de florins. En 1967 les produits laitiers en représentent 80 % ; 120 millions de litres sont transformés annuellement en :

- laits infantiles, en poudre et liquides, acidifiés ou humanisés (8 formules) : marques "ALMIRON, BEBIRON", "KRALAC" ; NUTRICIA détient la première place sur le marché néerlandais.
- laits diététiques, spéciaux pour malades : marques "VASCULON", "FANTOMALT" "CALEINON", etc.
- produits laitiers de grande consommation comme la crème à café (lait condensé) "NUTROMA", et le lait chocolaté "CHOCOMEL".

Les autres fabrications non laitières (20 % du chiffre d'affaires) de NUTRICIA comprennent :

- des aliments infantiles à base de viandes, de céréales, de fruits, de légumes (marques "OLVARIT", "NUTRIX", "BAMBIX").
- de la purée de pommes de terre instantanée en poudre (marque "NUTRICIA").

Pour ces productions, la société dispose de 3 usines en Hollande :

- la principale à Zoetermeer fabrique le "NUTROMA", et les aliments infantiles.
- une deuxième unité, achetée en 1924, est située à Cuyk, près de la frontière allemande : le lait en poudre y est produit.
- la troisième usine a été acquise en 1965 par l'absorption de la société "BOTTEMA" à Klundert, au sud de la Meuse ; on y fabrique le "CHOCOMEL".

#### Implantation

NUTRICIA réalise 20 à 25 % de son chiffre d'affaires hors des Pays-Bas. Elle exporte en particulier des laits condensés et des laits en poudre ainsi que des baby-foods, vers l'Indonésie, l'Amérique latine, et la Grèce où elle possède une filiale pour la commercialisation. Deux autres filiales commerciales ont été créées en Allemagne (Düsseldorf) et en Italie (Milan) en vue d'opérer sur les pays du Marché commun. Mais NUTRICIA s'est implantée depuis 1960 en Belgique où fonctionne une unité de production : l'usine de Bornem produit du lait évaporé (NUTROMA) et du lait chocolaté (CHOCOMEL) (15 à 20 millions de litres par an).

#### Conclusions

Le service de recherche de la société (20 personnes) travaille à la mise au point de produits spéciaux, en particulier des laits de remplacement (NUTRICIA fabrique déjà du lait de soja pour usage médical). Par ses spécialités et sa marque, et aussi en raison de son isolement dans l'industrie laitière néerlandaise, NUTRICIA attire les investisseurs étrangers, et se trouve en pourparlers depuis plusieurs années. Il est possible que le C.M.C. cherche aussi à renforcer son contrôle.

### 133. LES FILIALES DE SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

#### 1° - HOLLANDIA, filiale de NESTLE ALIMENTANA (Suisse)

Installé aux Pays-Bas depuis 1882, NESTLE est le plus important producteur de lait condensé ; mais récemment les activités ont été diversifiées.

Activités : le groupe dispose de 11 usines aux Pays-Bas, emploie 2 000 personnes environ, et réalise un chiffre d'affaires de 350 millions de florins. Depuis 1962 NESTLE est représenté dans le pays par deux filiales : HOLLANDIA à Vlaardingen (qui a fusionné en 1962 avec GALLAC à Rotterdam), et MAGGI à Amsterdam.

a) Lait et produits laitiers (80 % du chiffre d'affaires)

Dix usines laitières, à Vlaardingen, Scharsterbrug, Rotterdam, Heeg, Bergen, Oud Gastel, Bolsward, Purmerend, Ijsbrechtum, Oosterlittens traitent 290 millions de litres par an.

Le lait concentré sucré a été longtemps la principale fabrication et aujourd'hui NESTLE représente 1/3 de la production néerlandaise,

Du lait concentré non sucré (Koffie-melk) est également produit pour le marché local et pour l'exportation vers l'Allemagne.

Les spécialités diététiques et infantiles à partir de lait en poudre sont devenues, depuis deux ans, la production la plus importante.

Dans l'ouest du pays, HOLLANDIA vend en outre des produits frais, et du lait de consommation.

Enfin à Heeg, sont fabriqués des fromages ainsi que des produits dérivés du sérum destinés à la diététique.

b) Autres produits (20 % du chiffre d'affaires)

- des légumes lyophilisés à Vlaardingen
- des produits surgelés à Ijmmuiden
- de la purée de pommes de terre instantanée
- des potages et soupes à Amsterdam (MAGGI)
- du NESCAFE à Rotterdam

Implantation

Les 3/4 du chiffre d'affaires sont réalisés à l'exportation. Les laits concentrés sont exportés dans leur presque totalité (90 %), ainsi que le NESCAFE (vers la Belgique).

Par suite de la réduction des débouchés du lait concentré dans le monde, NESTLE voudrait restreindre son activité laitière aux Pays-Bas, tout en la diversifiant vers des productions disposant de débouchés dans les pays du Marché commun (laits diététiques et infantiles - fromages - dérivés du lait).

2° - AMILKO filiale de CARNATION (U.S.A.)

CARNATION s'est implantée en Hollande en 1927 en créant une fabrique de lait concentré sucré à Schoonhoven. Actuellement le groupe dispose de 4 usines aux Pays-Bas :

- à Gorinchem, lait évaporé
- à Schoonhoven, lait concentré sucré
- à Meerkerk, fromage
- à Tricht, beurre

qui traitent 100 millions de litres par an ; 350 personnes sont employées.

La presque totalité de la production (surtout du lait évaporé) est exportée (99 %) vers les marchés du groupe (Asie du Sud Est, Lybie), vers la Belgique, l'Allemagne, vers les territoires francophones d'Afrique (par l'intermédiaire de la filiale soeur française GLORIA). Le chiffre d'affaires est estimé à 80 millions de florins en 1967.

3° - VERENIGDE VELUWSCHE MELKPRODUCTEN filiale de OURSINA (Suisse)

Cette société créée en 1920, a été rachetée en 1938 par OURSINA : les 4 usines :

- de NUNSPEET (la principale) : lait condensé, produits frais, poudre
- HARDERVIJK (centre de collecte et beurre)
- BARNEVELD (lait frais)
- NIJKERK (centre de collecte et beurre)

emploient 400 personnes, et travaillent surtout pour l'exportation mondiale sous toutes les marques du groupe OURSINA.

La société a traité 82 millions de litres en 1967 :

- en lait concentré sucré (BEAR BRAND et lait MONTBLANC)
- en lait infantile (GUIGOZ)
- en lait de consommation et produits frais
- en lait en poudre pour l'alimentation animale, et pour l'alimentation humaine. Elle a commencé à commercialiser les aliments infantiles "ALETE" produits par la filiale allemande d'OURSINA.

Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1967 à 52 millions de florins, dont 55 % à l'exportation (lait concentré sucré et lait GUIGOZ). V.V.M. a pour politique de se tourner au maximum vers le marché national car la concurrence sur les marchés internationaux devient très forte. Pour cela elle se diversifie : développement des produits frais, des desserts, participation dans une entreprise produisant des aliments-veaux, dans une autre fabricant des crèmes glacées "DAVINO IJS" à Wilpn en association avec la coopérative GELRIA, d'Apeldoorn.

4° - VEERENIDGE EXPORTERS et MILPACK filiale de FOREMOST DAIRIES (U.S.A.)

FOREMOST DAIRIES a racheté en 1965 l'usine d'Ammersfoort abandonnée par BORDEN (U.S.A.) pour s'installer en Irlande. Cette usine n'a pas de collecte directe et achète à des usines primaires des poudres de lait qui sont ensuite empaquetées et mises sous les marques du groupe FOREMOST DAIRIES. Toute la production est exportée, à destination du Venezuela principalement.

TABLEAU N° 57

## CLASSEMENT DES PRINCIPALES ENTREPRISES LAITIÈRES AUX PAYS-BAS EN 1967

	Statut juridique	Chiffre d'affaires (en millions de florins)	Nombre d'employés	Quantité de lait traité (en millions de litres)	Part du lait dans le chiffre d'affaires (en %)	Part des exportations dans le chiffre d'affaires (en %)	Principale production
C.C.F. ....	Coopérative	376	1 800	350 lait 350 sérum	92	65	Lait de conserve
HOLLANDIA	Privé filiale NESTLE	350	2 000	290	80	75	Lait de conserve
N.M.U. ....	Privé filiale de la coop. C.M.C.	285	3 060	445	95	12	Lait de consommation
C.Z.N.Z. ...	Coopérative	250	1 000	290	100	40	Lait de conserve
DOMO-BEDUM	Coopérative	220		400	100	33	Lait de conserve
COBERCO ...	Coopérative	190		330	100	55	Lait de conserve
NUTRICIA ..	Privé	140	1 500	120	80	25	Laits diététiques et infantiles
LIJEMPF ...	Privé	111	610	220	100	51	Lait de conserve
AMILKO ....	Privé filiale de CARNATION	80	250	100	100	99	Lait de conserve
V.V.M. ....	Privé filiale OURSINA	52	400	82	100	55	Lait de conserve

Source : Enquêtes



2

GRANDE - BRETAGNE





LES GRANDES ENTREPRISES LAITIÈRES EN GRANDE-BRETAGNE

21. CARACTERES DE L'ECONOMIE LAITIÈRE BRITANNIQUE

La politique laitière est centrée sur le marché du lait de consommation : ce système, datant d'une économie de rareté a pour but d'assurer en priorité l'approvisionnement du pays en lait frais : pour cela le monopole est accordé aux producteurs nationaux, la collecte est assurée par un organisme unique, le "MILK MARKETING BOARD", un prix unique est garanti à tous les producteurs qu'ils soient proches ou éloignés des centres de consommation, que leur lait soit destiné à la consommation en l'état ou à la transformation ; les prix au détail sont fixés par le gouvernement. En définitive, le prix payé au producteur est d'autant mieux garanti qu'une plus grande proportion du lait est destinée à la consommation en l'état ; le lait excédentaire condamné à la transformation étant valorisé en moyenne deux fois moins au prix du marché mondial.

Le corollaire de ce système est en effet une grande dépendance à l'égard de l'étranger pour l'approvisionnement en produits laitiers transformés (beurre et fromages notamment).

La Grande-Bretagne importe 93 % de ses besoins en beurre, 57 % de ses besoins en fromage (pour 180 millions de livres en 1967). Etant le principal débouché mondial, et comme la surproduction est générale dans les pays producteurs, la Grande-Bretagne jouit des prix très bas du marché mondial ; mais ce système n'est valable que dans la mesure où les quantités destinées à la transformation restent marginales par rapport à la production totale, ce qui a été le cas jusqu'à ces dernières années.

Or, après une période de stagnation, la production laitière augmente sans que la consommation en l'état avance au même rythme, malgré les efforts de promotion des ventes.

La part de la transformation augmente donc et met en péril le système actuel des prix.

TABLEAU N° 58 UTILISATION DE LA PRODUCTION LAITIÈRE DU ROYAUME-UNI		
Année	% utilisé à la consommation en l'état	% transformé
1950	85	15
1960	72	28
1967	69	31
1968 (estimation)	65	35

- L'agriculture britannique est une des plus rationalisées au monde. La taille moyenne des troupeaux (27 vaches) est nettement supérieure à celle des pays européens ; 40 % des étables environ ont plus de 50 vaches ; le rendement annuel par vache atteignant 3 600 litres, chacun des 115 000 producteurs britanniques produit en moyenne 100 000 litres par an.
- L'industrie laitière nationale a pour rôle essentiel d'assurer l'approvisionnement en lait frais de la population. Elle est très concentrée : les huit principales sociétés traitant 60 % de la production disponible (UNIGATE à elle seule traite 27 % de la production). L'un de ses caractères est d'avoir intégré la distribution.
- Les intérêts étrangers se sont portés sur l'industrie des produits transformés (le lait pour ces fabrications étant très bon marché) : laits de conserve (NESTLE - CARNATION - LIBBY), fromages (KRAFT), et récemment yaourts (CHAMBOURCY - GERVAIS-DANONÉ).
- L'économie laitière est très peu en relation avec celle des pays du Marché commun : les importations proviennent de Nouvelle-Zélande (40 %), du Danemark (22 %), d'Australie (17 %), d'Irlande (5 %), principalement. Les sociétés laitières britanniques n'ont de filiales de production que dans les pays du Commonwealth.

22. LES SOCIÉTÉS PRIVÉES NATIONALES (sauf UNIGATE et EXPRESS DAIRY)

221. NORTHERN DAIRIES

Firme familiale, contrôlée par la famille HORSLEY ; troisième groupe laitier anglais, mais 1/3 du chiffre d'affaires de EXPRESS DAIRY, 1/9 de celui de UNIGATE.

<p><u>TABLEAU N° 59</u>            EVOLUTION DE NORTHERN DAIRIES 1958 - 1967</p>		
Année	Chiffre d'affaires (en millions de £)	Cash Flow (en millions de £)
1958	8,8	0,260
1959	9,72	0,319
1960	10,94	0,376
1961	14,83	0,512
1962	18,72	0,648
1963	20,28	0,674
1964	22,67	0,797
1965	25,57	1,012
1966	29,8	0,877
1967	33,06	0,863

Source : Rapports annuels.

Croissance très rapide des ventes : + 15,8 % par an en moyenne.

Le groupe emploie près de 6 000 personnes et traite environ 400 millions de litres de lait par an. Les activités laitières représentent 75 % du chiffre d'affaires : elles comprennent la distribution du lait de consommation dans le nord de l'Angleterre et le nord de l'Irlande (deux tiers du lait) et la fabrication de divers produits laitiers (un tiers du lait), lait évaporé, yaourts, crème glacée, beurre et fromage. Pour cela NORTHERN DAIRIES dispose de 15 usines d'embouteillage, 4 usines de fabrication et une grande usine de crème glacée en Irlande du Nord, et une usine de yaourts près de Londres.

5 % du chiffre d'affaires dérivent d'autres activités alimentaires : collecte d'oeufs (2 dépôts), fabrication de jus de fruits, de confiserie.

Enfin, 20 % du chiffre d'affaires proviennent d'activités diverses :

- vente de matériel agricole,
- vente de moteurs,
- engineering laitier,

TABLEAU N° 60

LES FILIALES ET PARTICIPATIONS DE NORTHERN DAIRIES

FOOD DIVISION

- Milk Processing and Distribution :

BRUNTONS DAIRIES LIMITED	Middlesbrough
CARRSIDES DAIRIES LIMITED	Darlington
GRAINGERS DAIRIES LIMITED	Bridlington
SOUTHWICKS DAIRIES LIMITED	York
NORTHERN DAIRIES (Hull) LIMITED	Hull
WHITTAKERS DAIRIES LIMITED	Doncaster
ROTHERHAM DAIRIES LIMITED	Rotherham
NORTHERN DAIRIES (Mansfield) LIMITED	Mansfield
NOTTINGHAM DAIRY COMPANY LIMITED	Nottingham
MIDLAND MODEL DAIRY FARM LIMITED	Nottingham
IVANHOE DAIRIES LIMITED	Ashby
NORTHERN DAIRIES (Derby) LIMITED	Derby
SEABY'S DAIRIES LIMITED	Northampton
NORTHERN DAIRIES (Wales) LIMITED	North Wales

- Manufacture and Distribution of Other Food Products :

NORTHERN DAIRIES (Home Moor) LIMITED
DALE FARM FOODS LIMITED
J. & J. LONSDALE & C° (London) LIMITED
RICHPAK PRODUCERS LIMITED

- Services :

NORTHERN DAIRY ENGINEERS LIMITED
----------------------------------

- Associated Companies :

SETTLE CREAMERIES LIMITED .....	(50 %)
THREE COUNTIES CREAMERIES LIMITED .....	(50 %)
EDEN VALE (North) LIMITED .....	(10 %)

IRISH DIVISION

- Milk Processing, Distribution and Manufacture :

DOBSONS DAIRIES (Belfast) LIMITED
STEPHENS DAIRIES (Belfast) LIMITED

- Ice Cream :

ULSTER CREAMERIES LIMITED
---------------------------

TABLEAU N° 60 (Suite)

- Motor Engineers, Batteries, Tyres :

McLEAN and BRYCE LIMITED  
ULSTER BATTERY COMPANY LIMITED  
GOODLINE TYRE COMPANY LIMITED

FINANCE DIVISION

- Industrial Banking, Hire Purchase Finance :

BEVERLEY FINANCE LIMITED

- Painting Contractors and Merchants :

EDWIN TURNER LIMITED  
FRANK PICKLES LIMITED  
BECKWITH and WEBSTER LIMITED

- Motor and Agricultural Engineers :

CENTRAL MOTORS (Mansfield) LIMITED  
CENTRAL MOTORS (West Bridgford) LIMITED  
NORTHERN AGRICULTURAL ENGINEERS LIMITED  
J. & E. ISON and SON LIMITED

OVERSEAS DIVISION

NORTHERN DEVELOPMENT COMPANY LIMITED	Nassau
ROCK DUNDO ESTATE, BARBADOS	(100 %)
BARBADOS DAIRY INDUSTRIES LIMITED	( 25 %)
BARBADOS ICE COMPANY LIMITED	( 25 %)
ANTIGUA DAIRY COMPANY LIMITED	( 60 %)
NORTHERN DAIRIES (India) LIMITED	( 25 %)

- rechapage des pneus (en association avec MICHELIN),
- entreprise de peinture (250 personnes).

NORTHERN DAIRIES possède en outre une filiale financière "BEVERLEY FINANCE", qui fait du crédit automobile, et gère diverses participations dont une chaîne de télévision. Le groupe est donc déjà diversifié et pratique une politique pragmatique, vendant des filiales jugées peu profitables, telles intérêts dans les crèmes glacées en Angleterre (vendus à UNIGATE), dans les conserves de viande "FROZEN FOODS", dans "HULTO", fabricant de machines-outils ; s'associant avec d'autres firmes pour rationaliser ses activités, avec CADBURY au sein de THREE COUNTRIES CREAMERIES, avec ASSOCIATED DAIRIES au sein de SETTLE CREAMERIES, avec EXPRESS DAIRY au sein de EDEN VALE (North).

#### Implantation (cf. tableau n° 60)

En dehors de l'Irlande du Nord qui représente environ 30 % du chiffre d'affaires du groupe, celui-ci s'est implanté outre-mer :

- aux Antilles, intérêts dans trois laiteries, à Antigua et à La Barbade (lait reconstitué et crème glacée) ;
- en Inde, en association avec les pouvoirs publics à Dolphur (usine en construction).

Les dirigeants prévoient en effet à court terme des excédents laitiers sur le marché britannique et songent aux marchés extérieurs.

Notons aussi qu'en 1966, NORTHERN DAIRIES a absorbé la société d'import-export de produits laitiers "J.J. LONSDALE and C<sup>o</sup>" de Londres.

#### 222. ASSOCIATED DAIRIES

Cette société régionale a un chiffre d'affaires à peu près équivalent à celui de NORTHERN DAIRIES (environ 33 millions de livres en 1967). Elle exerce ses activités dans le Yorkshire, le Durham, le Northumberland et le Lancashire.

Le groupe emploie 4 000 personnes et traite près de 300 millions de litres par an, surtout sous forme de lait de consommation. Par ailleurs, il possède deux usines fromagères, une usine pour la fabrication de poudre de lait en association avec NORTHERN DAIRIES, et une participation de 40 % dans EDEN VALE (North) avec EXPRESS DAIRY (50 %) et NORTHERN DAIRY (10 %).

Malgré sa taille, la société est diversifiée (cf. tableau).

TABLEAU N° 61 ESTIMATION DE LA REPARTITION DES VENTES DE ASSOCIATED DAIRIES EN 1967		
Activité	Chiffre d'affaires (en millions de £)	En % du total
Lait et produits laitiers .....	20	61
Distribution supermarchés .....	9	27
Autres activités (charcuterie - boulangerie)	4	12

Source : Enquêtes.

Elle possède deux usines de transformation de la viande de porc et une chaîne de charcuteries spécialisées (Farm Stores). Marques : ZIEGLERS, BRAMHAMS, BRADBURY, ainsi qu'une boulangerie industrielle à Leeds, produisant du pain et de la confiserie, vendus également à travers des magasins spécialisés (29), des coffee bars et des restaurants appartenant au groupe.

Mais la division des supermarchés connaît le développement le plus dynamique (27 % du chiffre d'affaires environ). Elle se compose de 12 supermarchés "Queens" et de deux supermarchés-discount achetés à la filiale du groupe américain G.E.M. en 1966. Cette activité permet de vendre la charcuterie et la confiserie produites par le groupe, et contribue pour une large part aux profits. Dix nouveaux supermarchés sont actuellement en projet.

ASSOCIATED DAIRIES offre l'exemple d'une société à rayonnement régional, qui a trouvé dans un effort d'intégration de ses activités une compensation à cette situation.



TABLEAU N° 62

FILIALES ET PARTICIPATIONS DE ASSOCIATED DAIRIES

ASDA STORES LIMITED	MOORLEA GARAGES LIMITED
ASSOCIATED DAIRIES (ACCRINGTON) LIMITED	MOORLEA GARAGES FACTORS LIMITED
ASSOCIATED DAIRIES (BOLTON) LIMITED	NEWCASTLE and DISTRICT DAIRIES LIMITED
ASSOCIATED DAIRIES (HARROGATE) LIMITED	NEWCASTLE MODEL MILK COMPANY LIMITED
AUSTRAGRADES CHEMISTS LIMITED	NORTHERN PROVINCIAL DAIRIES (HARROGATE) LIMITED
J BRADBURY and SONS LIMITED	PROVINCIAL DAIRIES LIMITED
BRAMHAMS (FOODS) LIMITED	RAWTENSTALL DAIRIES LIMITED
BURNLEY DAIRIES LIMITED	STANLEY'S DAIRIES LIMITED
CALDER VALE CREAMERY LIMITED	TOWNSEND Bros. (DAIRYMEN) LIMITED
CARRICK'S DAIRIES LIMITED	VALE OF LUNE CREAMERY LIMITED
CRAVEN DAIRIES LIMITED	VALU PETROLEUM COMPANY LIMITED
FARM STORES LIMITED	WEST MARTON DAIRIES LIMITED
GAMBIT CAFE (LEEDS) LIMITED	WESTERN DAIRIES COMPANY LIMITED
G.E.M. SUPER CENTRES LIMITED	WHARFEDALE CREAMERY COMPANY LIMITED
GREENS OF MEXBOROUGH LIMITED	WILKINSON'S DAIRIES LIMITED
HALIFAX DAIRIES (1939) LIMITED	WOODLANDS DAIRY LIMITED
INDEPENDENT GARAGES LIMITED	YORKSHIRE TT WHOLESALERS LIMITED
MANOR DAIRY (ENGINEERS) LIMITED	
MANOR GARAGE (WAKEFIELD) LIMITED	

ASSOCIATED COMPANIES

EDEN VALE (North) LIMITED .....	40 %
SETTLE CREAMERY LIMITED .....	50 %

223. LE MILK MARKETING BOARD

Le rôle principal du M.M.B., émanation des producteurs, reconnu par la loi, est d'acheter le lait aux producteurs et de le répartir ensuite entre les distributeurs de lait de consommation et les transformateurs, contrôlant à la fois le volume de la production et les prix d'un produit qui a longtemps été rationné en Grande-Bretagne. Mais le M.M.B. a été amené à devenir lui-même un transformateur, d'une part pour contrôler de manière directe les prix de revient de la transformation, d'autre part pour assurer des débouchés aux producteurs des régions délaissées par les entreprises privées.

Activités

1 - Il est devenu ainsi la quatrième entreprise laitière du pays. 700 millions de litres ont été traités dans ses 20 laiteries en 1967.

450 millions de litres environ sont destinés à la consommation en l'état (4 laiteries et 3 dépôts de distribution).

Le reste est transformé en :

- . 5 000 tonnes de beurre
- . 7 000 tonnes de fromage
- . 10 000 tonnes de poudre de lait et poudre de sérum,

dans 7 fromageries et 5 centrales beurre - poudre. En 1965, le chiffre d'affaires "transformation" du M.M.B. dépassait 26 millions de livres.

La marque du groupe est "DAIRY GREY".

2 - Comme les autres entreprises laitières anglaises, le M.M.B. a intégré des chaînes de magasins laitiers, dans le Lancashire et l'East Anglia, ainsi que quelques "milk bars".

Il est possible qu'avec le développement de la production laitière anglaise, laissant une part de plus en plus importante à la transformation (5 % en 1955 - 28 % en 1967), le M.M.B. qui est le deuxième transformateur (beurre - fromage - poudres) en profite pour accroître encore son rôle ; ses projets les plus récents concernent la production de produits frais (crème et yaourts) et de lait U.H.T.

224. H O R L I C K S

Quoique de faible taille (14,6 millions de livres de ventes en 1967), HORLICKS a une structure internationale.

A l'origine de la société se trouve la fabrication du lait malté. Ce produit représente encore 40 à 50 % du chiffre d'affaires et est vendu en Grande-Bretagne, aux Etats-Unis, en Australie, en Inde et en Extrême-Orient.

TABLEAU N° 63				
REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE HORLICKS EN 1967				
	Ventes		Bénéfices	
	En millions de £	En %	En millions de £	En % des ventes
Alimentation .....	12,56	85	1,161	9,2
Pharmacie .....	1,31	9,5	0,042	3,2
Produits divers .....	0,75	5,5	0,079	10,5
TOTAL .....	14,62		1,282	8,8
Source : Rapport annuel.				

Mais comme le montre le tableau n° 63 (cf. aussi tableau des filiales), la société s'est beaucoup diversifiée. Les autres activités alimentaires (35 à 45 % des ventes) comprennent :

- a) Fabrication et vente de lait frais et de divers produits laitiers, surtout du fromage (Cheddar), dans le Somerset (2 usines). Globalement, y compris le lait malté, le groupe traite 100 à 120 millions de litres de lait par an, dans ses 3 usines de Slough, Rooksbridge, Heminster. De cette division dépend aussi un centre d'insémination artificielle.
- b) Fabrication de salaisons et conserves de porcs, dans une usine à Taunton, de laquelle dépend également un centre d'insémination artificielle porcine.

- c) Collecte d'oeufs.
- d) Fabrication de vinaigre, de condiments et sauces, depuis l'achat en 1962 de "FARDONS VINEGAR C°" et les accords conclus avec la firme américaine "THE MAC ILHENNY" (sauces TABASCO).
- e) Fabrication de boissons à la menthe et de potages par l'intermédiaire de la filiale "THATCHERS FOOD PRODUCTS".

Mais dès 1950 HORLICKS s'engageait en dehors de l'alimentation par l'acquisition de "AIRWICK", fabricant de désinfectants, d'insecticides, de déodorants.

En 1952, le groupe pénétrait dans la pharmacie, en mettant au point le "Nulacin", médicament pour le traitement des ulcères. Par l'intermédiaire de ses filiales spécialisées (voir tableau des filiales), HORLICKS produit aujourd'hui en outre des médicaments contre la toux, des aliments destinés aux diabétiques ; dans un secteur voisin sont encore fabriqués des embrocations et des liniments. Des filiales communes ont été créées avec la société belge de l'azote et avec HOESCHT.

Enfin HORLICKS possède une filiale spécialisée dans l'emballage ainsi qu'une participation dans "BOULTON and HAYWOOD", fabricant d'emballages, de produits chimiques destinés à l'agriculture (1 000 employés).

#### Implantation

La vente de lait malté est à la base de l'implantation internationale du groupe.

TABLEAU N° 64		
IMPLANTATION DE HORLICKS - 1966		
P A Y S	Répartition des ventes (en %)	Nombre d'employés
Etats-Unis .....	15	200
Australie .....	5	200
Extrême-Orient (Inde - Pakistan) .....	30	200
Reste du monde .....	20	
Grande-Bretagne .....	30	2 700
TOTAL .....	100	3 300

TABLEAU N° 65

LES FILIALES DE HORLICKS

FILIALES AU ROYAUME UNI

- AIRWICK LIMITED	(Air fresheners, insecticides, industrial cleaning fluids)
- ELLIMAN SONS & C° LIMITED	(Embrocations and liniments)
- FARDONS VINEGAR C° LIMITED	(Fine quality vinegar, pickles and sauces)
- GALE BAISS & C° LIMITED and its wholly owned subsidiary companies :	(Pharmaceutical manufacturers and wholesalers)
Burgoyne Burbidges & C° Limited	
Rouse of Wigmore Street Limited	
Sparks Treharne & C° Limited	
- HOOKERS MALTED MILK C° LIMITED	(Milk products)
- HORLAND DEVELOPMENTS LIMITED	(Property development)
- HORLICKS PHARMACEUTICALS LIMITED	(Pharmaceutical manufacturers)
- HORLICKS FARMS AND DAIRIES LIMITED (incorporating the Somerset Cattle Breeding Centre) and its wholly owned subsidiary companies : Wm. Cary & Son (Shepton Mallet) Limited	(Milk processing and milk products manufacture, artificial insemination of cattle)
The Cheddar Valley Dairy C° Limited	(Cheese factors)
Devon & Somerset Egg Packers Limited	(Milk processing and milk products manufacture)
Pig Breeders (Ilminster) Limited	(Egg packing stations)
Rawles Parkhouse Dairies Limited	(Artificial insemination of pigs)
- PRISTINE PRODUCTS LIMITED	(Retail milk distribution)
- SOMERWEST LIMITED	(New product development)
- STOCKPACK LIMITED	(Bacon curers and manufacturers of meat products)
- THATCHERS FOOD PRODUCTS LIMITED	(Packing services for industry)
- THE McILHENNY C° LIMITED	(Bottled mint and soups)
	(TABASCO Sauce)

TABLEAU N° 65 (Suite)

FILIALES ETRANGERES

- HINDUSTAN MILKFOOD MANUFACTURERS LIMITED (INDIA) (Manufacturers of Horlicks and other milk products for sale in India)
  - HORLICKS CORPORATION (U.S.A.) (Manufacturers of Horlicks and other food products for sale in the U.S.A. and for supply to certain overseas markets)
  - HORLICKS (CANADA) LIMITED (Local marketing of Group products)
  - HORLICKS PROPRIETARY LIMITED (AUSTRALIA) (Manufacturers of Horlicks and other food products for sale in Australia and New Zealand and for supply to certain overseas markets)
- and its wholly owned subsidiary companies :
- . Airwick Pty. Limited (Air fresheners and insecticides)
  - . British Australian Milk Pty. Limited (Milk depot)
  - . Hookers Products Pty. Limited (Food, starch and gluten manufacturers)
- PAKISTAN MILKFOOD MANUFACTURERS (Manufacturers of Horlicks and other milk products for sale in Pakistan)
  - QUINTE MILK PRODUCTS LIMITED (CANADA) (Milk products, ice cream, etc.)

La Grande-Bretagne ne représente pas un tiers de son chiffre d'affaires global ; une large partie du lait malté fabriqué est exportée en particulier vers l'Extrême-Orient.

Cependant, sous les pressions des gouvernements, HORLICKS a été conduit à créer des filiales de production en Inde et au Pakistan, avec l'appoint de capitaux locaux.

Les raisons de l'implantation aux Etats-Unis, au Canada et en Australie sont différentes ; la filiale australienne sert de base pour l'exploitation du lait malté vers l'Extrême-Orient.

Par sa structure internationale, par le renom de sa marque, sa faible taille, HORLICKS est le type de firme intéressante pour les grandes sociétés internationales. Elle a fait l'objet de propositions d'achat par plusieurs groupes américains ; mais en décembre 1968, c'est le groupe anglais de boissons et de produits pharmaceutiques "BEECHAM" qui a lancé une offre publique d'achat sur "HORLICKS" dont les dirigeants actuels contrôlent environ 30 % du capital.

#### 225. CLOVER DAIRIES

CLOVER DAIRIES est une société familiale (70 % du capital aux mains de la famille KING). Sa zone d'action couvre le Lincolnshire, l'East Riding, le Staffordshire et le Gloucestershire.

La société emploie environ 1 500 personnes. Le chiffre d'affaires en 1967 a été de 7,1 millions de livres.

TABLEAU N° 66										
EVOLUTION DES VENTES DE CLOVER DAIRIES 1958 - 1968										
Exercice au 31 mars - Chiffre d'affaires										
1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968*
2,78	3,04	3,31	4,17	5,07	5,30	5,48	6,84	7,17	7,40	9,70
(*) Incidence de la dévaluation.										
Source : Rapports annuels.										

Le taux d'accroissement annuel moyen a été de 11,5 % durant la décennie 1958-1967 .

CLOVER DAIRIES est essentiellement un distributeur de lait de consommation : il dispose pour ce faire de 8 usines et de 20 dépôts de distribution : 150 millions de litres environ sont traités annuellement.

En dehors de l'activité laitière, CLOVER DAIRIES a acquis en 1967, une affaire de distribution "TATES" qui dans la même zone possède 10 self-services alimentaires et 7 restaurants.

226. AUTRES SOCIETES LAITIERES

Parmi les autres sociétés laitières anglaises, on peut citer :

- JOB DAIRY : possède deux usines dans la région de Londres et emploie 1 100 personnes ; la société traite 100 millions de litres par an en lait de consommation. A noter qu'elle est entrée en association avec CHAMBOURCY pour l'implantation d'une usine de fabrication de yaourts près de Londres.  
Chiffre d'affaires estimé en 1967 : 6,5 à 7 millions de livres.
- CLIFFORD'S DAIRIES : emploie 700 personnes et distribue du lait et des produits frais "ROYAL COUNTY" dans la région Est de Londres.  
Son chiffre d'affaires en 1967, a été de 4,86 millions de livres.
- EAST KILBRIDE DAIRY FARMERS est une firme écossaise. Elle emploie 1 500 personnes ; son activité est surtout la distribution du lait frais, mais elle fabrique également des crèmes glacées, des produits de boulangerie et possède quelques restaurants.  
Chiffre d'affaires estimé en 1967 : 5,5 millions de livres.
- MALMESBURY and PARSONS : emploie 700 personnes et distribue du lait frais dans la région de Bournemouth. UNIGATE possède 15 % de son capital.  
Chiffre d'affaires estimé en 1967 : 3,5 à 4 millions de livres.
- BRISTOL DAIRIES  
800 personnes  
Chiffre d'affaires estimé : 4 millions de livres.



## 227. SOCIETES NON LAITIERES

Plusieurs sociétés non laitières ont des activités laitières importantes dans le domaine des produits transformés.

Les principales de ces firmes sont :

### - CADBURY

Première firme chocolatière anglaise, avec un chiffre d'affaires de 136,7 millions de livres en 1967. A des intérêts laitiers, en Grande-Bretagne et aussi à l'étranger (Irlande, Canada en particulier). L'activité laitière du groupe liée jusqu'en 1963 à l'activité chocolatière a pris depuis un développement autonome lors du lancement du lait en poudre instantané "MARVEL" (ce produit détenant en 1967, 70 % du marché estimé à 3 millions de livres). Le lait est fabriqué à Knighton (Staffordshire). CADBURY a groupé en 1966 ses autres intérêts laitiers avec une partie de ceux de "NORTHERN DAIRIES" au sein de "THREE COUNTIES CREAMERIES" (50 % du capital CADBURY) qui, en 1967 a eu un chiffre d'affaires de 1,5 million de livres. Globalement CADBURY traite près de 200 millions de litres de lait en Grande-Bretagne pour ses divers usages.

Le groupe possède en outre une usine de fabrication de poudre de lait et de butter-oil à Rathmore (Irlande) (126 millions de litres par an) et une autre est en construction en Irlande à Listowell en association avec le DAIRY DISPOSAL (Etat) et des coopératives locales.

Une usine a été créée également à Hutington (Québec).

### - RANK HOVIS MAC DOUGALL

est connue pour son activité de meunerie et boulangerie (15 % du marché anglais). Ses ventes se sont élevées en 1967 à 325 millions de livres. La filiale spécialisée dans les produits laitiers "DAIRY PRODUCE PACKERS", est principalement une entreprise de malaxage et d'emballage de beurre : 9 usines assurent près de 50 % de la production britannique de ce type de beurre. Récemment UNIGATE a confié à R.H.M.D. le soin de traiter sa propre fabrication. Outre le beurre, la société produit du fromage et commercialise la gamme des fromages canadiens BLACK DIAMOND (filiale de BROOKE BOND, première entreprise britannique du marché du thé), et depuis 1967, le lait en poudre instantané "STIR".

### - BOVRIL

est un groupe engagé à l'origine dans la production et la transformation de la viande bovine. Il possède des estancias en Argentine et produit des extraits de légumes et de viande (1/4 du marché anglais). Deux filiales

"AMBROSIA" et "HAMMETS DAIRIES" fabriquent du beurre, du fromage, du lait en poudre, du lait concentré et des puddings au lait (50 % du marché), ainsi qu'une boisson lactée "VIROL". Les usines situées dans le Devon, le Northumberland et en Ulster, ont traité en 1966, 190 millions de litres de lait.

- GLAXO

Société pharmaceutique (chiffre d'affaires 1967-1968 : 128 millions de livres), représente en même temps 35 % environ du marché des laits infantiles en Grande-Bretagne (marque "OSTERMILK"). GLAXO a une usine laitière en Irlande à Lough Egish qui exporte sa production vers l'usine anglaise. Ces laits sont aussi fabriqués en Australie et vendus en Extrême-Orient ; une filiale existe à Uttar Pradesh (Inde) qui collecte 15 millions de litres par an et produit des laits en poudre.

- UNILEVER

commence à développer ses activités laitières en Grande-Bretagne (où il est, par ailleurs, très puissant dans l'industrie alimentaire) : crèmes glacées (marque "WALL'S") 60 % du marché, première place sur le marché ; yaourts, produit sur lequel UNILEVER fait, depuis un an, un gros effort publicitaire sous les marques "WALL'S" et "FRESCO". UNILEVER aurait acquis la quatrième place du marché britannique.

Des pourparlers ont été engagés avec le groupe "UNIGATE" en 1968.

228. COOPERATIVE WHOLESALE SOCIETY

La C.W.S. est la plus puissante chaîne de distribution en Grande-Bretagne. Les ventes consolidées se sont élevées à 494,2 millions de livres en 1967 (en baisse par rapport à l'année précédente : 511,8 millions de livres). Organisation coopérative de distribution à l'origine, la C.W.S. a, peu à peu, développé un important secteur manufacturier ; en 1967, les produits fabriqués dans les usines du groupe représentent 177 millions de livres, soit 36 % des ventes totales.

Activité générale : ne sera considérée ici que l'activité de la C.W.S. elle-même, sans ses filiales (chiffre d'affaires non consolidé : 472,9 millions de livres en 1967, 490,9 millions en 1966).

TABLEAU N° 67					
REPARTITION DES VENTES DE LA C.W.S. EN 1967					
En millions de livres	Production propre	En %	Achat à d'autres entreprises	En %	Total
Ventes de produits alimentaires .....	114	31,6	246	68,4	360
Ventes de produits non alimentaires .....	24,6	25,6	71,1	74,4	95,7
Services .....	17,1				17,1
Total .....	155,7		317,1		472,8
Source : rapport annuel					

Le tableau précédent indique que les 3/4 des ventes sont constitués par les produits alimentaires, les principaux étant les comestibles et produits d'épicerie, le lait et les produits laitiers, les produits de meunerie, boulangerie, les produits carnés (cf. tableau n° 68).

TABLEAU N° 68			
REPARTITION DES VENTES ALIMENTAIRES DE LA C.W.S. EN 1967			
Groupe de produits	Production propre en millions de livres	Achats à d'autres entreprises en millions de livres	Total en millions de livres
Comestibles et épicerie ....	47,5	168,9	216,4
Lait et produits laitiers ..	29	25,6	54,6
Boulangerie, meunerie .....	26,4	18,7	45,1
Produits carnés .....	2,6	20,5	23,1
Boissons .....	4,6	7,3	11,9
Produits agricoles et horticoles .....	2		2
Emballages .....	1,6	5,1	6,7
Total .....	113,7	246,1	360
Source : Rapport annuel			

Le groupe possède en outre ses propres exploitations agricoles, ainsi que des plantations de thé en Inde.

Activités laitières :

Les ventes laitières représentent 54,6 millions de livres en 1967, dont 29 millions de productions propres. Le groupe a utilisé ainsi 259 millions de gallons (1 165 millions de litres) dont environ 500 millions de litres ont été traités dans ses usines, au nombre de 21 (20 en Grande-Bretagne, 1 en Irlande du Nord), employant 2 500 à 3 000 personnes.

Activités non alimentaires :

En dehors de l'alimentation, la C.W.S. vend surtout des textiles, des appareils ménagers, des meubles, du charbon. Elle possède des intérêts industriels, en particulier dans la production de textiles et vêtements, de chaussures, d'équipements électrique et ménager.

CONCLUSION

La COOPERATIVE WHOLESALE SOCIETY offre l'exemple d'une société de distribution qui, par un souci d'améliorer son approvisionnement, a progressivement intégré des activités de production, devenant ainsi un des plus importants groupes alimentaires anglais. Son activité reste exclusivement nationale, bien que la recherche de matière première l'ait conduite à créer des filiales au Danemark, en Nouvelle-Zélande (viande et bacon) et en Inde (thé). Le principal problème de la C.W.S. est actuellement celui de la rationalisation de ses activités réparties entre 650 coopératives de base.

23. 

LES FILIALES DES SOCIETES ETRANGERES
--------------------------------------

231. KRAFT FOODS Ltd, FILIALE DE NATIONAL DAIRY PRODUCTS (U.S.A.)

Cette société créée en 1927, spécialisée à l'origine dans la production et le commerce de fromage, a depuis lors considérablement diversifié ses activités. En 1967 KRAFT emploie en Grande-Bretagne 3 600 personnes dans 5 usines modernes ;:

A Liverpool, l'usine la plus grande, sont fabriqués les fromages fondus et les préemballés, ainsi que les margarines.

A Manchester, sont produites les huiles de table, les sauces-salades (usine rachetée en 1961 "SOUTHERN OIL").

A Bristol, se trouve l'usine de "BRAINS ltd", rachetée en 1966, fournisseur de produits surgelés, charcuterie, plats cuisinés.

A Hadverfordwest, l'usine est uniquement laitière et produit du fromage

A Mitcham, dans l'usine rachetée en 1964 à EXPRESS DAIRY, sont produits des fromages, des margarines.

KRAFT fournit, à la fois pour la vente au détail, et pour la consommation collective:

- des fromages (environ 50 % du chiffre d'affaires). La société détient 73 % du marché des fromages vendus sous marques et emballés (portions préemballées - fromages fondus - demi-sel). Alors que les fromages vendus en vrac représentent encore 70 % de la consommation en Grande-Bretagne, les ventes de fromages préemballés se développent rapidement. Les marques de KRAFT sont : DAIRY LEA, VELVEETA, CRAKER BARREL, PHILADELPHIA, 55 % de l'approvisionnement en fromages bruts sont importés: de Nouvelle-Zélande (pour 50 %), des Pays-Bas, de France.

- des margarines, et des matières grasses (marques "FAMILY", "SUPERFINE").

KRAFT détient environ 8 % du marché, loin derrière UNILEVER (78 % du marché).

- des sauces-salades (marques "CASINO", "MIRACLE")

KRAFT est la troisième marque sur le marché (5 %), derrière HEINZ (U.S.A.) (70 %) et CROSSE and BLACKWELL (NESTLE) (15 %).

- des produits surgelés (marque : "BRAINS" et "KRAFT").

- divers produits alimentaires importés des Etats-Unis : plats cuisinés - conserves - miel.

Globalement KRAFT réalise en Grande-Bretagne un chiffre d'affaires estimé à 30 millions de livres en 1967.

## 232. CARNATION FOODS, FILIALE DE CARNATION (U.S.A.)

Installée en 1925 pour importer du lait évaporé des Etats-Unis, la filiale du groupe américain a créé en 1931 une condenserie, à Dumfries, en Ecosse. Elle vend actuellement :

- du lait concentré non sucré.
- des produits importés des Etats-Unis, en particulier un produit substitut de la crème : le "coffee mate" et des conserves de poissons.
- . 550 personnes sont employées. La condenserie traite annuellement 24 millions de gallons (108 millions de litres). CARNATION détient 41 % du marché évaporé devant NESTLE, et LIBBY. Une partie (15 % environ) de la production est exportée vers les pays du Commonwealth.
- . Le chiffre d'affaires est estimé à 8 millions de livres en 1967.

233. LIBBY MAC NEILL and LIBBY ltd, FILIALE DE LIBBY MAC NEILLAND LIBBY (U.S.A.)

Cette filiale produit en Grande-Bretagne du lait concentré non sucré. L'usine située à Milnethorpe traite 23 millions de litres annuellement. La marque LIBBY représente 9 % du marché britannique du lait évaporé ; l'usine fabrique également du riz à la crème. En outre, LIBBY commercialise en Grande-Bretagne, d'autres produits du groupe importés des U.S.A. : conserves de fruits et jus de fruits, conserves de poissons.

500 personnes sont employées.

234. NESTLE COMPANY ltd, FILIALE DE NESTLE ALIMENTANA (Suisse)

Il s'agit de l'une des plus importantes filiales de NESTLE dans le monde.

Le chiffre d'affaires du groupe en Grande-Bretagne est estimé à 100 millions de livres; 12 500 personnes sont employées dans 24 usines produisant divers biens alimentaires.

. Produits laitiers (20 % des ventes)

NESTLE dispose en Grande-Bretagne de 6 usines laitières :

- 1 dans le sud-ouest
- 4 en Irlande du Nord-Ulster
- 1 dans le nord de l'Angleterre

traitant ensemble 68 millions de gallons par an (305 millions de litres) :

- . en lait condensé sucré (première place sur le marché),
- . en lait évaporé (24 % du marché derrière CARNATION),
- . en lait en poudre pour la consommation humaine,
- . en laits infantiles.

- . en chocolate-crumb pour les besoins d'autres activités du groupe (lait concentré sucré + cacao)
- . en crème stérilisée

La moitié de la production est exportée.

. Produits divers d'épicerie :

- Cafés et chocolats instantanés,
- Thés,
- Chocolat,
- Confiserie.

Cette division a pour projet de fusionner avec la division homologue de GUINNESS (bières).

CROSSE and BLACKWELL

Cette filiale de NESTLE depuis 1960, emploie 5 000 personnes dans 5 usines principales. Production de conserves, de potages, de confitures (KEILLER), de condiments et sauces. Elle possède en outre 5 usines hors de la Grande-Bretagne (1 aux Etats-Unis, 1 en Afrique du Sud, 3 en Australie).

FINDUS-ESKIMO FROOD (50 % à NESTLE)

Cette société résulte de la fusion en 1968 de "FINDUS" (filiale de NESTLE) avec "FROPAX", filiale commune de "J. LYONS and C<sup>o</sup>" (thé) et de "UNION INTERNATIONAL", également spécialisée dans les produits surgelés. Elle possède 4 usines dans la zone de Humberside (Hull-Grimsby) et une usine à Londres.

Ce regroupement va permettre à NESTLE de lutter plus efficacement contre UNILEVER qui, à travers sa filiale "BIRDS EYE" détient 65 % du marché britannique des surgelés évalué à 110 millions de livres et en augmentation rapide (+ 12 à 15 % par an).

"FINDUS - ESKIMO - FROOD" représente quant à lui 20 % du marché.

GLACIER FOODS (15 % à NESTLE)

Cette société produit des crèmes glacées, et possède un système de distribution des surgelés. Elle est également une filiale de "LYONS" et "UNION INTERNATIONAL".

235. GERVAIS CHEESE, FILIALE DE GERVAIS-DANONE

GERVAIS possède un centre de stockage et de conditionnement près de Londres flanqué de 13 dépôts répartis dans l'Angleterre. La société emploie 80 personnes, et distribue les fromages frais "GERVAIS", et les yaourts, "DANONE" (3 % du marché).

Elle commercialise aussi divers fromages français.

236. CHAMBOURCY Ltd, FILIALE DE CHAMBOURCY (France)

CHAMBOURCY dispose d'un dépôt au sud de Londres, qu'un camion venu de France approvisionne chaque jour. Une usine est en construction, en association avec JOB'S DAIRY, près de Londres.



TABLEAU N° 69

## LES PRINCIPALES ENTREPRISES LAITIÈRES EN GRANDE-BRETAGNE EN 1967

	Statut juridique	Chiffre d'affaires en millions de livres	Nombre d'employés	Quantité de lait traité en millions de litres	Part du lait dans le chiffre d'affaires en %	Part des exportations dans le C.A. en %	Principale production
UNIGATE .....	Privée	276	39 000	2 830	78	5	Lait de consommation
EXPRESS DAIRY .....	Privée	88,5	17 000	1 143	89	1	Lait de consommation
C.W.S. ....	Coopérative de consommation	494		500	11		Lait de consommation
NORTHERN DAIRIES ....	Privée	33	6 000	400	75	1 à 5 %	Lait de consommation
NESTLE .....	Privée filiale de NESTLE	100	12 500	305	20	50 % des ventes laitières	Lait de conserve
ASSOCIATED DAIRIES .	Privée	33	4 000	300	61		Lait de consommation
MILK MARKETING BOARD	Association émanation des producteurs	(30)		700			Beurre fromage poudre
CADBURY .....	Privée	136,7		200	10		Chocolat lait en poudre
AMBROSIA .....	Privée filiale de BOVRIL			190			Pudding au lait, beurre, poudre fromage
HORLICKS .....	Privée	14,6	3 300	120	40	70	Lait malté et fromage
CARNATION .....	Privée filiale de CARNATION	8	550	108	100	15	Lait de conserve

Source : enquêtes

3

D A N E M A R K



3

D A N E M A R K

31. EVOLUTION DE L'ECONOMIE LAITIERE DANOISE

L'évolution récente de l'économie laitière danoise est caractérisée par trois phénomènes :

- 1 - Une diminution du cheptel laitier et de la production laitière elle-même depuis 2 ans, malgré l'amélioration des rendements.

TABLEAU N° 70

EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIERE DANOISE

	1914	1935	1965	1967
Nombre de vaches laitières en 1 000 .....	1 310	1 675	1 370	1 328
Rendement par tête en kg par vache .	2 658	3 078	3 804	3 865
Production totale en millions d'hl .	35	51,55	52,10	51,33

- 2 - Une crise des débouchés traditionnels, provoquée surtout par la mise en place du Marché commun agricole (perte des marchés allemands et italiens du fromage ; concurrence accrue sur les marchés britannique et américain).
- 3 - Le maintien d'une industrie de transformation très peu concentrée, puisque le Danemark, pour une production guère supérieure à celle de la Bretagne, compte encore 800 entreprises laitières (655 coopératives, 144 firmes privées).

La production est utilisée comme suit en 1967 :

- production de beurre ..... 63 % (en diminution)
- production de fromage ..... 17 % (en augmentation)
- production de laits de conserve ..... 6 % (en diminution)
- lait frais et crème ..... 14 %

Une grande partie est exportée à travers des organismes commerciaux regroupant la production de plusieurs entreprises laitières :

- 65 % de la production de beurre sont exportés
- 65 % " de fromage " "
- 90 % " de lait de conserve sont exportés

32.

ORGANISATION DES COOPERATIVES LAITIERES DANOISES

A la base se trouvent 655 coopératives, traitant en moyenne 6 millions de litres par an, c'est-à-dire très peu.

Mais ces coopératives ont tendance à se regrouper en centrales dont le rôle, d'abord technique (traiter les excédents en poudre, en lait condensé ; affiner les fromages ; contrôler la qualité des beurres) devient prépondérant pour la refonte des organisations coopératives (les principales centrales sont AKAFA, FAOK, SJAELLAND, SAMDEM). Au-dessus, se trouvent les unions à l'exportation, regroupant elles-mêmes les centrales :

- "BUTTERDANE" pour l'exportation de beurre
- "DOFO" pour l'exportation de fromage
- "FAMEX" pour l'exportation des conserves de lait (poudre et lait condensé).

Le tout est coiffé par la fédération des laiteries "MEJERIKONTORET" dont le rôle est surtout administratif, mais qui joue en outre un rôle commercial puisqu'elle est à l'origine de l'implantation de deux usines de lait reconstitué au Moyen-Orient, à Bahrein et à Koweït.

Enfin, un projet ambitieux étudié depuis 2 ans envisage de regrouper toutes les laiteries coopératives danoises en une seule entreprise intégrée, planifiant la production, la transformation, la commercialisation. La "DENMARK DAIRY COMPANY" pourrait débiter bientôt avec l'équivalent d'une collecte de 500 millions de litres par an, grâce à l'accord des principales centrales.

33. PRINCIPALES COOPERATIVES

. FYENSKE ANDELSMEJERIERS OSTERI OG KONDENSERINGSFABRIK  
F.A.O.K. à Marslev

Cette coopérative contrôle plusieurs sociétés :

- 1 - THE CANNED CREAM and MILK COMPANY, à Odense, produit du lait condensé, de la crème stérilisée, de la poudre. Elle traite 12 millions de litres par an ; la majeure partie des fabrications est exportée vers la Grande-Bretagne (crème stérilisée), et outre-mer (Moyen-Orient et Asie du Sud-Est).
  - 2 - THE CANNED CREAM and MILK COMPANY à Holstebro, produit surtout du lait en poudre et un peu de fromage, 48 millions de kg de lait ont été traités en 1967.
  - 3 - A/S MARIUS BOËL à Marslev, produit des fromages, en particulier le "Danablu" et de la poudre de lait (1 300 tonnes) transformée en aliments du bétail (30 millions de litres traités par an). Des fromages sont fabriqués pour le compte de "KRAFT".
  - 4 - A/S OTTERUP à Otterup est spécialisée dans le lait de consommation et fabrique un peu de fromage (25 millions de litres par an).
- . AKAFA à Svenstrup, produit du fromage, de la poudre de lait, du beurre et de la caséine. La société a traité en 1967, '83 millions de litres de lait. Elle emploie 130 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 47 millions de kr.

L'exportation de fromage est réalisée par la filiale "NORDJYSK OSTEEKSPORT".

- . ANDELSOSTERIET SJAELLAND, à Ringsted (Seeland), regroupe 50 laiteries pour la fourniture du lait de consommation à Copenhague. La société ne le distribue pas elle-même car des sociétés privées ont acquis le marché jusqu'en 1970 (sorte de marché contractuel) : 50 à 60 millions de litres par an sont ainsi dirigés sur Copenhague. En outre, elle a construit à Ringsted une usine produisant du fromage (Bleu) et de la poudre de lait écrémé : 25 millions de litres de lait sont traités dans cette usine ; il y a quelques années la société devait traiter jusqu'à 50 millions de litres par an. Mais la production laitière est en régression constante et rapide dans le Seeland, par suite de la diminution de la main-d'œuvre.

• DOFO à Haderslev, est l'organisation de vente des coopératives pour le fromage : elle regroupe 130 laiteries et commercialise environ 20 % de la production fromagère danoise : sur ces 25 000 tonnes, 72 % sont exportés, vers l'Allemagne en particulier, vers les Etats-Unis et la Grande-Bretagne.

DOFO a également une activité de fabrication de fromages fondus dans 2 usines, à Vordinghor (Seeland), la principale, et à Veijle usine rachetée à "KRAFT" ; DOFO produit encore aujourd'hui pour la marque "KRAFT". DOFO emploie 400 personnes et a un chiffre d'affaires évalué à 120 millions de kr.

34.

PRINCIPALES FIRMES PRIVEES NATIONALES

• DET OSTASIATISKE KOMPAGNI  
La Compagnie du sud-est asiatique

A l'origine, groupe engagé dans le commerce de traite en Asie du Sud-Est, et en Afrique (bois, riz, café, matières grasses, caoutchouc, etc.), la Compagnie du sud-est asiatique a acquis récemment des intérêts manufacturiers dans des secteurs très divers :

- textiles en Australie
- pâte à papier au Canada
- métallurgie en Colombie
- pharmacie au Danemark

et dans l'alimentation, en particulier.

Les principales filiales alimentaires de ce groupe important (chiffre d'affaires 1966, 6,62 milliards de couronnes danoises, soit 950 millions de dollars ou 4,7 milliards de francs) sont :

- HARVEST FOODS, fabricant de conserves alimentaires (légumes et viande) à Melbourne (Australie)
- VIGGO OSTERGAARD A/S à Aarhus (Danemark) fabrique des jambons

et deux compagnies qui ont des activités laitières au Danemark :

- DEN DANSKE MÆLKEKONDENSERINGSFABRIK
- E.F. ESMANN - PLUMROSE

a) DEN DANSKE MAELKEKONDENSERINGFABRIK dispose de 3 usines produisant du lait concentré et de la poudre de lait : à Nakskov, Horsens et Nykobing. 50 millions de l. ont été traités en 1967, produisant environ 6 000 tonnes de lait concentré et 3 000 tonnes de poudre.

<u>TABLEAU N° 71</u>			
ELEMENTS DU BILAN AU 31.12.66 (en millions de couronnes)			
Actif total	22 842	Passif	22 842
dont		dont	
Immobilisations nettes	8 400	Capital	3 600
		Réserves	5 580

b) E.F. ESMANN - PLUMROSE est la plus importante société alimentaire danoise. Engagée à l'origine dans le commerce du beurre, PLUMROSE a depuis 1930 élargi ses activités à la production. Avec un chiffre d'affaires dépassant 500 millions de couronnes, dont plus de la moitié à l'exportation, PLUMROSE a aujourd'hui 3 activités principales :

1 - la production de conserves alimentaires, charcuterie et jambon essentiellement, et légumes, dans ses usines de Volby, d'Aarhus, de Lemvig et d'Odense (légumes). PLUMROSE représente environ 1/4 des exportations danoises de conserves de viande.

2 - la production de conserves de lait, et de fromages dans 3 usines :

- . à Ebberup : lait concentré, poudre de lait (2 000 tonnes) et fromages (900 tonnes)
- . à Hammel : fromages (1 000 tonnes environ, dont 600 sont exportées)
- . à Faaborg : fromages fondus exportés surtout vers l'Allemagne et l'Italie.

50 à 60 millions de litres de lait sont ainsi transformés.

3 - le commerce du beurre (15 000 tonnes par an environ). PLUMROSE est ainsi le plus grand exportateur privé de beurre danois, avec 15 % des exportations (75 % en 1938).

Ces activités laitières représentent environ 12 à 15 % du chiffre d'affaires de PLUMROSE.



A l'étranger, PLUMROSE a créé des filiales commerciales : en Grande-Bretagne, en Allemagne et aux Etats-Unis ; ainsi que des centres de production :

- aux Etats-Unis : usine produisant de la charcuterie à Springfield (Missouri)
- au Venezuela : usine à Caracas (conserves)
- en Colombie : charcuterie et conserves de viande.

c) DUMEX

Bien qu'étant une société pharmaceutique, DUMEX possède une usine produisant du lait reconstitué en Thaïlande (licence de la société pharmaceutique américaine PFFIZER).

. HONG CAMEMBERT est la principale firme fromagère danoise du secteur privé. Elle dispose de 5 usines :

- 4 en Seeland :
  - . à Hong
  - . à Herregard
  - . à Skowang
  - . à Borup

- 1 en Jutland : . à Heoborg, qui est la plus importante (30 millions de litres par an).

La société emploie 600 personnes et a traité en 1967 environ 60 millions de litres de lait transformés principalement :

- . en Camembert
- . en Port-Salut "l'AMBASSADEUR"
- . en Brie
- . en fromages plus typiquement danois : Bleu, Skowang.

L'exportation (30 % du chiffre d'affaires) est réalisée par la filiale "RASMUS HANSEN Ltd" qui vend outre les produits HONG, du beurre, du lait en poudre et des conserves de viande. HONG CAMEMBERT fabrique également pour le compte de la filiale danoise de NATIONAL DAIRY PRODUCTS, des fromages destinés aux marchés américain et allemand sous la marque "KRAFT".

Le chiffre d'affaires de la société est de 60 millions de couronnes environ.

- JUTLANDIA CHEESE (C.A. : environ 50 millions de couronnes) à Skodstrup est à peu près l'équivalent de HONG CAMEMBERT. La société dispose de 7 petites usines et transforme chaque année en fromage (Bleu surtout) 50 millions de litres de lait. Elle exporte à travers sa filiale "CHESCO TRADING".
- LACTOSAN, à Odense (125 personnes - ventes : 50 à 60 millions de couronnes), a pour activité principale la fabrication de poudre d'oeuf (2/3 des ventes). Mais elle produit également des fromages (1/3 des ventes) :
  - fabrication de "la Vache qui rit" pour le compte des fromageries "Bel", à destination du Canada
  - fabrication de poudre de fromage, exportée vers la Grande-Bretagne (utilisation en biscuiterie)
  - fabrication de portions de fromage pour "SNACK FOODS", fromages fondus ("FYNKAS")

La société ne transforme pas elle-même le lait, mais achète environ 2 000 tonnes de fromages pour ses fabrications.

LACTOSAN possède en outre une filiale engagée dans l'engineering alimentaire "SANOVO" ; celle-ci qui possède des usines en Allemagne, et en Grande-Bretagne, fabrique en particulier du matériel pour la transformation des oeufs.

35.

LES FILIALES DES SOCIETES ETRANGERES

NESTLE NORDISK, filiale de NESTLE ALIMENTANA.

Le groupe NESTLE dispose de 3 usines laitières au Danemark : à Randers, Hjørring, et Fredericia: 70 millions de litres environ sont transformés en laits concentrés, en laits en poudre, en laits infantiles, dont la majeure partie est exportée (90 %). NESTLE a en outre racheté une société spécialisée dans l'exportation de beurre "BRUM EXPORT".

Trois autres usines non laitières dépendent de NESTLE qui emploie 1 500 personnes au Danemark :

- fabrique de chocolat, et confiserie à Copenhague
- fabrique de produits MAGGI, à Herlev
- fabrique de produits surgelés à Frederikshaven.

KRAFT FOODS A/S, filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (U.S.A.)

Créée en 1966 par le rachat de "P. JENSEN" le plus important exportateur privé de fromages danois, KRAFT n'a actuellement qu'une activité commerciale (une usine de fromages fondus a été fermée en 1965, par suite de la fermeture du marché allemand). La société achète des fromages aux coopératives de production et en fait produire sous sa marque à certaines sociétés, telles HONG CAMEMBERT, DOFO et MARIUS BOËL. KRAFT emploie 50 personnes, représente 20 % de l'exportation danoise de fromages (19 000 tonnes environ) et réalise 95 % de son chiffre d'affaires (80 à 100 millions de couronnes) à l'exportation (Allemagne, Angleterre et U.S.A. principalement). La création d'une usine à Norre Aaby pour la fabrication de sauces, de matières grasses végétales, de plats cuisinés, est envisagée.

BORDEN COMPANY, filiale de BORDEN (U.S.A.)

La société dispose à Esbjerg (Jutland) d'une usine produisant de la poudre de lait (2 tours de 350 kg par heure) ; elle traite 30 millions de litres par an, et exporte la totalité de sa production vers l'Afrique et l'Amérique du Sud principalement (marque "KLIM").

HELLERUP FLOD, filiale de GRACE (U.S.A.)

Cet important fabricant de crèmes glacées a été absorbé en 1966 par GRACE. 150 personnes sont employées.

KAVLI, filiale de PRIMULA (Norvège) et UNILEVER

Cette société fabrique des fromages fondus ("PRIMULA").

TABLEAU N° 72

## LES PRINCIPALES FIRMES LAITIÈRES DANOISES EN 1967

Nom de la firme	Fabrication principale	Statut juridique	Chiffre d'affaires (en millions de couronnes)	Nombre d'employés	Nombre d'usines laitières	Lait traité (millions de litres)	% du C.A. réalisé à l'exportation
NESTLE	Lait condensé	Privé		1 500	3	70	90 %
COMPAGNIE DU SUD-EST ASIATIQUE	DET DANSKE KONDENSERING FABRIK PLUMROSE						
	Lait condensé	Privé			3	50-60	55 %
	Fromages						
KRAFT	Commerce du fromage	Privé	80 à 100	50	1	19 000 tonnes de fromages	95 %
BORDEN	Lait en poudre	Privé			1	30	100 %
HONG CAMEMBERT	Fromages	Privé	60	500	5	60	30 %
JUTLANDIA CHEESE	Fromages	Privé	50			50	
LACTOSAN	Fromages	Privé		125	1	2 000 tonnes de fromages	

TABLEAU N° 72 (suite)

Nom de la firme	Fabrication principale	Statut juridique	Chiffre d'affaires (en millions de couronnes)	Nombre d'employés	Nombre d'usines laitières	Lait traité (millions de litres)	% du C.A. réalisé à l'exportation
AKAFA	Poudre Fromages	Coopérative	47	130		83	
SAMDEN	Fromages Poudre	Coopérative				98	
F.A.O.K.	Lait condensé Fromages	Coopérative		400	4	125	35 %
SJAELLAND	Poudre	Coopérative		70		75	
DOFO	Commerce du fromage	Coopérative	120	400		25 000 tonnes de fromages	72 %
Source : Enquêtes							

4

B E L G I Q U E



LES GRANDES ENTREPRISES LAITIÈRES EN BELGIQUE

41. QUELQUES ASPECTS DE L'ECONOMIE LAITIÈRE BELGE

- . Stagnation ou légère augmentation de la production laitière, depuis quelques années.

TABLEAU N° 73  
EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIÈRE BELGE

	Production en millions de litres	Cheptel laitier en 1 000	Rendement moyen par bête
1962 .....	3 887		
1963 .....	3 863		
1964 .....	3 716		
1965 .....	3 821		
1966 .....	3 842		
1967 .....	3 906	1 021	3 806

La production a donc augmenté de 0,4 % entre 1962 et 1967.

- . Augmentation des quantités livrées à l'industrie de transformation.



TABLEAU N° 74					
QUANTITES LIVREES A L'INDUSTRIE LAITIERE BELGE					
	Sous forme de lait en % de la production	En millions de litres	Sous forme de crème en % de la production	En tonnes	Total en % de la production
1962 .....	42		15		57
1963 .....	43		13		56
1964 .....	46		12		58
1965 .....	51		11		62
1966 .....	57	2 198	9	35 000	66
1967 .....	61	2 398	7	27 780	68

Par suite de l'abandon des fabrications fermières (beurre surtout) et de la conversion de la collecte de la crème au lait entier, les quantités reçues par l'industrie augmentent d'environ 5 à 6 % par an.

- Une rapide concentration s'opère au sein de l'industrie laitière, privée ou coopérative.

Celle-ci comprend en 1967, environ 130 entreprises employant 6 500 personnes ; mais les 15 premières firmes réalisent 50 % de la collecte.

Les firmes coopératives qui représentent près de 70 % de la collecte se regroupent en centrales pour le traitement en beurre et en poudre, étape avant la fusion ; depuis quelques années elles rachètent des entreprises privées, en particulier en Flandres : exemple "DIXMUDA" à Klerken - "NOSTA" à Opwijk, deux sociétés importantes collectant l'une 64 millions de litres, l'autre 68 millions de litres par an.

Les firmes privées n'ont en général que deux issues :

- ou se regrouper, ce que certaines ont fait, telles 5 entreprises autour de SAMBRE ET MEUSE, à Auvelais et 7 entreprises autour de COMELCO, à Aalter.
- ou attendre l'absorption, soit par les coopératives, soit par les groupes internationaux : la principale société laitière belge "LACSOONS" à Rotselaar a été absorbée par BEATRICE FOODS (U.S.A.). La principale société fromagère "FROMAGERIE FRANCO-SUISSE" a été absorbée par KRAFT, filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (U.S.A.) ; "ARTIC", principale société du secteur des crèmes glacées a été reprise par BEATRICE FOODS ; "JACKY" second producteur de produits frais, vient d'être racheté par UNILEVER.

D'ici deux ans, l'industrie laitière belge risque donc d'être très concentrée.

La Belgique a le prix du lait à la production le plus élevé de la C.E.E., et on ne sait pas quelle influence le prix commun en application depuis juillet 1968 va avoir sur l'économie laitière belge.

L'exportation des produits laitiers belges est importante, surtout en ce qui concerne les fromages et les laits de conserve.

TABLEAU N° 75 PRODUCTIONS ET EXPORTATIONS DE PRODUITS LAITIERS BELGES EN 1967			
Année 1967	Production	Exportation	Exportation en % de la production
Beurre .....	64 310	4 051	6
Fromages (Gouda et Cheddar) .....	23 400	11 300	48
Lait entier en poudre .....	29 800	23 290	78
Lait écrémé en poudre .....	90 400	54 350	60
Lait évaporé .....	43 570	40 340	92

42. LES SOCIETES COOPERATIVES

- SOCIETE BEURRIERE ARDENNES ET GAUME, à Recogne (Luxembourg), regroupe toutes les laiteries de la province du Luxembourg. La collecte en 1967, a porté sur l'équivalent de 171 millions de litres, dont une partie collectée sous forme de crème. La société ne fabrique que du beurre (4 usines) (8 000 tonnes environ en 1968 ; premier producteur belge) et de la poudre (une tour de 25 000 litres par heure) et commercialise ses produits sous la marque "I.L.A.". Le chiffre d'affaires en 1967 est estimé à 1 milliard de francs belges.
- DE MELKWEI, à Kallo (Flandre orientale), est le principal producteur de poudres de lait. Cette centrale regroupe les apports d'une vingtaine de coopératives et fait partie de l'organisation BOERENBOND. Outre les poudres de lait (environ 20 000 tonnes en 1967), la société produit du lait concentré ; elle a traité 240 millions de litres en 1967. Elle est jumelée avec une autre centrale spécialisée dans l'approvisionnement en lait de consommation et en produits frais "INCO" à Gand.

- EUROLAC, à Moorslede (Flandre occidentale), est une fromagerie qui a collecté en 1967, 67 millions de litres. Elle doit fusionner avec trois autres sociétés coopératives en 1969 : "ELVAPO" à Elverdinge autre importante fromagerie (55 millions de litres), "DIXMUDA" à Klerken, firme privée contrôlée par le BOERENBOND et spécialisée dans le lait de consommation (63 millions de litres), "St-PAULUS" à Langemark, qui produit surtout de la poudre de lait. L'ensemble pourrait traiter près de 250 millions de litres par an.
- INZA à Schoten (province d'Anvers), regroupe 18 coopératives de lait de consommation. Elle a traité en 1967, 80 millions de litres et est jumelée à la centrale ANICO à Zandhoven, qui regroupe les mêmes coopératives pour la fabrication de lait en poudre.
- LAITERIE de Walhorn (province de Liège), elle produit du beurre et de la poudre de lait. Elle a collecté 75 millions de litres en 1967.
- LILAC à Zonhoven (Limbourg), elle produit du beurre, des laits de conserve (lait évaporé et en poudre), du fromage fondu et des crèmes glacées (70 millions de litres traités).

Parmi les autres coopératives importantes : "NOSTA" à Opwijk (Brabant), qui est une ancienne firme privée, rachetée par le BOERENBOND ; elle a traité 68 millions de litres, principalement en lait de consommation, lait évaporé, etc. - "BEURRERIE DE THEUX" (Liège) (63 millions de litres) - "CENTRALAIT" à Chimay (Hainaut) qui produit surtout du beurre (55 millions de litres collectés).

43. LES SOCIETES PRIVEES NATIONALES

- COMELCO à Aalter (Flandre orientale), regroupe 8 firmes privées, pour la fabrication de beurre et de lait en poudre (18 000 tonnes). Le groupe traite environ 200 millions de litres par an.
- SAMBRE ET MEUSE, à Auvélais (province de Namur), résulte de la fusion de 5 entreprises. 105 millions de litres ont été transformés en lait de consommation, produits frais, beurre et poudre.

44. LES FILIALES DE SOCIÉTÉS ÉTRANGÈRES

- LACSOONS, à 95 % filiale de BEATRICE FOODS (U.S.A.)

Il s'agit de la plus importante société laitière belge, reprise en 1965 par "BEATRICE FOODS". LACSOONS a lui-même fusionné avec plusieurs entreprises : STASSANO à Eeklo, UPECO à Grimbergen, NUTRELLA à Bruxelles. Actuellement, le groupe LACSOONS comprend 7 usines, employant 800 personnes à Rotselaar (Brabant), Bierbeek (Brabant), Bruxelles (Brabant), Grimbergen (Brabant), Deurne (Anvers), Ichtegem (Flandre occidentale), Eeklo (Flandre orientale) ; ainsi que des dépôts à Averbode, Evère. 180 à 200 millions de litres ont été traités en 1967, principalement en lait de consommation (marques : LACSOONS, STASSANO, UPE, NUTRELLA) (25 à 30 % du marché belge), en laits de conserve (marques : LACSOONS, STABILAC, GAYELORD-HAUSER), en produits frais (LACSOONS participe pour 33 % à DANONE EXTENSION BELGE, implanté à Rotselaar). Le chiffre d'affaires en 1967 a été de 1 milliard 190 millions de francs belges (24 millions de dollars). Au 31 décembre 1966, le total des immobilisations s'élevait à : 410,6 millions de francs belges.

- ARTIC à 50 % filiale de BEATRICE FOODS (U.S.A.) est la principale entreprise productrice de crèmes glacées en Belgique et détient 65 % du marché devant "UNILEVER". La société qui vend sous les marques ARTIC, FRISKO, EVERY DAY, IGEL, a une capacité de production de 150 000 litres de crèmes glacées par jour et se place ainsi au quatrième rang européen, derrière "NESTLE", "UNILEVER" et "MOTTA". Les produits fabriqués à Lot (Brabant) et à Liège, sont pour 30 % environ exportés vers l'Allemagne (2 filiales commerciales), vers la France (contrôle Sodigrème), vers les Pays-Bas et la Suisse. La société a mis en place un réseau de 35 000 congélateurs qui distribuent les crèmes glacées et aussi les surgelés ; "ARTIC" s'est associé pour cette dernière activité avec "GROKO" (Pays-Bas), "VIKING INTERNATIONAL" (Belgique) et la COMMERCIALE DE CONSERVES (Belgique).

Cette activité "surgelés" représente environ 15 % des ventes, qui se sont élevées en 1968 à 700 millions de francs belges - 600 personnes sont employées.

- CARNATION, filiale de CARNATION (U.S.A.)

CARNATION a repris en 1958 l'usine exploitée à Louvain par la "LIBBY". Actuellement, la société produit des laits concentrés non sucrés et du lait chocolaté, sous les marques "CARNATION", "GLORIA" et "LIBBY'S". Elle vend, en outre, sur le marché belge les laits en poudre de la société-soeur française "LAIT GLORIA".

65 millions de litres ont été traités en 1967, dans l'usine de Louvain. CARNATION représente environ 70 % de la production belge de lait évaporé et détient aussi 70 % du marché. A noter qu'en 1967 et au début de 1968, toute la production belge était exportée (Philippines, Hong-Kong, Bangkok, Lybie, etc.) à cause du taux des restitutions favorable, tandis que le marché belge était alimenté par des importations de la société-soeur installée aux Pays-Bas "AMILKO". Les ventes totales de "CARNATION" se sont élevées à 650 millions de francs belges en 1967 - 150 personnes sont employées.

- FROMAGERIE FRANCO-SUISSE, filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (U.S.A.). Fondée en 1934 par les sociétés PIAGET (Suisse) et GROSJEAN (France), la firme a été absorbée en 1965 par la filiale anglaise KRAFT FOODS de NATIONAL DAIRY PRODUCTS. La FROMAGERIE FRANCO-SUISSE à Forest (Brabant) (marque "SKI") est le plus important producteur belge de fromages fondus et est, en outre, un important négociant en fromages. La société ne collecte pas directement de lait et achète toutes ses matières premières à d'autres fromageries. Elle dispose de deux filiales, l'une à Battice (Liège) "DETRY S.A." concessionnaire KRAFT et l'autre à Paris, "FROMAGERIE FRANCO-SUISSE". En 1967, la société a eu un chiffre d'affaires de 700 millions de francs belges dont environ 100 millions d'exportations, vers la France essentiellement et vers les Pays-Bas. Elle détient 40 % du marché belge du fromage fondu, devant "UNILEVER" et "SOFROBEL", filiale de BEL (France) - 400 personnes sont employées.

- FROMAGERIE JACKY, filiale de UNILEVER

Cette importante fromagerie, est passée en automne 1968, sous le contrôle de UNION S.A., filiale belge de UNILEVER. JACKY produit surtout des produits frais (marques JACKY, LE PRINTANIER) et des fromages (pâtes molles et dures). La société était le concessionnaire de "CHAMBOURCY" en Belgique, et a créé en 1968 une filiale en Espagne. Les usines sont situées à Grand Bigard (Brabant), Essene (Brabant) et Anderlecht-Bruxelles.

- FROMAGERIE MILKANA, filiale de UNILEVER

L'usine de Baasrode (Flandre orientale) produit environ 1 500 tonnes de fromages fondus ; MILKANA détient 7 % du marché belge. Outre les fromages fondus, UNILEVER produit en Belgique des crèmes glacées (marque "OLA"), des margarines et graisses végétales (marques "SOLO" et "OZO"), des tourteaux, à Merksem.

- NESTLE, filiale de NESTLE-ALIMENTANA

L'usine de Hamoir (Liège) traite environ 20 millions de litres par an, en lait concentré sucré, en poudres à usage industriel et en farines lactées. NESTLE dispose de deux autres unités de production en Belgique, à Baasrode (fabrique des produits MAGGI et confiturerie) et à Bruxelles,

(chocolaterie-confiserie). En outre, la société importe d'Allemagne, des Pays-Bas et de France, la gamme des produits NESTLE non produits sur place (boissons instantanées, surgelés, purées, etc.).

- SOPRODAL, filiale de NUTRICIA (Pays-Bas)

Cette filiale de NUTRICIA, installée à Bornem (Anvers) traite 15 à 20 millions de litres par an en lait évaporé, en lait stérilisé, lait chocolaté (marques "CECEMEL", "NUTROMA", "CAFEMEL"). Elle projette de fabriquer également des laits diététiques.

- SOFROBEL, filiale des Fromageries BEL (France)

L'usine située à Anderlecht, produit uniquement des fromages fondus (marque : "La vache qui rit"). Elle achète toute sa matière première, soit en Belgique, soit en Finlande, soit dans les pays de l'Est où le fromage est meilleur marché. En 1967, l'usine a produit 2 000 tonnes de fondus dont une partie a été exportée en France, au Congo, en Algérie (car la société française ne peut plus exporter sur ce marché). SOFROBEL détient environ 17 % du marché belge. Outre son activité industrielle, la société commercialise les produits "BEL" de France, ainsi que les produits "RENTZ" (filiale de BEL). Le chiffre d'affaires (230 millions de francs belges en 1967) se répartit à 55 % pour l'activité de production et à 45 % pour le commerce - 220 personnes sont employées.

- CH. GERVAIS, extension belge, filiale de GERVAIS-DANONE

GERVAIS dispose d'une usine à Jauche (Brabant) et de dix dépôts. L'usine traite 11 millions de litres par an en produits frais (suisses, carrés, Gervita, pâtes fraîches) et a produit environ 19 000 tonnes de produits frais en 1967, soit près de 30 % du marché des produits vendus sous marque. Cette filiale commercialise aussi différents fromages achetés en France (LANQUETOT, HUTIN, MARCILLAT, BOURSIN) et cette activité de négoce représentait en 1966, 41 % du chiffre d'affaires total s'élevant à 223 millions de francs belges - 240 personnes sont employées.

- DANONE, extension belge, filiale de GERVAIS-DANONE

Cette société créée en 1961 avec la participation du groupe "LACSOONS", produit des yaourts, à Rotselaar ; 3 millions de litres sont consacrés à cette fabrication. DANONE importe une partie de ses yaourts de France et détient environ 16 % du marché.

TABLEAU N° 76

## LES PRINCIPALES ENTREPRISES LAITIÈRES BELGES EN 1967

	Statut juridique	Chiffre d'affaires en millions de francs belges	Nombre d'employés	Quantité de lait traité en millions de litres	Part du lait dans le chiffre d'affaires en %	Part des exportations dans le C.A. en %	Principale production
LACSOONS .....	Privée filiale de BEAT. FOODS	1 190	800	20	100		Lait de consommation
DE MELKWEG .....	Coopérative			240	100		Poudre
COMELCO .....	Privée			200	100		Beurre, poudre
S.B.A.G. ....	Coopérative	1 000		171	100		Beurre, poudre
SAMBRE ET MEUSE .	Privée			105	100		Lait de consommation
INZA .....	Coopérative			80	100		Lait de consommation
LILAC .....	Coopérative			70	100		Lait de conserve
NOSTA .....	Privée filiale de BOERENBOND (coopérative)			68	100		Lait de consommation

TABLEAU N° 76 (Suite)

	Statut juridique	Chiffre d'affaires en millions de francs belges	Nombre d'employés	Quantité de lait traité en millions de litres	Part du lait dans le chiffre d'affaires en %	Part des exportations dans le C.A. en %	Principale production
CARNATION .....	Privée filiale de CARNATION	650	150	65	100	100	Lait de conserve
FROMAGERIE FRANCO-SUISSE .....	Privée filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS	700	400		100	15	Fromages Fondus
Source : Enquêtes							





5

ALLEMAGNE FEDERALE



51. QUELQUES ASPECTS DE L'ECONOMIE LAITIERE EN ALLEMAGNE FEDERALE

- La production laitière allemande a atteint près de 220 millions d'hl en 1967, elle s'est accrue de 13 % environ depuis 1960.

De ce fait, l'Allemagne fédérale est devenue presque auto-suffisante pour son approvisionnement en lait et en produits laitiers, après avoir connu un déficit de 12 millions d'hl en 1960 et de 7 millions d'hl en 1965. Pour la production de beurre (501 000 tonnes en 1967) et de laits concentrés (456 000 tonnes en 1967), elle occupe la première place de la C.E.E.

- L'économie laitière est organisée sur une base régionale : chacun des onze Länder (Bavière, Bade-Wurtemberg, Hesse, Rhénanie, Westphalie, Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hambourg, Brême, Sarre, Berlin) ayant la responsabilité de l'organisation du marché laitier sur son territoire ; les principales zone de production étant la Bavière, la province de Niedersachsen, le Schleswig-Holstein et la Westphalie.
- L'industrie laitière comptait en 1965, 2 200 entreprises. Depuis 1930 un décret a réglementé cette industrie attribuant à chaque entreprise une zone de collecte et une zone de vente. Aussi les frais de collecte ont-ils été considérablement réduits (1,97 pour 100 kg contre 3,84 francs en France). Ce décret a favorisé les entreprises jouissant d'une zone de vente peuplée, c'est-à-dire les laiteries urbaines qui disposent en fait du monopole de vente du lait de consommation et qui en profitent pour approvisionner les détaillants en autres produits laitiers. Cependant, des prélèvements sont effectués sur le lait de consommation, la crème, les yaourts, les laits concentrés pour accorder des restitutions aux laits destinés à la transformation.

Mais à partir de 1970, la réglementation des zones de collecte et de vente doit être supprimée, ce qui risque d'être un puissant stimulant à la concentration ; en 1965, huit entreprises seulement collectaient plus de 100 millions de litres par an.

Les coopératives représentent 80 % de l'industrie laitière allemande. Elles sont organisées régionalement avec l'appui efficace des banques coopératives RAIFFEISEN.

Les laiteries urbaines sont les plus puissantes ; ne disposant pas, en général, du lait nécessaire dans leur zone de collecte, elles ont progressivement passé des accords, puis intégré des laiteries rurales manquant elles, de débouchés ; les principales sont :

. SUDMILCH .....	Stuttgart
. BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG .....	Nuremberg
. MILCHHOF KOLGN .....	Cologne
. MILCHHOF MÜNCHEN .....	Munich
. MOHA .....	Francfort
. HANSA MEIEREI .....	Hambourg

Les coopératives ont aussi créé quelques centrales de traitement pour les excédents, les principales étant :

. NORDMILCH .....	à Zeven
. OSTMILCH .....	à Uelzen
. SCHWARZWALDMILCH .....	à Offenburg
. WESTPHALLEN-LIPPE .....	à Lipstadt

La commercialisation des produits non écoulés sur la zone de vente est assurée par des centrales de vente régionales au nombre de quinze (auxquelles adhèrent d'ailleurs également les sociétés privées) qui écoulent le beurre, le fromage, les laits de conserve excédentaires, ainsi que les oeufs et la volaille ; en outre, elle approvisionnent les adhérents en matériel de laiterie et en fournitures diverses.

Ces centrales ont créé leur propre commerce de gros ou racheté des sociétés de ce secteur.

TABLEAU N° 77		
LES CENTRALES DE VENTES DE PRODUITS LAITIERS EN ALLEMAGNE FEDERALE		
Dénomination	Siège	Chiffre d'affaires en 1967 (en millions de DM)
MOLKEREI ZENTRALE BAYERN .....	Nuremberg	550
BUTTER UND EIER ZENTRALE NORDMARK ....	Hambourg	375
BUTTER ABSATZ ZENTRALE NIEDERSACHEN ..	Hanovre	305
MOLKEREI ZENTRALE WESTPHALEN LIPPE ...	Munster	184
MOLKEREI ZENTRALE SÜD-WESTf.....	Karlsruhe	200
KURHESSISCHE MOLKEREIZENTRALE .....	Kassel	158
MOLKEREIVERBAND FÜR OSIFRIESLAND .....	Leer	100
VEREINIGTE MOLKEREIEN .....	Berlin	100
MOLKEREI ZENTRALE HESSEN .....	Francfort	
BUTTER UND EIER ZENTRALE OLDENBURG ...	Oldenburg	
BUTTER ABSATZ ZENTRALE OSNABRÜCK .....	Osnabruck	
VERKAUFVEREINIGUNG RHEIN MOLKEREIEN .	Krefeld	
MOLKEREI UND EIER ZENTRALE RHEINLAND PFALZ .....	Kaiserlautern	
MILCHWIRTSCHAFTLICHE VEREINIGUNG DES SAARLANDES .....	Sarrebruck	53
VEREINIGTE KÄSEREIEN DES WÜRTEMBER- GISCHEN ALLGAUS .....	Durren	

Toutes ces centrales de vente sont elles-mêmes fédérées au sein d'une association le "MILCH FETT UND EIER KONTOR" (M.F.E.), dont le siège est à Hambourg. Le M.F.E. recueille tous les surplus des centrales régionales et les commercialise ; il joue donc un rôle essentiel pour l'exportation de produits laitiers et dispose de filiales commerciales en France, Belgique, Italie, Norvège, Suède, Finlande.

La promotion des ventes sur le marché intérieur est aussi de son ressort ; c'est le M.F.E. qui a organisé le programme de vente de fromage en portion préemballé, sous la marque "DELICADO", dans toute l'Allemagne ; une action comparable va être entreprise sur le marché des produits frais.

Le M.F.E. joue encore un rôle d'intervention sur le marché du beurre en particulier, ceci grâce à un fonds de garantie alimenté par les entreprises laitières adhérentes des centrales de vente.

L'industrie privée représente 20 % de la collecte. Elle est surtout présente en Bavière, dans la province de Niedersachsen et en Westphalie ; elle s'est développée dans deux secteurs principalement : la fabrication de fromages et la production de laits de conserve.

Mais il importe de distinguer les firmes privées nationales dont une seule (J.A. MEGGLE) dépasse 100 millions de D.M. de chiffre d'affaires et les filiales des sociétés internationales qui comptent pour 40 % environ dans la collecte des firmes privées en Allemagne et pour environ 8 % dans la collecte totale : les plus importantes sont : ALLGAUER ALPENMILCH (OURSINA), KRAFT (NATIONAL DAIRY PRODUCTS), NESTLE, GLUCKSKLEE (CARNATION), CH. GERVAIS (GERVAIS-DANONE), LIBBY (LIBBY Mac NEILL AND LIBBY), MILKANA et EDELWEISS (UNILEVER), ADLER (CORN PRODUCTS). Elles représentent 60 % du marché allemand du lait condensé (ALLGAUER ALPENMILCH, GLUCKSKLEE, LIBBY, NESTLE), une part importante du marché des produits frais (GERVAIS, KRAFT, UNILEVER) et 65 à 70 % du marché des crèmes glacées (UNILEVER, NESTLE, MOTTA) ; ces firmes sont en général diversifiées et le lait n'est qu'un aspect de leurs activités (KRAFT, UNILEVER, CORN PRODUCTS, NESTLE, ALLGAUER ALPENMILCH, LIBBY, GLUCKSKLEE) ; par exemple ALLGAUER ALPENMILCH, GLUCKSKLEE, NESTLE et CORN PRODUCTS, contrôlent aussi 50 % environ du marché des aliments infantiles.

52. LES SOCIÉTÉS NATIONALES

21. LES SOCIÉTÉS COOPÉRATIVES

. WÜRTEMBERGISCHE MILCHVERWERTUNG SÜDMILCH A.G. à Stuttgart

Est la plus importante coopérative de transformation en Allemagne. Le capital est partagé entre les coopératives (87 %), la ville de Stuttgart (10 %) et des commerçants (3 %).

En 1967, SÜDMILCH a traité 227 millions de litres de lait (176 en 1966) et réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 238 millions de D.M. (235 millions en 1966) réparti comme suit :

- lait de consommation .....	19 %
- produits frais et crèmes glacées .....	22 %

- beurre, fromage, lait de conserve ..... 17 %
- activité commerciale (vente de divers produits alimentaires) ..... 42 %

Le groupe possède onze usines à Baknang, Boblingen, Göppingen, Kirchheim, Léonberg, Mainhardt, Nütingen, Schorndorf, Stuttgart, Schwabisch Gmünd, Waiblingen, les principales étant celles de Stuttgart (500 000 litres/jour): lait de consommation, yaourts, fromages frais, crèmes glacées, poudre ; Göppingen (80 000 litres/jour): lait de consommation, lait stérilisé, lait upérisé ; Schwabish Gmünd (250 000 litres/jour): lait de consommation, poudre de lait.

En outre, des participations ont été prises dans :

- la laiterie MILCHWERK LUDWIGSBURG
- la laiterie DAUERMILCHWERK KUNZELAU

SÜDMILCH a créé encore diverses filiales :

- pour le ramassage et la transformation des oeufs (102 millions d'unités)
- pour l'abattage des volailles à Waldsee
- pour la fabrication des crèmes glacées à Stuttgart et la vente de surgelés (chiffre d'affaires 50 millions de D.M.).

Des accords ont été conclus en 1968, avec la laiterie coopérative "ZENTRA" de Francfort pour la distribution des produits "SÜDMILCH".

D'autre part, "SÜDMILCH" adhère à la centrale de ventes du Wurtemberg "SÜDWEST" à Karlsruhe.

La distribution est assurée par la société qui a pris à cet effet le contrôle des sociétés commerciales "MILEI GmbH" et "MIVIT" à Stuttgart et a créé des dépôts de ventes à Mannheim (47 personnes - chiffre d'affaires 15,75 millions de D.M.), à Mayence (26 personnes), à Francfort (38 personnes - chiffre d'affaires 13,25 millions de D.M.), à Kirkel Neuchausel (Sarre) 55 personnes, chiffres d'affaires 13,7 millions de D.M.). Le système commercial distribue, outre les produits de la firme, diverses spécialités alimentaires de firmes connues (margarine "UNILEVER" produits "KRAFT", surgelés "FINDUS", etc.).

Les produits fabriqués par la société sont vendus sous la marque "SÜDMILCH" (en 1967) :

- lait de consommation ..... 70 millions de litres
- fromages frais ..... 4 450 tonnes
- yaourts ..... 38 millions d'unités



- fromages (Emmenthal, pâtes molles) ..... 3 820 tonnes
- poudres ..... 6 600 tonnes
- oeufs ..... 102 millions d'unités
- crèmes glacées ..... 9 % du marché
- aliments-veaux

SÜDMILCH essaie de diversifier ses activités et d'élargir sa zone d'action : un effort particulier est réalisé pour le développement de la vente des produits frais (yaourts), des crèmes glacées et des produits dérivés en poudre (marque VITESSA).

#### BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG GmbH à Nuremberg

Le capital de cette entreprise est détenu pour moitié par les villes de Nuremberg et Furth et pour le reste par les organisations coopératives. Après avoir compté jusqu'à 30 laiteries filiales, la société a procédé depuis dix ans à une rationalisation spectaculaire, soit par la vente de certaines filiales, soit par leur regroupement en des unités plus importantes.

BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG (BMV) dispose aujourd'hui de 5 usines, et de 10 centres de collecte.

La principale usine se trouve à Nuremberg : elle a traité en 1967, 87 millions de litres de lait, en lait de consommation et produits frais, en beurre, fromages, poudres de lait (2 tours Spray - 2 Rollers) et aliments-veaux.

L'usine de Bamberg a reçu 40 millions de litres, transformés en lait de consommation et produits frais.

A Ebermannstadt, sont fabriqués les fromages : Tilsitt, Romadour et du lait condensé (27 millions de litres).

Enfin, l'usine la plus moderne construite en 1967, se trouve à Neumarkt ; elle a traité 63 millions de litres en beurre, crème congelée, fromages frais et lait condensé.

Au total, B.M.V. a traité en 1967, 248 millions de litres de lait (229 en 1962, 168 en 1957). Les fabrications principales se répartissent comme suit :

- lait de consommation ..... 41 millions de litres
- autres produits frais (crème, yaourts, lait  
chocolaté) ..... 6 millions de litres
- beurre ..... 7 400 tonnes
- fromages ..... 3 950 tonnes
- laits de conserve ..... 8 029 tonnes

La société emploie 707 personnes et a réalisé en 1967 un chiffre d'affaires de 120 millions de D.M.

Elle possède, en outre, une participation dans une autre laiterie (avec "HINDELANG" société fromagère privée) et dans deux entreprises de commerce de gros à Nuremberg et à Korb (Wurtemberg).

Enfin, B.M.V. est liée à la centrale de vente "MOLKEREI ZENTRALE BAYERN" par des participations réciproques.

La marque de B.M.V. est "PALADIN" et de gros efforts publicitaires lui sont consacrés ; les marques secondaires sont "FRANKENGOLD" et "ALPENBURG".

• MOHA MILCHVERSORGUNG à Francfort

La ville de Francfort détient une participation minoritaire dans cette laiterie coopérative de Francfort qui a absorbé durant les dernières années plusieurs laiteries voisines coopératives et privées.

Le groupe dispose en 1968 de 9 usines, employant 650 personnes : Francfort Sossenheim, Wiesbaden, Camberg, Herbstein, Hungen, Babenhausen, Seltos, Dudelsheim, Weilmunster.

6 000 producteurs ont livré en 1967, 72 millions de litres de lait, mais MOHA achète d'importantes quantités à d'autres laiteries, si bien que 133 millions de litres ont été traités en 1967 (86 millions de litres en 1966). Le chiffre d'affaires s'est élevé à 85 millions de D.M., répartis entre :

- lait de consommation ..... 45 %
- beurre ..... 15 %
- crèmes glacées ..... 15 %
- fromages frais ..... 6 %
- poudre ..... 5 %
- divers ..... 14 %

MOHA approvisionne les villes de Francfort et Wiesbaden et aussi les troupes américaines (5 % de son chiffre d'affaires). Elle produit également des yaourts et en 1968 une filiale a été créée avec d'autres coopératives pour fabriquer et commercialiser des yaourts aux ferments bulgares, sous la marque "BALKAN".

La filiale "MOHA EISKREM" emploie 100 personnes pour la production de crèmes glacées, destinées à l'armée américaine et à la consommation civile dans tout le sud de l'Allemagne. Depuis deux ans "MOHA" produit également des aliments-veaux. Tous les produits sont vendus sous la marque "MOHA".

#### MILCHHOF MÜNCHEN

Cette coopérative assure l'approvisionnement de la ville de Munich (1 million d'habitants). Elle a traité en 1967, 185 millions de litres de lait dans trois usines.

La principale est celle de Munich (500 000 litres par jour) qui produit le lait de consommation, les yaourts et crèmes, le beurre (4 000 tonnes) et la poudre.

Une petite usine à Moorenweiss fabrique les fromages blancs.

La troisième, à Mammendorf, produit des fromages (Romadour, Limbourg, Weinkäse).

La société développe actuellement sa production de produits frais : fromages et yaourts, sous sa marque "PERI". Une nouvelle usine est en construction et une filiale commerciale a été créée en 1968 à Milan pour la vente de ses produits "BALKAN-PERI", au capital de 500 000 livres.

Le chiffre d'affaires était en 1965 de 80 millions de D.M. et de 100 millions en 1967.

En outre, MILCHHOF MÜNCHEN possède une participation majoritaire dans la société privée HANSELMANN & C<sup>o</sup> K.G. qui produit à Garching, du lait, du lait chocolaté et de la crème upérisée.

La coopérative est également associée, avec d'autres coopératives du sud de l'Allemagne, à la société "BAVERISCHE MILCHINDUSTRIE" dont l'usine, située près de celle de MILCHHOF à Munich, traite pour le compte commun les excédents laitiers sous forme de lait écrémé (365 millions de litres par an). Elle produit de la poudre maigre et de la poudre réengraissée.

. OMIRA à Ravensburg

Cette entreprise coopérative a traité 150 millions de litres en 1967 dans six usines : Kisslegg (Emmenthal), Saulzan, Friedrichshafen, Eisenharz, Aichstetten (Camemberts) et Ravensburg, l'usine principale qui fabrique surtout du lait en poudre.

. MILCH ZENTRALE MANNHEIM - HEIDELBERG A.G. à Mannheim

Cette coopérative résulte de la fusion en 1966 des laiteries centrales de Mannheim et Heidelberg. Elle a traité en 1967, 150 millions de litres de lait et réalisé un chiffre d'affaires de 83 millions de D.M. ; 360 personnes sont employées. La société produit principalement du lait de consommation et des produits frais. Les principales usines sont situées à :

- Mannheim (lait de consommation et yaourts)
- Unterchefflenz (fromages frais)
- Ostburken (beurre)
- Tauberbischofsheim (poudre).

Un programme d'investissement de 15 millions de D.M. en 1969 et en 1970 est prévu dans ces quatre usines.

Des participations ont été prises dans deux sociétés commerciales à Heidelberg, "DENIKA LEBENSMITTELVERTRIEB GmbH" et "BRUTEREI GmbH & Co K.G.

. BIELEFELD HERFORD MILCHWERKE à Herford

150 millions de litres ont été traités en 1967 par cette coopérative  
43 millions de litres ont été utilisés pour la consommation en l'état  
8,5 millions pour la production de fromages frais.

Le reste a été transformé en beurre (3 500 tonnes) et en poudre (10 000 tonnes).

. NORDMILCH à Zeven

est la centrale de la région de Brême. Elle traite les excédents de 60 laiteries adhérentes et transforme entre 500 et 700 000 litres par jour, selon la saison. L'usine de Zeven emploie 250 personnes et fabrique principalement du lait condensé et du lait en poudre.

NORDMILCH possède une participation dans une usine ravitaillant la ville de Brême "TROCKENWERK SECKENHAUSEN".

Le chiffre d'affaires, en 1966, s'est élevé à 45 millions de D.M.

En 1967, NORDMILCH a traité 250 millions de litres de lait (entier et écrémé) dont 100 millions pour la fabrication de lait condensé non sucré, 30 millions pour la fabrication de fromages frais (MILRAM), le reste étant transformé en poudres utilisées pour l'alimentation animale, pour des laits infantiles (marque "POMIL"), pour des poudres de glaces.

. MILCHWERKE OSTANNOVER à Uelzen

est la centrale du Hanovre. Les usines de Uelzen et Lüchow reçoivent les excédents de 50 laiteries coopératives et les transforment en poudre et en lait condensé ; 80 millions de litres par an sont traités ; le chiffre d'affaires est d'environ 30 millions de D.M. L'usine moderne de Uelzen produit du beurre et de la poudre de lait, ainsi que des yaourts sous la marque "UELZENA".

. MILCHHOF KÖLN à Cologne

a traité environ 120 millions de litres en 1967. Elle produit surtout du lait de consommation et des produits frais ; elle fabrique en outre de la crème glacée qu'elle vend par l'intermédiaire de GRONLAND (chaîne de distribution).

. WESTPHALEN LIPPE à Lippstadt

Cette centrale reçoit les excédents de cinquante laiteries et les traite dans ses trois usines de Lippstadt, Horn et Rimbeck. Elle a transformé en 1967 plus de 100 millions de litres de lait, en poudre et en lait condensé. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 184 millions de D.M.

. SCHWARZWALDMILCH à Offenburg

L'usine principale se trouve à Offenburg. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 70 millions de D.M. en 1967 ; 75 % des livraisons de lait sont transformés en poudre, mais l'usine produit également des ferments et des yaourts sous la marque "CONSTIN".

. Parmi les autres laiteries coopératives importantes en 1967 ; on peut citer :

	Millions de litres traités	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires
- HANSA MEIEREI, Hambourg .....	100		
- HANSA MEIEREI, Lübeck .....	61		
- ADELBYER MEIEREI, Flensburg ...	70		
- MIWISA, Sarrebruck .....	90		60
- MILCHVERSORGUNG, Dortmund-Bochum	115		
- MILCHVERSORGUNG, Aachen, Düren, Nordeifel .....	115		
- SAUERLANDE GmbH, Ludenscheid ..	100	250	60
- ZENTRAL MOLKEREI, Augsburg ....	100		
- MILCHWERKE, Regensburg .....	80		
- MEIEREI ZENTRALE, Berlin .....	60		60

Unions de vente

MOLKEREI ZENTRALE BAYERN

C'est l'union de vente la plus importante d'Allemagne. Elle regroupe 260 adhérents, pour les deux tiers des coopératives, sur le territoire de Bavière. Le tableau n° 78 résume l'évolution des activités de la MOLKEREI ZENTRALE BAYERN.

La centrale commercialise le beurre produit par ses adhérents, ainsi que des fromages, en quantités croissantes. Elle entrepose et affine les produits dans ses établissements de Nuremberg, Kempten et Munich.

Depuis 1956, elle fabrique elle-même à Nuremberg des fromages fondus, ainsi que du beurre fondu. Elle approvisionne aussi les adhérents en fournitures et matériels de laiterie (26 millions de D.M. en 1967). Depuis peu enfin, elle commercialise les oeufs et les volailles de deux entreprises membres.

Les produits sont vendus sous les marques "BAYERNLAND", première marque ; "FRANKENGOLD et SPEZI" ; "BAYERNLAND" détient la quatrième place du marché allemand des fondus, derrière KRAFT, UNILEVER et ADLER KÄSE (notamment avec ses fromages en forme de saucisses "FLEIPA"). M.Z.B. représente aussi 80 % des exportations d'Emmenthal allemand, elle a participé au programme national de vente de fromages en portion "DELICADO".

TABLEAU N° 78

EVOLUTION DE L'ACTIVITE DE LA MOLKEREI ZENTRALE BAYERN  
DE 1963 A 1967

	1963	1964	1965	1966	1967
Ventes totales en millions de D.M.	472,4	470,9	542,6	559	632
<u>Répartition des ventes en millions de D.M.</u>					
- Beurre .....	374,1	410,5	468,3	471,5	518,2
- Fromage .....	28,1	32,8	41,8	51,2	65,9
- Divers produits laitiers (oeufs, volailles) .....	9,5	10,8	13,8	15,6	21,5
- Fournitures aux laiteries adhérentes .....	15,3	16,8	18,7	20,7	26,3
<u>Exportations</u>					
- en millions de D.M. ....	4,9	5,1	8,98	11	18
- en tonnes .....	1 420	1 661	2 025	3 555	3 086
<u>Ventes totales en quantité</u>					
- Beurre .....	57 000	60 551	68 203	68 605	75 167
- Fromage .....	8 785	9 405	11 232	13 152	16 282
- Butter oil .....	158	181	265	413	1 196
- Divers : volailles, oeufs .....	2 773	3 556	3 636	4 560	5 000
Nombre d'employés .....	325	360	381	428	425
Nombre de laiteries adhérentes ...	301	297	295	291	281

Source : M.Z.B.

Jusqu'à présent M.Z.B. ne commercialise, ni les produits frais, ni les laits de conserve.

La société emploie 425 personnes, dont 200 au service commercial. L'exportation (18 millions de D.M.) ne représente que 2,8 % des ventes totales ; deux filiales de distribution ont été créées récemment : à Milan "INTERLACTA" S.A.R.L., à Paris "LACTALUX" S.A.R.L.

#### BUTTER UND EIER ZENTRALE NORDMARK, à Hambourg

Cette union de vente couvre le territoire des Etats du Schleswig-Holstein et de Hambourg : 290 laiteries sont adhérentes (95 % des laiteries de la zone), 14 privées et 276 coopératives.

Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1967 à 375 millions de D.M. (350 millions en 1966), répartis entre deux activités d'importance inégale.

#### 1 - Vente des produits des adhérents

Il s'agit principalement de beurre : 43 900 tonnes en 1967 et de fromages (6 000 tonnes). La B.E.Z. vend également des oeufs (1 800 tonnes en 1967) et des volailles (2 400 tonnes) ainsi que des surgelés et des glaces (chiffre d'affaires : 1,7 million de D.M.)

#### 2 - Centrale d'achat pour les adhérents

La B.E.Z. approvisionne les laiteries adhérentes en fournitures (emballages, désinfectants, etc.) et en machines. Le chiffre d'affaires s'est élevé, en 1967 à 16,2 millions de D.M.

La société possède des entrepôts et stations d'emballage à Hambourg, Lübeck, Itzehoe, Shackendorf : 360 personnes sont employées.

Mais, en outre, la B.E.Z. possède diverses participations dans des sociétés : dans la "OSTHOLSTEINISCHE GEFLÜGEL SCHLACHTEREI" à Wankendorf, qui est un abattoir de volailles ; dans la société "NORDBUTTER" qui possède deux usines modernes à Schleswig (production 1967 8 200 tonnes de beurre, 5 000 tonnes de lait en poudre) et à Hohenwestedt (capacité 1 million de litres par jour en beurre et fromage) ; dans une société commercialisant oeufs et volailles ; dans 18 autres sociétés, principalement des laiteries et des sociétés commerciales.



Aussi le chiffre d'affaires consolidé atteint 1 milliard de D.M. environ. Le but de la B.E.Z. NORDMARK est d'ailleurs de dépasser le stade actuel de relations horizontales avec les membres, pour créer un groupe intégré appuyé sur une trentaine d'usines.

. BUTTER ABSATZ ZENTRALE NIEDERSACHSEN

Il s'agit de l'union de vente de l'Etat de Basse-Saxe. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 303 millions de D.M. en 1967 (285 millions en 1966). La B.A.Z. a vendu en 1967 :

- 34 400 tonnes de beurre
- 3 000 tonnes de fromage
- 2 900 tonnes de lait en poudre

Elle a été l'instigatrice du programme "DELICADO" qui associe une quarantaine de coopératives dans toute l'Allemagne pour la production de fromages en portions préemballées et a porté en 1968 sur près de 19 000 tonnes (marque DELICADO).

53.

LES FIRMES PRIVEES NATIONALES

. J.A. MEGGLE à Wasserburg

Il s'agit d'une firme familiale fondée en 1887. Elle occupe une place importante dans le sud de l'Allemagne et fabrique des produits spéciaux. Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1967 à 150 millions de D.M.

J.A. MEGGLE emploie 1 000 personnes dans deux usines principales à Wasserburg et à Munich ; une troisième usine fabrique à façon des fromages "LIMBURGER".

L'usine de Wasserburg traite en moyenne 300 000 litres par jour en fromages et en beurre. Elle reçoit, en outre, 200 à 400 000 litres par jour de lait, écrémé et de serum de laiteries voisines, qui sont transformés en poudre, en caséine et en lactose.

L'usine de Munich, "MILCHVERSORGUNG MÜNCHEN" traite 300 000 litres par jour, en lait de consommation et en produits frais.

J.A. MEGGLE transforme annuellement 180 millions de litres de lait frais et 300 millions de litres de lait écrémé et de sérum en :

- beurre (15 tonnes par jour), écoulé sous forme de mini-plaquettes principalement, de beurre aromatisé
- fromages à pâtes molles, Camemberts, spécialités de marque "ROMADOUR" et "CROTTE DU DIABLE" (pour le compte de "BONGRAIN" France) et "Limburger".
- lait de consommation et produits frais en Bavière et surtout à Munich.
- poudre de lait et produits secs (entre 80 et 120 tonnes par jour)
  - . poudre de lait écrémé pour aliments-veaux
  - . poudre de sérum déminéralisée, délactosée, pour l'industrie alimentaire
  - . caséine
  - . lactose : MEGGLE est le premier producteur allemand avec deux tiers de la production

#### Implantation

J.A. MEGGLE a connu un développement rapide depuis une dizaine d'années ; son implantation est encore essentiellement régionale. Cependant 8 à 9 % des ventes sont réalisées à l'étranger :

- Lactose ..... en Italie, au Japon
- Caséine ..... en Italie
- Poudre de sérum ..... en Grèce, en Bulgarie, en Italie
- Aliments-veaux ..... en Italie
- Fromages ..... en France (par l'intermédiaire de BONGRAIN)

A cause de ses spécialités, et aussi de sa marque "MEGGLE", la société a fait l'objet de propositions d'achat par des sociétés américaines et en particulier "FOREMOST DAIRIES" premier producteur mondial de lactose.

#### . P. MAY à Kottingen

Cette société, implantée à Kottingen, produit du lait condensé, destiné principalement aux collectivités et vendu sous marque de distributeur ; elle fabrique également du café soluble et du chewing-gum. Six cents personnes sont employées. P. MAY traite environ 100 millions de litres de lait par an et a un chiffre d'affaires estimé à 80 millions de D.M.

MILCHWERKE WOHRMANN & SOHN K.G.

Cette société familiale possède deux usines : à Appeldorn (200 000 litres par jour), production de lait concentré, et à Loose (400 000 litres par jour), production de beurre et de lait en poudre, ainsi que d'aliments d'allaitement-veaux.

En 1967, la société a traité 180 millions de litres en lait condensé, vendu surtout sous marque de distributeur ; en lait en poudre, vendu à l'industrie alimentaire ou exporté (Asie et Amérique latine) ou transformé en aliments-veaux.

WOHRMANN est, en effet, un des plus importants producteurs d'aliments-veaux en Allemagne ; en 1964, 6 000 tonnes ont été fabriquées sous les marques "NUKAMEL" et "FOKKAMEL" ; la société fabrique ces aliments sous licence de la société néerlandaise WESSANEN'S KONINKLYJE FABRIEKEN, à Wormerveer qui a d'autres firmes licenciées en France, en Italie et en Grande-Bretagne.

WOHRMANN emploie 350 personnes et a un chiffre d'affaires de l'ordre de 80 millions de D.M.

CAMEMBERT INDUSTRIE à Heising

Il s'agit d'une firme produisant essentiellement des fromages à pâtes molles, ainsi que des fondus. Elle possède deux usines :

- à Heising : 200 000 litres par jour, transformés en camemberts et autres pâtes molles, fabrication de serum en poudre.
- à Moosburg : 150 000 litres par jour, transformés en fromages à pâte pressée (Emmenthal, Chester) et en fondus.

La société emploie 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 90 millions de D.M. sous la marque "CHAMPIGNON" principalement. Elle a été également l'objet de sollicitations de la part de groupes étrangers.

ALFRED HINDELANG K.G.

L'usine principale est située à Steingaden. HINDELANG est avec "CAMEMBERT INDUSTRIE" et "EDELWEISS" (UNILEVER), le principal producteur de pâtes molles en Allemagne. Six cents personnes sont employées à la fabrication de Camembert, de Brie, de fromages fumés. Le chiffre d'affaires a été de 30 millions en 1963, 50 millions en 1965, 70 millions de D.M. en 1967.

HINDELANG a une usine en participation avec la centrale coopérative BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG (Francfort).

. BOLLE à Berlin

Cette société privée approvisionne le marché berlinois en produits frais et lait de consommation ; elle a reçu en 1966, environ 70 millions de litres ; elle fabrique, en outre, de la crème glacée. Elle est encore la seule société laitière allemande à posséder son propre système de distribution : 100 magasins libre-service à Berlin, 50 magasins ordinaires à Berlin, 15 à Hambourg, 40 à Brunswick.

54. LES FILIALES DES SOCIETES ETRANGERES

. DEUTSCHE NESTLE GmbH filiale de NESTLE ALIMENTANA (Suisse)

DEUTSCHE NESTLE fondée depuis 1874, est l'une des filiales du groupe NESTLE qui possède en outre en Allemagne, MAGGI GmbH, SAROTTI, FINDUS-JOPA. DEUTSCHE NESTLE, emploie 2 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 350 millions de D.M. répartis entre quatre groupes de produits :

- lait et produits laitiers : NESTLE dispose de deux usines à Kappeln (60 millions de litres par an) et à Hegge (40 millions de litres par an). La collecte est transformée en lait évaporé et en lait condensé sucré, en laits en poudre infantiles et diététiques (PELARGON, NAN, BEBA, SEREMEL, NIDO, MOLICO...). La production est entièrement écoulee sur le marché allemand, mais NESTLE ne détient que 3 à 5 % du marché du lait évaporé et 80 à 90 % de celui du lait condensé sucré, beaucoup moins développé.
- boissons instantanées, en particulier le NESCAFE qui représente 60 % du chiffre d'affaires de DEUTSCHE NESTLE (qui détient 65 % du marché).
- chocolat
- aliments pour bébés, la société a du mal à s'implanter sur le marché solidement tenu par quelques marques :
  - . HIPP (fabricant national) ..... 50 % du marché
  - . ALETE (filiale de ALLGAUER ALPENMILCH) 37 % du marché
  - . GERBER (vendu par CORN PRODUCTS) ..... 5 % du marché
  - . GLUCKSKLEE .....
  - . NESTLE ..... 2 % du marché

MAGGI GmbH

Possède en Allemagne, quatre usines, à Hameln, Afferde, Singen et Ludinghausen, produisant des potages en poudre (sachets), potages liquides (en boîtes) des épices et des plats cuisinés. Le chiffre d'affaires atteint environ 280 millions de D.M. et 4 400 personnes sont employées.

SAROTTI A.G.

Est le principal fabricant de chocolat en Allemagne. La société emploie 3 500 personnes à la production de chocolat en tablettes, de poudre de cacao, de pralines et autres articles de confiserie, dans deux usines à Berlin et à Hattersheim. Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1966 à 177 millions de D.M., en diminution par rapport à 1965 (193 millions).

FINDUS-JOPA

Les deux filiales spécialisées FINDUS (surgelés) et JOPA (crèmes glacées) ont fusionné en 1968.

FINDUS a une usine produisant des surgelés (légumes) à Gross-Reken. 700 personnes sont employées. Le chiffre d'affaires s'élève à 90 millions de D.M.. FINDUS représente environ 30 % du marché allemand des surgelés.

JOPA et sa filiale J. PANKOFER à Munich, occupent la troisième place du marché allemand des crèmes glacées (15 % du marché) derrière LANGNESE-UNILEVER (50 %) et THEO SCHOLLER (20 %), devant MOTTA et OEKTER. La société emploie 600 personnes et le chiffre d'affaires est supérieur à 60 millions de D.M.

Ainsi globalement, NESTLE forme en Allemagne un groupe alimentaire imposant, employant 11 000 personnes dans douze usines et réalisant un chiffre d'affaires de 950 millions de D.M. Cependant, sa place sur le marché laitier est réduite (lait concentré sucré, laits en poudres infantiles, crèmes glacées).

KRAFT GmbH filiale de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (U.S.A.)

Cette société, créée en 1927 par la filiale anglaise KRAFT pour l'importation de fromages anglais, est devenue une des plus importantes firmes alimentaires sur le marché allemand. Produisant d'abord des fromages, elle a progressivement diversifié ses activités, surtout depuis 1954. Le nombre

de produits vendus est passé de 9 en 1954 à 260 en 1968 ; entre 1956 et 1968 le chiffre d'affaires a sextuplé.

Activités : KRAFT emploie en Allemagne 3 100 personnes dans cinq usines :

- à Lindenberg, usine achetée en 1935, fabrication de fondus et de pâtes molles et siège principal.
- à Schwabmünchen fabrication d'Emmenthal
- à Reichertshausen fabrication du Brick Trappistenkäse (pâte pressée, type St-Paulin), 200 000 litres par jour.
- à Fallingbostal, usine créée en 1957, fabrication de fondus et fromages frais (69 millions de litres en 1967), de sauces, de plats cuisinés, de margarine.
- à Karlsruhe, usine achetée en 1961, fabrication de biscottes et produits de boulangerie.

Le chiffre d'affaires de KRAFT est évalué à 400 millions de D.M. en 1967 répartis entre :

- 1 - les produits laitiers (fromages), 66 % du chiffre d'affaires ; KRAFT traite annuellement environ 200 millions de litres par an.
  - . fromages fondus : 33 % du marché allemand, première place avec les marques "VELVETA", "RAHMECK", "HERZJUNGE"
  - . fromages frais : "PHILADELPHIA"
  - . fromages naturels, en tranches préemballées, marques : "KRAFT" et "HERZJUNGE"
  - . fromages importés de France (fromages de la S.A.F.R.), de Grande-Bretagne, du Danemark, de Hollande.
- 2 - les sauces -salades, les mayonnaises, les sauces tomate et ketchup "KRAFT"
- 3 - la margarine ("VELVA") et l'huile de table ("KRAFT")
- 4 - les produits de boulangerie : les biscottes et différents pains diététiques, les tartes préparées
- 5 - les plats cuisinés à base de pâtes "MIRACOLI"
- 6 - les emballages plastiques "FRAPAN" ; ce premier produit, non alimentaire, est commercialisé par KRAFT depuis 1968 ; il sert à envelopper les aliments pour leur conservation dans les armoires frigorifiques.

En outre, KRAFT a créé une division spéciale pour la vente d'assortiments aux collectivités, marché en développement rapide ; sont vendus notamment : des sauces, mayonnaises, des huiles et matières grasses, du riz, des pâtes et des confitures en portions individuelles.

Croissance

Le tableau suivant retrace l'évolution des ventes de KRAFT.

TABLEAU N° 79					
EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE KRAFT (Allemagne)					
	1951	1953	1960	1966	1967
<u>En millions de D.M.</u>					
- Ventes totales .....	22	50	140	300	400
<u>En pourcentage</u>					
- Ventes fromagères .....	100	100			66
Source : Enquêtes					

Il montre la croissance considérable de la société, en même temps que sa diversification ; une diversification nouvelle pourrait être la fabrication de crèmes glacées ; un essai vient, en effet, d'être réalisé en Autriche, sous la marque utilisée aux U.S.A. "SEALTEST".

Une force de KRAFT est son organisation commerciale propre, qui lui donne un contact direct avec la distribution, sans passer par l'intermédiaire de grossistes. Cinq cents personnes sont employées à la vente. KRAFT sert d'agent de vente à la S.A.F.R. pour ses fromages.

L'exportation est très faible (fromages fondus vers la France en particulier et l'Italie), mais sur le marché allemand, KRAFT occupe la première place pour :

- les fromages fondus (35 % du marché)
- les fromages préemballés
- les ketchup

- les mayonnaises
- les plats cuisinés à base de pâtes
- la fourniture des collectivités

. ALLGAUER ALPENMILCH A.G. filiale de OURSINA (Suisse)

est la plus importante firme laitière opérant en Allemagne. Créée en 1905, ALLGAUER ALPENMILCH a, en 1967, un capital de 30 millions de D.M. dont 87 % ont été souscrits par OURSINA. Elle contrôle en outre quatre sociétés :

- ALETE GmbH au capital de 150 000 D.M. à Munich (80 % du capital)
- ALPURSA GmbH au capital de 10 millions de D.M. à Munich (100 % du capital),
- ST-URSULA WEINGUT UND WEINKELLEREI GmbH à Bingen (100 % du capital de 20 millions de D.M.).
- KONSERVENFABRIK GIFHORN GmbH à Gifhorn (100 % du capital de 134 400 D.M.)

Activités

A.A.A. a réalisé en 1967, un chiffre d'affaires de 404 millions de D.M.. 4 000 personnes sont employés dans cinq usines :

- à Weiding (600 000 litres/jour): lait condensé, baby-food à base de légumes et viandes
- à Biessenhofen (300 000 litres/jour): lait condensé, laits infantiles, baby-food à base de céréales
- à Bad Wurzach (300 000 litres/jour): lait condensé
- à Gifhorn : conserves de légumes, baby-foods
- à Bingen : domaine viticole, caves et station d'embouteillage de vins.

La société a donc diversifié ses activités.



TABLEAU N° 80		
REPARTITION DES VENTES DE ALLGAUER ALPENMILCH EN 1967		
	En millions de D.M.	En pourcentage
Produits laitiers .....	303	75
Aliments infantiles .....	80	20
Vins .....	21	5
Total .....	404	100

Source : Estimation

Produits laitiers (75 % du chiffre d'affaires)

ALLGAUER ALPENMILCH a traité dans trois usines, 400 millions de litres en 1967. Le produit principal est le lait évaporé vendu sous la marque "BÄREN MARKE" qui représente 27 à 28 % du marché allemand (première place). La production d'ALLGAUER ALPENMILCH est d'environ 130 000 tonnes.

Des laits en poudre infantiles sont également fabriqués (vendus sous la marque "ALETE"), ainsi que du beurre, des produits frais (pour la Bavière uniquement), des poudres de glace et des crèmes-dessert.

Aliments infantiles (20 % du chiffre d'affaires)

Ces produits à base de céréales, de légumes et de viandes, sont vendus sous la marque "ALETE" qui détient 35 à 40 % du marché allemand. Ils sont fabriqués dans les usines de Weiding et Biessenhofen, ainsi que par la filiale GIFHORN KONSERVENFABRIK.

Boissons (5 % du chiffre d'affaires)

Depuis 1963, ALLGAUER ALPENMILCH a acheté un domaine viticole "Villa Sachsen" et créé une installation de viticulture à Bingen. La filiale produit des vins blancs et rouges et importe des vins de France (Corbières, Corse), tous sont vendus sous la marque "GOLDENER OKTOBER". Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1967 à 21 millions de D.M.; un courant d'exportation vers la Grande-Bretagne a été créé.

Par sa filiale "ALPURSA", ALLGAUER ALPENMILCH commercialise en outre des jus de fruits importés d'Afrique du Sud.

### Conserves de légumes

Par l'intermédiaire de la "KONSERVENFABRIK GIFHORN", absorbée en 1968.

A noter que ALLGAUER ALPENMILCH a fondé un centre d'insémination artificielle pour améliorer les races dans sa zone de collecte.

### Implantation

ALLGAUER ALPENMILCH est très bien implantée sur le marché allemand du lait condensé non sucré, des aliments infantiles, du vin, avec ses marques "BÄREN MARKE", "ALETE" "GOLDENER OKTOBER". Avec la libéralisation du Marché commun, ses positions sont cependant attaquées, en particulier sur le principal produit, le lait évaporé, par suite de l'importation de produits hollandais (B & B) et français (France-lait) qui ont pris plus de 10 % du marché allemand.

1 % seulement du chiffre d'affaires est exporté :

- lait concentré vers l'Italie du nord,
- vins vers la Grande-Bretagne,
- aliments infantiles vers l'Autriche où a été créée en 1968 une filiale "ALPURSA" à Vienne pour la commercialisation de produits du groupe.

### GLUCKSKLEE, filiale de CARNATION (U.S.A.)

En 1925, CARNATION installait en Allemagne une filiale d'import-export de lait évaporé. Puis, en 1926, était créée une usine à Neustadt; avant 1939 deux nouvelles usines étaient achetées mais sur le territoire actuel de l'Allemagne de l'Est (Waren et Allenburg).

Activité : aujourd'hui GLUCKSKLEE dispose de quatre usines en Allemagne de l'Ouest, employant 1 000 personnes.

- à Neustadt : la plus grosse usine laitière traitant 300 000 litres par jour

- à Bad Essen, une usine construite en 1952, produisant des aliments infantiles et du chewing-gum
- à Markbreit, une usine construite en 1958
- à Gnissau, une usine fromagère achetée en 1967 (15 millions de litres par an).

1° - Produits laitiers (88 % du chiffre d'affaires)

GLUCKSKLEE traite annuellement 200 millions de litres, pour la fabrication de lait évaporé essentiellement. Elle détient la deuxième place du marché allemand avec 16 à 17 % du marché, derrière la filiale de OURSINA ; en outre, elle exporte 50 % de sa production (Extrême-Orient, Grèce, Afrique du Sud). En 1967, la société a commencé la fabrication de camemberts (marque "GNISSANA").

2° - Aliments infantiles

Les aliments infantiles sont fabriqués depuis 1959, sous licence de la société américaine "BEECH NUT LIFE SAVERS" à Bad Essen. GLUCKSKLEE détient 5 à 7 % du marché.

3° - Chewing-gum

Fabriqué également sous licence de BEECH NUT LIFE SAVERS, les chewing-gums sont vendus sous les marques "BEECH NUT" et "COLT".

4° - Petits déjeuners instantanés

Le produit a été introduit sur le marché allemand en 1968.

Ces divers produits, non laitiers, représentent entre 10 et 12 % du chiffre d'affaires estimé en 1967 à 150 millions de D.M.

• DEUTSCHE LIBBY, filiale de LIBBY NAC NEILL AND LIBBY (U.S.A.) et de SWIFT (U.S.A.)

Créée en 1926, pour l'importation des produits du groupe, la DEUTSCHE LIBBY a acheté après la guerre plusieurs usines laitières dans le nord de l'Allemagne. Elle fabrique du lait évaporé dans trois usines, dont la principale est située à Leer ; 120 millions de litres reçus d'une trentaine de laiteries primaires, sont traités annuellement. Toute la production est écoulee en Allemagne où la société détient la 3ème place du marché (11 à 12 %) du lait évaporé.

Dans la même usine de Leer, est fabriqué le ketchup, c'est-à-dire du concentré de tomate. La société emploie de 350 à 550 personnes selon la saison. Le chiffre d'affaires (lait + ketchup) est estimé à 85 millions de D.M.

Mais DEUTSCHE LIBBY joue, en outre, un rôle commercial en important les conserves d'autres filiales du groupe (des U.S.A., de France, d'Italie, d'Israël, d'Autriche) en faisant sous-traiter diverses fabrications par des entreprises allemandes.

Cependant, elle n'a pas une organisation de vente propre. En effet, c'est une filiale du groupe américain de la viande "SWIFT AND CO" qui assure la mise en marché des produits "LIBBY", ainsi d'ailleurs que ceux de la filiale allemande de "GENERAL FOODS" (U.S.A.). SWIFT détient 50 % du capital de la DEUTSCHE LIBBY.

. CH. GERVAIS A.G. filiale de GERVAIS-DANONE (France)

Cette filiale, la plus importante du groupe GERVAIS-DANONE, est l'une des principales entreprises laitières d'Allemagne. Créée en 1920 à Cologne pour l'importation de produits français, elle s'est réellement implantée en Allemagne en 1930 (lorsqu'une réglementation des importations a été instituée) par l'achat de l'usine de la coopérative de Rosenheim (6 000 litres par jour à l'époque).

Activités : actuellement CH. GERVAIS A.G. emploie 1 300 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 178 millions de D.M. (219 millions de francs) en 1967; quatre usines fonctionnent :

- à Rosenheim, la plus importante (300 000 litres par jour) ; 90 millions de litres par an sont transformés en produits frais et en fromages à pâte molle ; l'usine produit, en outre, des dérivés du lait : protéines lactose, sérum en poudre.
- à Ochsenfurt (60 000 litres par jour) 19 millions de litres par an, transformés en pâtes molles (Camembert et Brie)
- à Levern, participation prise en 1968 dans la société RICHTER K.G.
- à Ovenstadt, participation de 50 % dans la petite fabrique de fromages cuits (Kochkäse) de W. METTE K.G. chiffre d'affaires en 1966 : 1 500 000 D.M.

Une cinquième usine est actuellement en construction à Gossmandorf pour la fabrication de produits frais, yaourts et de fromages à pâte pressée.

En outre, GERVAIS A.G. dispose de 22 dépôts de ventes et de deux filiales commerciales (dont W.KOPPEN & C° KG. à Berlin-Ouest).

Comme plusieurs sociétés laitières allemandes, en particulier ALLGAUER ALPENMILCH et J.A. MEGGLE, GERVAIS AG. a créé un centre d'insémination artificielle à Rosenheim utilisant 35 taureaux (60 000 inséminations annuelles).

Le chiffre d'affaires est à peu près également partagé entre les produits fabriqués sur place (50 %) et les produits de négoce (50 %).

La société est le plus important producteur de produits frais en Allemagne dont le marché est très fractionné entre les multiples laiteries urbaines. L'effort est mis sur le développement des produits sous marque :

- 1 - produits frais : Huttenkäse, petits suisses, Cibulett
- 2 - fromages : Camembert, Brie

#### Croissance

Depuis 3 ans GERVAIS A.G. a une croissance ralentie et ses résultats se sont dégradés :

TABLEAU N° 81							
EVOLUTION DE GERVAIS A.G. 1961-1967							
	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
Chiffre d'affaires en millions de francs .....	106,6	132	159	193	205,6	218	219
Cash flow en pourcentage du chiffre d'affaires .....	4,15	3,3	3,53	3,86	3,08	2,91	2,38

Source : rapports annuels

Ces difficultés proviennent d'échecs commerciaux et de la résistance qu'offrent les laiteries urbaines habituées depuis 1930 au monopole des ventes dans leur zone d'action.

- . DANONE GmbH filiale de GERVAIS-DANONE (France)

Il s'agit d'une société de distribution créée en 1966. Elle possède cinq dépôts de vente en Allemagne pour la commercialisation des yaourts produits par l'usine de Strasbourg.

- . GEBRUDER IMMLER filiale partielle de BEL (France)

Cette fromagerie fabriquant de l'Emmenthal (300 personnes) abrite depuis 1960, un atelier de fabrication de fromage fondu vendu sous la marque "LA VACHE QUI RIT".

- . MARGARINE UNION filiale de UNILEVER

Les intérêts d'UNILEVER en Allemagne fédérale sont considérables. Le groupe y emploie 36 000 personnes et réalise un chiffre d'affaires de 4 milliards de D.M. répartis entre de multiples activités.

- a) chimie
- b) fabrication de papiers et d'emballages (PAPIERFABRIK SELTMANS, H. NICOLAUS FOLIENFABRIK)
- c) fabrication de détergents, savons, produits cosmétiques (SUNLIGHT)
- d) fabrication de graisses alimentaires et de tourteaux
- e) fabrication de divers produits alimentaires

Les activités alimentaires (matières grasses exclues) comprennent :

- produits laitiers

MARGARINE UNION a deux filiales fromagères :

- . UNION KÄSEWERKE à Hambourg et à Neue Ulm, produit des fromages fondus sous la marque "MILKANA" et détient la deuxième place sur le marché (30 %) derrière KRAFT.
- . EDELWEISS MILCHWERKE, dont l'usine principale est à Eich (Kempten) possède trois autres unités de production à Schlachtern, Schwenden et Schongau. La société est parmi les trois premiers producteurs allemands de fromages à pâtes molles (Camembert, Brie : 35 tonnes par jour) vendus sous la marque "EDELWEISS". Elle fabrique aussi du lactose (4 tonnes par jour) et approvisionne en lait et produits frais les villes de Kempten, Sonthofen et Krumbach.

Depuis 1968, "EDELWEISS" commence à commercialiser dans le Sud de l'Allemagne des yaourts sous la marque "ELITE". En 1967, la société a traité 120 millions de litres de lait et 50 millions de litres de sérum. Le chiffre d'affaires s'est élevé à 70 millions de D.M. environ.

- La filiale LANGNESE-IGLO, occupe la première place sur le marché des crèmes glacées avec une part de 50 %. Ses deux usines de Hambourg et de Heppenheim ont une capacité annuelle de 65 millions de litres de crème glacée. Le chiffre d'affaires est estimé à 300 millions de D.M.

- surgelés

- UNILEVER détient un tiers du marché à travers la filiale IGLO-FEINFROST à Hambourg. Le chiffre d'affaires est estimé à 70 millions de D.M.

- poissons

- MARGARINE UNION possède une participation majoritaire dans "NORDSEE", groupe comprenant une flotte de pêche, des usines de transformation et un circuit de distribution dans toute l'Allemagne.

- viande

- E. SCHAFFT, est la filiale spécialisée. Elle produit des conserves et des potages (UNOX, ROYCO) et occupe 700 personnes dans ses usines d'Ansbach et Nurnberg. Le chiffre d'affaires s'est élevé en 1965 à 70 millions de D.M.

. ADLER KÄSE filiale de CORN PRODUCTS (U.S.A.)

Cette société familiale créée en 1892 a donné en 1968 une participation importante de son capital à la filiale allemande "DEUTSCHE MAIZENA" du groupe américain "CORN PRODUCTS".

ADLER KÄSE, emploie 300 personnes dans ses usines de Wangen et Oberrente dans l'Allgau.

La société produit des fromages fondus et détient environ 10 % du marché allemand, derrière KRAFT et UNILEVER. Le chiffre d'affaires est estimé à 60 millions de D.M.

En dehors de cette filiale, CORN PRODUCTS produit en Allemagne :

- les produits "MAIZENA" : bouillies
- les produits "KNORR" : potages à Heilbronn
- la margarine "MAZOLA"
- les aliments infantiles "GERBER" à Cuxhaven

. MOTTA GmbH, filiale de MOTTA Spa (Italie)

Le groupe MOTTA a créé l'usine de Wiesbaden en 1964, en y investissant 18 millions de D.M. environ. 350 personnes sont employées et les ventes en 1967 se situent entre 20 et 30 millions de D.M.

La vente des crèmes glacées en représente 70 % : l'usine produit 65 000 litres de crèmes glacées par jour et détient 4 à 5 % du marché allemand.

Le reste du chiffre d'affaires (34 %) provient de la vente de divers produits importés d'Italie (pâtes, confiserie, vermouth, surgelés, jus de fruits).



TABLEAU N° 82

## LES PRINCIPALES ENTREPRISES LAITIÈRES ALLEMANDES EN 1967

	Statut juridique	Chiffre d'affaires en millions de D.M.	Nombre d'employés	Quantité de lait traité en millions de litres	Part du lait dans le chiffre d'affaires total en %	Part des exportations dans le C.A. total en %	Principale production
ALLGAUER ALPEN-MILCH .....	Privé filiale de OURSINA	404	4 000	400	75	1	Lait de conserve
SÜD-MILCH .....	Coopérative	238		227	58		Lait de conserve
WESTPHALEN LIPPE	Coopérative	184		300	100		Lait de conserve
B.M.V. ....	Coopérative	130	707	248	100		Lait de conserve
KRAFT .....	Privée filiale de NATIONAL DAIRY	400	3 100	200	66		Fromages
GLUCKSKLEE .....	Privée filiale de CARNATION	150	1 000	200	88	50	Lait de conserve
J.A. MEGGLE ...	Privée	150	1 000	180 plus 300 millions de litres sérum et lait écrémé	100	9	Fromages Produits spéciaux

TABLEAU N° 82 (Suite)

	Statut juridique	Chiffre d'affaires en millions de D.M.	Nombre d'employés	Quantité de lait traité en millions de litres	Part du lait dans le chiffre d'affaires total en %	Part des exportations dans le C.A. total en %	Principale production
GERVAIS .....	Privée filiale de GERVAIS DANONE	178	1 300	120	100		Produits frais
MILCHHOF MÜNCHEN	Coopérative	100		185	100		Lait de consommation
EDELWEISSMILCHWERKE .....	Privée filiale de UNILEVER	70		120 plus 50 millions de litres de sérum	100		Fromages pâtes molles
WOHRMANN .....	Privé	80	350	180	100		Lait de conserve
MOHA .....		85	650	133	100		Lait de consommation
DEUTSCHE NESTLE	Privé filiale de NESTLE	350	2 000	100	25		Lait de conserve
LIBBY .....	Privé filiale de LIBBY Mac NEIL	85	550	120			Lait de conserve
Source : Enquêtes							



6

AUTRES PAYS EUROPEENS

61 - ESPAGNE

62 - ITALIE

63 - IRLANDE

64 - FRANCE



6  
AUTRES PAYS EUROPEENS(1)

61. E S P A G N E (2)

L'Espagne a une faible production laitière (37 millions d'hl en 1966) et surtout une partie minime de cette production est livrée à l'industrie de transformation : 23 % soit 8,5 millions d'hl. Les intérêts étrangers sont fortement représentés dans cette industrie.

TABLEAU N° 83 LES INTERETS ETRANGERS DANS L'INDUSTRIE LAITIERE ESPAGNOLE		
Nom de la société	Filiale de :	A c t i v i t é s
COMMERCIAL NESTLE S.A.	NESTLE	A pour filiale "DERIVADOS LACTEOS (crèmes glacées) Usines à Villadecans : crèmes glacées ; Villaviciosa : lait condensé sucré ; Villaviciosa : fromagerie ; Madrid : glaces ; La Penilla : lait en poudre ; Puente Cesarès : lait condensé ; Palma : lait en poudre ; Léon : lait pré-condensé ; Santander : lait concentré - marques "LA LECHE-RA" (lait condensé) et "CAMY" (glaces). C'est la plus importante firme laitière en Espagne.

(1) Qui n'ont pas fait l'objet d'enquêtes sur le terrain  
 (2) Voir document du C.N.C.E. consacré à l'industrie laitière en Espagne.

Nom de la société	Filiale de :	A c t i v i t é s
<p>MASSANES Y GRAU S.A. à Barcelone .....</p>	<p>OURSINA (52 %) 1963</p>	<p>Fabrication de fromages, beurre, lait en poudre, caséine (marque M.G.) - 650 personnes - usines à Sebares, Seo de Urgel, Ampurias, Villalba, Ordones, Gualta, Penafiel, Leganes - Chiffre d'affaires : 600 millions de pesetas - gros investissements en cours (150 millions de pesetas)- 40 % de la production espagnole de pâtes pressées - 30 % de la production de fondus.</p>
<p>INDUSTRIAS LACTEAS LEONESAS à Léon (ILLSA)</p>	<p>NATIONAL DAIRY PRODUCTS 1968</p>	<p>Fabrication de lait condensé sucré, de lait en poudre, de lait stérilisé. Usines à Léon, Orbigo, Cancienes, Reme 250 personnes - Chiffre d'affaires 1967 : 500 millions de pesetas - marque "ALY".</p>
<p>GERDABEL ESPANOLA ...</p>	<p>GERVAIS-DANONE (50 %) BEL (25 %) 1967</p>	<p>Une usine neuve à Pampelune : yogourts DANONE, fromages frais GERVAIS, fromages fondus et pâtes pressées BEL - Capacité 150 000 litres par jour. Investissement de 170 millions de pesetas.</p>
<p>QUESERIAS FRANCO- ESPAGNOLAS à Madrid .</p>	<p>ROQUEFORT SOCIETE et GENVRAIN (95 %)</p>	<p>Deux usines à Palencia et Burgos : production de fromages de brebis (1 500 tonnes - marque POK) - fromages fondus (POLITO) - pâtes pressées (PORT-SALUT).</p>
<p>MARISA S.A. à Barcelone .....</p>	<p>BEATRICE FOODS (88 %) 1967  UNILEVER (100 %) 1968</p>	<p>Fabricant de crèmes glacées  Usine neuve de fabrication de fromages fondus à Bilbao en 1968.</p>

TABLEAU N° 83 (Suite)

Nom de la société	Filiale de :	A c t i v i t é s
JACKY ESPANOLA ..... S.A.L.A. à Barcelone	UNILEVER 1968 GENVRAIN (50 %) 1966 avec "COMPANIA DE INDUSTRIAS AGRICOLAS" (50 %)	Usine de production de yaourts  Une usine de production d'aliments-veaux - 400 tonnes en 1967 - Chiffre d'affaires : 14 millions de pesetas.
MANTEQUERIAS ARIAS OVIEDO .....	GRACE 1968	Principal producteur de beur- re, plus poudre de lait, plus fromages. Usines à : Oviedo : beurre - Canero : poudre - Arriondas : fromages et sérum en poudre - Medina de Rio Seco : fromage.
Source : Divers documents		

62. I T A L I E

TABLEAU N° 84

LES INTERETS ETRANGERS DANS L'INDUSTRIE LAITIERE ITALIENNE

Dénomination de la firme	Filiale de :	A c t i v i t é s
LOCATELLI S.p.a. ....	NESTLE	10 usines produisant des fro- mages, de la charcuterie, des produits de tomate. Usines fromagères principales à Cisterna et Robbio (fromages fondus).
PREALPINA S.p.a. ....	NESTLE	Production de lait condensé et de lait en poudre; usine à Abbiategrasso.



TABLEAU N° 84 (Suite)

Dénomination de la firme	Filiale de :	A c t i v i t é s
OURSINA S.p.a. ..	OURSINA (100 %) 1955	Usine à Fossano : lait concentré, lait en poudre, Parmesan, lait Guigoz, lait de consommation upérisé - Chiffre d'affaires 1967:3 151 millions de lires.
ELDORADO S.p.a. à Turin .....	UNILEVER	Production de crèmes glacées Usines à Milan et à Casavatore Chiffre d'affaires 1966 : 6 milliards de lires.
SPICA à Naples ..	UNILEVER	Production de crèmes glacées et de fromages fondus, premier producteur italien de crèmes glacées - Chiffre d'affaires 1966 : 11 milliards de lires.
TAUNARA S.p.a. à Parme .....	GRACE 1967	Crèmes glacées et confiserie. Quatrième place sur le marché italien des crèmes glacées - Chiffre d'affaires 1966 : 4 milliards de lires.
S.I.S.A. à Milan	GENVRAIN 50 % 1966	Une usine de fabrication d'aliments-veaux à Correzzana - 1 tour Spray - 6 500 tonnes d'aliments en 1967 - Chiffre d'affaires : 1,5 milliard de lires.
CASSERIA FRANCO-ITALIANA .....	ROQUEFORT SOCIETE 90 %	Production de fromages de brebis en Sardaigne.
Source : Divers documents		

63.

I R L A N D E

L'Irlande est avec la France le pays où la production laitière s'est accrue le plus rapidement durant les dernières années : plus 3,5 % par an de 1960 à 1965 (France plus 3,8 % par an).

TABLEAU N° 85		
LA PRODUCTION LAITIERE IRLANDAISE		
	1960	1965
Production totale en millions d'hl .....	26,7	31,4
Nombre de vaches laitières (en 1 000) .....	1 284	1 537
Rendement par vache en litres par an .....	2 150	2 250

L'industrie laitière s'est beaucoup développée (plus 69 % de 1957 à 1967), en particulier la production de fromages, de lait en poudre, de beurre, de "chocolate crumb" (mixture de lait concentré sucré et de crème de cacao servant de base à l'industrie chocolatière). En conséquence, les disponibilités exportatrices sont passées de 2,9 millions d'hl à 7 millions d'hl. Le Royaume-Uni est le principal exutoire: en 1966, sur un total d'exportations estimé à 43,8 millions de dollars, 36,1 ont été dirigés sur le Royaume-Uni ; l'Irlande a fourni en 1967, 6 % du beurre et du fromage, 7 % du lait en poudre et 30 % du "chocolate crumb" consommés en Royaume-Uni.

L'installation d'entreprises étrangères est favorisée par les pouvoirs publics, aussi un certain nombre de firmes, principalement britanniques, ont-elles créé des filiales en Irlande depuis 4 à 5 ans.

64.

L A F R A N C E

Les principales entreprises françaises sont reprises pour 1966-1967 au tableau n° 86 suivant :

TABLEAU N° 86		
INTERETS ETRANGERS DANS L'INDUSTRIE LAITIERE IRLANDAISE		
Nom de la société	Filiale de	Activités
WEXFORD CREAMERY Ltd	UNIGATE Grande-Bretagne 80 %	Usine fromagère : Cheddar, Chester, pâtes molles à Wexford (220 000 litres par jour)
KILMEADEN CREAMERY	UNIGATE Grande-Bretagne 20 %	Fromagerie : Cheddar - 180 000 litres par jour
IRISH MILK PRODUCTS Ltd	UNIGATE 48 %	Usine de production de caséine et de lactose
RATHDUFF CHEESE C° Ltd	UNIGATE 45 %	Fromagerie
CARBERRY MILK PRODUCTS	EXPRESS DAIRY Grande-Bretagne 80 %	Fromagerie à West Cork
FRY CADBURY Ltd	CADBURY (Grande-Bretagne)	Usine à Rathmose - 126 millions de litres par an, transformés en butter oil et chocolate crumb exportés vers le Royaume-Uni
"	"	Une autre usine en construction à Listowell
GLAXO FOODS Ltd	GLAXO Grande-Bretagne	Usine à Lough Egish produit de la poudre - 150 000 litres par jour
HUGHES BROTHERS Ltd	GRACE U.S.A.	Usine à Dublin - 130 000 litres par jour - 2/3 lait de consommation - 1/3 crème glacée - 800 personnes
BORDEN Ltd	BORDEN U.S.A.	Une usine de lait en poudre à Mallow
ROWNTREE MAC INTOSH (Ireland)	ROWNTREE Grande-Bretagne	Une usine chocolate crumb à Mallow
Source : Divers documents		

7  
C O N C L U S I O N S (1)

- 1 - L'industrie laitière européenne, dans chacun des pays étudiés peut apparaître dispersée si l'on considère sa fonction de collecte et de transformation à travers les statistiques des quantités traitées par entreprise ; en revanche, du fait de la spécialisation des firmes, si l'on prend comme référence leur impact sur le marché d'un produit donné, nos enquêtes ont montré des situations d'oligopoles sur le marché de plusieurs produits laitiers, en particulier des laits industriels (laits concentrés sucré et non sucré - laits en poudre instantanés - laits infantiles), des fromages fondus, des crèmes glacées ; pour les produits frais et le lait de consommation et pour certains types de fromages (pâtes pressées, cuites), on observe aussi dans quelques pays la présence de firmes dominantes, cependant que le marché du beurre est celui où la dispersion est la plus considérable.
- 2 - La concentration analysée du point de vue des marchés est encore renforcée du fait que, pour certains produits, les mêmes firmes sont rencontrées dans plusieurs pays.

Les principaux groupes opérant à l'échelle européenne sont :

- NESTLE pour :
  - . le lait concentré sucré
  - . les laits infantiles
  - . la crème glacée
  - . les fromages
- OURSINA pour :
  - . les laits concentrés sucré et non sucré
  - . les laits infantiles
  - . les fromages

---

(1) Ces points seront développés dans le troisième tome à paraître.

- KRAFT (NATIONAL DAIRY PRODUCTS) pour :
  - . les fromages fondus
  - . les fromages préemballés
  - . les fromages frais
  
- CARNATION pour :
  - . le lait concentré non sucré
  
- UNILEVER pour :
  - . les fromages fondus
  - . les crèmes glacées
  - . les produits frais
  
- GERVAIS-DANONE pour :
  - . les produits frais
  
- BEL pour :
  - . les fromages fondus
  
- GRACE (U.S.A.) pour :
  - . les crèmes glacées

3 - Ainsi peut-on distinguer selon le degré de concentration :

1° - les marchés concentrés au niveau européen :

- . laits concentrés sucré et non sucré
- . laits infantiles
- . fromages fondus
- . crèmes glacées

2° - les marchés concentrés au niveau de certains pays, caractérisés soit par la présence d'une ou plusieurs firmes dominantes :

- . lait de consommation en Grande-Bretagne (UNIGATE, EXPRESS-DAIRY)
- . lait de consommation aux Pays-Bas (C.M.C. - N.M.U.)
- . lait de consommation en Belgique (LACSOONS)
- . lait de consommation en France (GENVRAIN)
- . fromages frais en France
- . fromages frais en Grande-Bretagne

soit par l'intervention d'unions de vente dans les pays à organisation coopérative ;

- . beurre et fromage au Danemark
- . beurre et fromage aux Pays-Bas
- . beurre et fromage en Allemagne fédérale (moins nettement)

3° - Les marchés dispersés :

- . beurre , en France principalement, en Belgique
- . poudres de lait en vrac, en France, en Allemagne
- . fromages, en France, en Belgique, en Italie
- . lait de consommation et produits frais, en Allemagne, en Italie, en Espagne.

4 - Les grandes firmes laitières installées en Europe (plus de 100 millions de dollars de chiffre d'affaires en 1966) peuvent aussi être classées selon leur aire de développement.

1° - Firmes nationales

Ayant fondé leur croissance sur la fourniture d'un ou de plusieurs marchés de produits dans un pays donné (identité du pays de production et du pays marché) exemple :

- UNIGATE et EXPRESS-DAIRY en Grande-Bretagne
- GENVRAIN, SAPIEM, U.L.N. - NEGOBEUREUF en France
- GALBANI en Italie
- COOPERATIEVE MELK CENTRALE - NMU aux Pays-Bas
- MOLKCENTRALEN Stockholm, en Suède

2° - Firmes exportatrices

Ayant fondé leur croissance sur l'exportation d'un ou plusieurs produits, à partir d'un pays de production (non identité du pays de production et des pays marchés) exemple :

- COOPERATIEVE CONDENSFABRIEK "FRIESLAND" (Pays-Bas)
- c'est aussi le cas des unions de vente des Pays-Bas et du Danemark.

3° - Firmes internationales

Ayant fondé leur croissance sur la fourniture d'un ou plusieurs marchés de produits à partir de plusieurs pays de production (plusieurs pays de production et plusieurs pays marchés) :

- soit firmes spécialisées : CARNATION, lait concentré non sucré  
GERVAIS-DANONE, produits frais
- soit firmes polyvalentes : NESTLE  
OURSINA  
KRAFT (National Dairy Products)  
UNILEVER

- 5 - L'étude a distingué trois catégories de grandes firmes laitières : coopératives privées, nationales, filiales de firmes internationales. Il semble que l'évolution de la concentration ne laisse subsister que deux catégories : les coopératives et les filiales de firmes internationales ; c'est notamment le cas déjà au Danemark, aux Pays-Bas, en Allemagne, en Espagne et en Belgique. L'Angleterre est un cas particulier, puisqu'il n'y existe pas de coopératives de transformation. La France est le seul pays européen où opèrent encore plusieurs groupes privés nationaux (cf. tableau n° 86). Cet état de choses est dû pour une part à l'intervention des pouvoirs publics qui ont freiné la pénétration des groupes internationaux durant la dernière décennie.

Une conséquence est que les politiques laitières nationales, vis-à-vis des échanges en particulier, ont tendance à s'appuyer sur les coopératives.

Le commerce mondial des produits tend à suivre alors schématiquement les impulsions de deux types de centres de décisions :

- les grandes firmes internationales,
- les Etats par le canal des coopératives et de leurs unions (cf. le rôle des "Dairy Board" australien et néo-zélandais) et les tentatives de création d'organismes équivalents au Danemark (DENMARK DAIRY COMPANY), aux Pays-Bas et en Allemagne (MILCH FETT UND EIERKONTOR).

6 - La localisation des usines des groupes opérant à l'échelle européenne semble liée aux zones à forte densité laitière. Quatre régions, en particulier, ont attiré les investissements (cf. carte) :

- la Normandie (OURSINA, NESTLE, GERVAIS-DANONE, CARNATION)
- la Belgique (NATIONAL DAIRY PRODUCTS, UNILEVER, NESTLE, CARNATION, GERVAIS-DANONE, BEL).
- les Pays-Bas (NESTLE, OURSINA, CARNATION)
- la Bavière (NESTLE, OURSINA, NATIONAL DAIRY PRODUCTS, UNILEVER, GERVAIS-DANONE).

Cependant, pour la fabrication de certains produits (produits frais, crèmes glacées, fromages fondus) les usines sont disposées auprès des centres de consommation (Paris, Madrid, Milan, Londres, Hambourg, Munich par exemple).

7 - Une autre tendance observée est la spécialisation des fonctions entre différents types d'entreprises au sein de l'industrie laitière, en particulier une dissociation entre les fonctions de collecte et de première transformation d'une part, et les fonctions de seconde transformation, de mise en marché et d'exportation d'autre part. Ces dernières sont de plus en plus assumées par les grandes firmes ou par des organismes spécialisés telles les unions de vente coopératives, produisant des articles plus élaborés sous marque.

Le rôle de la majorité des entreprises laitières serait alors de fabriquer les produits en vrac (beurre, poudre, fromages) et de fournir les marchés interstitiels.

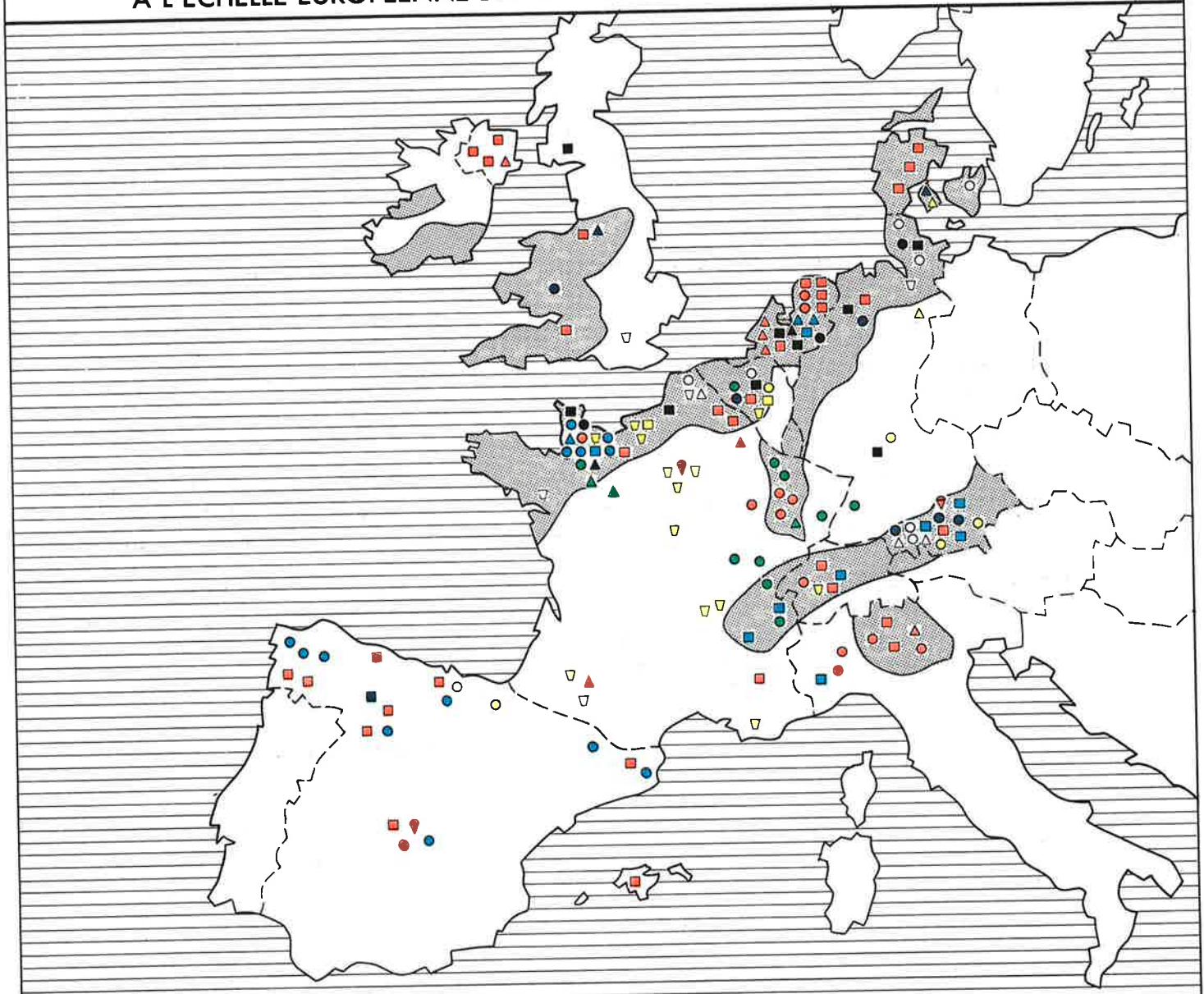
A la limite, les grandes firmes n'ont plus besoin de s'approvisionner auprès des producteurs agricoles et passent par l'intermédiaire de ces entreprises tampon : KRAFT en particulier, applique cette politique et collecte très peu ; c'est aussi le cas en général des entreprises fabriquant les fromages fondus, les produits frais (cf. DANONE), les crèmes glacées, les laits infantiles...

Dans l'industrie laitière il se passe, en quelque sorte, le phénomène inverse de l'intégration de la production mise en place par d'autres industries agricoles et alimentaires.

Vu sous cet angle, une typologie de l'industrie laitière pourrait distinguer (avec différents degrés) :



# LOCALISATION DES USINES LAITIÈRES DES GROUPES OPÉRANT A L'ÉCHELLE EUROPÉENNE DANS LE DOMAINE DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE



## LÉGENDE COMMUNE

### LES GROUPES OPÉRANT A L'ÉCHELLE EUROPÉENNE DANS LE DOMAINE DE L'INDUSTRIE LAITIÈRE

- 1 - Nestlé
- 2 - Oursina
- 3 - Kraft (National Dairy Products)
- 4 - Carnation
- 5 - Unilever
- 6 - Gervais-Danone
- 7 - Bel
- 8 - Récapitulation

### LOCALISATION DES UNITÉS DE PRODUCTION

- Usine polyvalente
- Laits de conserve
- Fromagerie
- Produits frais
- Crèmes glacées

Zones ayant une densité laitière supérieure à 500 hl/km<sup>2</sup> en 1960

- les firmes primaires pour lesquelles la fonction de collecte et de transformation est prépondérante (cas de la plupart des coopératives de base). Localisation sur les zones de production laitière.
  
- les firmes secondaires, pour lesquelles la fonction de commercialisation et de seconde transformation est prépondérante (importance de la marque). Localisation près des marchés de consommation (ex : DANONE, CHAMBOURCY, etc.).
  
- les firmes intégrées où sont équilibrées les fonctions de collecte et transformation et les fonctions de commercialisation (NESTLE, OURSINA, etc.).



INDEX DES FIRMES CITEES PAR PAYS

	<u>Page</u>
<u>A L L E M A G N E</u>	
- ADELLYER MEIEREI	
- ADLER KÄSE	192
- ALETE	185
- ALLGAUER ALPENMILCH	185
- ALPURSA	185
- BAYERISCHE MILCHINDUSTRIE	172
- BAYERISCHE MILCHVERSORGUNG (B.M.V.)	170
- BIELEFELD-HERFORD MILCHWERKE	173
- BOLLE MEIEREI	181
- BRUTEREI	173
- BUTTER ABSATZ ZENTRALE NIEDERSACHSEN	178
- BUTTER ABSATZ ZENTRALE OSNABRÜCK	167
- BUTTER UND EIER ZENTRALE NORDMARK	177
- BUTTER UND EIER ZENTRALE OLDENBURG	167
- CAMEMBERT INDUSTRIE (Champignon)	180
- DANONE	191
- DAUERMILCHWERK KUNZELAU	169
- DENIKA LEBENSMITTELVERTRIEB	173
- DEUTSCHE LIBBY	188
- DEUTSCHE MAIZENA	192
- DEUTSCHE NESTLE	181
- EDELWEISS MILCHWERKE	191
- FINDUS - JOPA	182
- GERBER	181

	<u>Page</u>
- CH. GERVAIS	189
- GIFHORN KONSERVENFABRIK	55
- GLUCKSKLEE	187
- HANSA MEIEREI HAMBURG	166
- HANSA MEIEREI LÜBECK	175
- A. HINDELANG	180
- HIPPI	181
- IGLO-FEINFROST	192
- IMMLER (Gebrüder)	191
- JOPA	20
- KRAFT	182
- KURHESISCHE MOLKEREIZENTRALE	167
- LANGNESE-IGLO	192
- MAGGI	182
- MARGARINE UNION	191
- P. MAY	179
- J.A. MEGGLE	178
- MEIEREI ZENTRALE BERLIN	175
- W. METTE	189
- MILCH FETT UND EIER KONTOR	167
- MILCHHOF KÖLN	174
- MILCHHOF MÜNCHEN	172
- MILCHVERSORGUNG AACHEN - DÜREN - NORDEIFEL	175
- MILCHVERSORGUNG DORTMUND - BOCHUM	175
- MILCHWIRTSCHAFTLICHE VEREINIGUNG DES SAARLANDES	167
- MILCHWERKE LUDWIGSBURG	169
- MILCHWERKE OSTHANNOVER	174
- MILCHWERKE REGENSBURG	175
- MILCH ZENTRALE MANNHEIM - HEIDELBERG	173
- MILEI	169
- MIVIT	169

	<u>Page</u>
- MOHA	171
- MOLKEREI UND EIER ZENTRALE RHEINLAND-PFALZ	167
- MOLKEREIVERBAND FÜR OSTFRIESLAND	167
- MOLKEREI ZENTRALE BAYERN	175
- MOLKEREI ZENTRALE HESSEN	167
- MOLKEREI ZENTRALE SUD-WESTf.	167
- MOLKEREI ZENTRALE WESTFALEN-LIPPE	167
- MOTTA	193
- NORDBUTTER	177
- NORDMILCH	173
- NORDSEE	192
- OEKTER	182
- OMIRA	173
- J. PANKOFER	182
- SAROTTI	182
- SAUERLANDE	175
- ST URSULA WEINGUT	185
- E. SCHAFFT	192
- Th. SCHÖLLER	182
- SCHWARZWALDMILCH	174
- SÜDMILCH	168
- SWIFT AND C°	
- TICTHEN	
- UNION KÄSEWERKE	191
- VEREINIGTE KÄSEREIEN DES WÜRTEMBERGISCHEN ALLGAUS	167
- VEREINIGTE MOLKEREIEN	167
- VERKAUFVEREINIGUNG RHEIN MOLKEREIEN	167
- WESTPHALEN LIPPE	174
- WOHRMANN & SOHN	180
- ZENTRAL MOLKEREI AUGSBURG	

B E L G I Q U E

- ANICO à Zandhoven	158
- ARDENNES ET GAUME (S.B.A.G.) à Recogne	157
- ARTIC à Lot	159
- CARNATION à Louvain	159
- CENTRALAIT à Chimay	158
- COMELCO à Aalter	158
- DANONE à Rotselaar	161
- DE MELKWEG à Kallo	157
- DIXMUDA à Klerken	156
- ELVAPO à Elverdinge	158
- EUROLAC à Moorslede	158
- FRANCO-SUISSE (FROMAGERIE) à Forest	160
- CH. GERVAIS, extension belge à Jauche	161
- INCO à Gand	157
- INZA à Schöten	158
- JACKY à Grand Bigard	160
- LACSOONS à Rotselaar	159
- LILAC à Zonhoven	158
- MILKANA à Merksem	160
- NESTLE à Hamoir	160
- NOSTA à Opwijk	158
- NUTRELLA	159
- ST PAULUS à Langemark	158
- SAMBRE ET MEUSE à Auvélais	158
- SOFROBEL à Anderlecht	161
- SOPRODAL à Bornem	161
- STASSANO à Eeklo	159
- THEUX (BEURRERIE DE) à Theux	158
- UPECO à Grimbergen	159
- WALHORN (LAITERIE DE) à Walhorn	158

D A N E M A R K

- AKAFA à Svenstrup	147
- ANDELOSTERIET SJAELLAND à Ringsted	147
- M. BOËL à Marslev	147
- BORDEN à Esbjerg	152
- BRUM EXPORT à Copenhague	151
- BUTTERDANE	146
- CANNED CREAM AND MILK C° à Odense	147
- CHESCO TRADING	151
- DANSKE MAELKEKONDENSERINGFABRIK à Nakskov	149
- DENMARK DAIRY COMPANY	146
- DOFO à Haderslev	148
- DUMEX	150
- ESMANN - PLUMROSE à Copenhague	149
- F.A.O.K. à Marslev	147
- HELLERUP FLOD à Hellerup	152
- HONG CAMEMBERT à Hong	150
- P. JENSEN	152
- JUTLANDIA CHEESE à Skodstrup	151
- KAVLI	152
- KRAFT FOODS à Norre Aaby	152
- LACTOSAN à Odense	151
- MEJERIKONTORET à Aarhus	146
- NESTLE NORDISK à Copenhague	151
- NORDJYSK OSTEEKSPORT	147
- DET OSTASIATISKE KOMPAGNI à Copenhague	148
- A/S OTTERUP à Otterup	147
- RASMUS HANSEN Ltd	150
- SAMDEN à Samden	146
- SANOVO	151



Page

E S P A Ñ N E

- COMMERCIAL NESTLE	197
- DERIVADOS LACTEOS	197
- GERDABEL ESPAÑOLA	198
- INDUSTRIA LACTEAS LEONESAS	198
- JACKY ESPAÑOLA	199
- MANTEQUERIAS ARIAS	199
- MARISA	198
- MASSANES Y GRAU	198
- QUESERIAS FRANCO-ESPAÑOLAS	198
- S.A.L.A.	199

E T A T S - U N I S

- BEATRICE FOODS	
- BEACH NUT LIFE SAVERS	
- BORDEN	152
- CARNATION	
- CORN PRODUCTS	83
- FOREMOST DAIRIES	53
- GRACE	152
- LIBBY MAC NEILL AND LIBBY	26
- NATIONAL DAIRY PRODUCTS	83
- PFIZER	
- WHYET LABORATORIES	107

Page

F R A N C E

- BEL	
- BONGRAIN	
- BRIDEL	
- CHAMBOURCY	26 - 143
- CLAUDEL	53
- DANONE	
- ENTREMONT	
- FRANCE-LAIT	
- GENVRAIN	
- GERVAIS-DANONE	20 - 143
- GLORIA	117
- MONT-BLANC	53
- ORLAC	
- PICAULT	
- ROCHE AUX FEES (LA)	68 - 81
- ROQUEFORT	
- ROUSTANG	20
- S.A.P.I.E.M.	84
- SOCIETE LAITIERE MODERNE	
- S.O.P.A.D.	
- UCALM	
- ULN-NEGOBEUREUF	

G R A N D E - B R E T A G N E

- AIRWICK	131
- AMBROSIA	137
- ASSOCIATED DAIRIES	126
- BATCHELORS FOODS	

	<u>Page</u>
- BEECHAM	134
- BIRDS EYE FOODS	142
- BLACK DIAMOND CHEESE	
- BOVRIL	136
- BRAIN'S FOODS	140
- BRISTOL DAIRIES	135
- BRITISH OIL AND CAKE MILLS	
- CADBURY	136
- CARNATION FOODS	140
- CHICKEN INN	47
- CLIFFORD'S DAIRIES	135
- CLOVER DAIRIES	134
- COOPERATIVE WHOLESALE SOCIETY	137
- COW AND GATE	37
- CROSSE AND BLACKWELL	142
- DAIRY PRODUCE PACKERS	136
- EAST KILBRIDE DAIRY FARMERS	135
- EDEN VALE (NORTH)	126
- EXPRESS DAIRY	45
- FARDONS VINEGAR	131
- FINDUS - ESKIMO FROOD	142
- GERVAIS CHEESE	143
- GLACIER FOODS	143
- GLAXO	137
- GOLDHANGER FRUIT FARMS	47
- HAMMETT'S DAIRIES	137
- HORLICKS	130
- JOB'S DAIRY	135
- KRAFT FOODS	139
- LIBBY	141
- J.J. LONSDALE	126

	<u>Page</u>
- MAC FISHERIES	49
- MALMESBURY AND PARSONS	135
- MILK MARKETING BOARD	129
- MITCHAM FOODS	46
- NESTLE COMPANY	141
- NORTHERN DAIRIES	122
- RANK HOVIS MAC DOUGALL	136
- SEATTLE CREAMERIES	126
- SILCOCK	
- SMETHURTS FOODS	
- SPIERS AND POND	47 - 48
- THATCHERS FOODS	131
- THREE COUNTIES CREAMERIES	126
- TOWERS HOLDING	46 - 48
- TRUFOOD	38
- UNIGATE	37
- UNILEVER	63 - 137
- UNITED DAIRIES	37
- WALL'S AND SONS	
- J. WEST FOODS	

I R L A N D E

- BORDEN	202
- CARBERRY MILK PRODUCTS	202
- FRY CADBURY	202
- GLAXO FOODS	202
- HUGHES BROTHERS	202
- IRISH MILK PRODUCTS	202
- KILMEADEN CREAMERY	202

	<u>Page</u>
- RATHDUFF CHEESE C°	202
- ROWNTREE MAC INTOSH	202
- WEXFORD CREAMERY	202

I T A L I E

- CASERIA FRANCO-ITALIANA	200
- ELDORADO	200
- GENEPECA	81
- LOCATELLI	199
- OURSINA	200
- PREALPINA	199
- S.I.S.A.	200
- TANARA	200
- MOTTA	

P A Y S - B A S

- AMILKO	117
- AURORA	112
- CAMPINA	112
- COBERCO	108
- COMEGO	108
- CONCENTRA	97
- CONCORDIA	112
- COOPERATIEVE CONDENSFABRIEK "FRIESLAND" (C.C.F.)	95
- COOPERATIEVE CONDENSFABRIEK "GELDERLAND OVERIJSEL"	108
- COOPERATIEVE MELKCENTRALE (C.M.C.)	97

	<u>Page</u>
- COOPERATIEVE MELKPRODUCTENFABRIEK "BERKELSTROOM"	108
- COVA	108
- CRONA (N.V.)	
- C.Z.N.Z.	107
- DAVINO IJS	118
- DE COMBINATIE	99
- DE GRAAFSCHAP	110
- DE OMMELANDEN	107
- DE PRODUCENT	110
- DE SIESKAN	
- DE VOORUITGANG	
- DOMO - BEDUM	105
- FRICO	109
- GALLAC	116
- GELRIA	118
- G.O.C.Z.	110
- A. HEIJN	106
- HOLLANDSE BLIKMELK	107
- HOLLANDIA	115
- LICH IJS	106
- LIJEMPF	113
- MILPACK	118
- N.C.Z.	111
- NEDERLANDSE MELK UNIE (N.M.U.)	99
- NEDERLANDIA	
- NIEUW HOLLAND	
- NUTRICIA	114
- RIVELLA	
- SACONO	107
- SIBEMA	112
- SLOTEN	107

	<u>Page</u>
- STEROVITA MELKPRODUCTEN	106
- STEROVITA MELK-EXPORT	97
- TRIFAX	63
- UNILEVER	117
- V.V.M.	112
- VECOLAC	112
- VECOMI	118
- VEERENIGDE EXPORTERS	107
- WOLVEGA	108
- Z.E.V.	

S U I S S E

- NESTLE	17
- OURSINA	51