



**HAL**  
open science

# Quelques aspects récents de la politique des firmes laitières internationales. Tome 1 : Les grandes firmes laitières américaines

Jean-Baptiste Henry

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Henry. Quelques aspects récents de la politique des firmes laitières internationales. Tome 1 : Les grandes firmes laitières américaines. [Rapport de recherche] Station d'Economie Rurale de Rennes. 1968, 133 p. hal-02338169

**HAL Id: hal-02338169**

**<https://hal.science/hal-02338169>**

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 I

LES GRANDES FIRMES LAITIÈRES AMÉRICAINES

TOME II  
(à paraître)

LES FIRMES LAITIÈRES INTERNATIONALES 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'Orientation et de Régularisation des Marchés Agricoles et en collaboration avec la Station d'Economie Rurale de Rennes (Institut National de la Recherche Agronomique).

L'Etude a été réalisée par M.J.B. HENRY (1), ingénieur à la Station d'économie rurale de Rennes, mis à la disposition du C.N.C.E. par le directeur de cette station.

---

(1) Monsieur J.B. HENRY prépare par ailleurs une thèse sur le sujet.

S O M M A I R E

	<u>Page</u>
<u>INTRODUCTION</u>	3
1 - OBJET DE L'ETUDE	3
2 - METHODE	3
3 - ECHANTILLON	4
4 - PLAN DE L'ETUDE	9
<u>PREMIERE PARTIE</u>	11
QUELQUES ASPECTS DE LA CROISSANCE DES GRANDES FIRMES LAITIERES AMERICAINES	11
1 - GENERALITES	11
2 - LES ACTIVITES LAITIERES	15
3 - LA DIVERSIFICATION	17
4 - L'EXPANSION GEOGRAPHIQUE INTERNATIONALE	27
- CONCLUSION	42
<u>Graphiques</u> I - Evolution des ventes des groupes laitiers américains	44
II - Evolution de la marge brute	45
III - Les implantations des sociétés laitières américaines en Europe occidentale	46

	<u>Page</u>
<u>Cartes</u> (1) - Les investissements directs des groupes laitiers américains dans le monde au 1/7/67	47
(2) - Implantations des sociétés laitières américaines en Europe occidentale	48

DEUXIEME PARTIE 49

MONOGRAPHIE DES GRANDES FIRMES LAITIÈRES AMÉRICAINES	49
1 - NATIONAL DAIRY PRODUCTS	49
2 - BORDEN	61
3 - BEATRICE FOODS	77
4 - CARNATION	89
5 - PET	99
6 - FOREMOST DAIRIES	107
7 - FAIRMONT FOODS	119

ANNEXES

<u>Annexe 1</u> - Caractéristiques de l'économie laitière américaine	125
<u>Annexe 2</u> - Tableau statistique sur les groupes laitiers	131
<u>Annexe 3</u> - Définitions financières utilisées	133

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

1. OBJET DE L'ETUDE

11. A la demande de la Division des Etudes et Marchés Agricoles du C.N.C.E. il s'agit d'abord d'apporter une information sur une catégorie d'agents économiques au pouvoir particulièrement important. Au moment où l'interdépendance des marchés devient une réalité, la description de ces groupes se révèle utile aussi bien pour leurs concurrents et pour les administrations que pour leurs fournisseurs (en l'occurrence les producteurs agricoles) et les consommateurs.
12. Cependant, il a paru possible, à partir des monographies de firmes, de dégager des comportements communs vis-à-vis du secteur laitier, de la branche alimentaire (1) et des autres branches ; en un mot d'estimer le sens de l'évolution du secteur laitier au contact des autres secteurs et branches industrielles.
13. L'originalité de l'industrie agricole et alimentaire est d'être en outre au contact des agriculteurs : dans le cas de l'industrie laitière, les relations sont même quotidiennes. L'évolution des groupes modifie-t-elle les rapports existants entre agriculteurs et industries agricoles et alimentaires ? Quel peut être l'avenir des formules coopératives dans les structures capitalistes décrites ? Les informations recueillies ne fournissent guère d'éléments de réponse à ces questions pourtant essentielles.

2. METHODE

Le problème des sources, déjà difficile à résoudre pour les entreprises nationales, se pose avec une acuité particulière pour les firmes internationales : l'enquête directe devient malaisée. Le rapport annuel destiné aux actionnaires a été la principale source utilisée.

(1) L'industrie laitière est considérée comme un secteur à l'intérieur de la branche des industries agricoles et alimentaires.

Les rapports des sociétés américaines, beaucoup plus détaillés et précis que ceux des sociétés européennes, publient des chiffres consolidés : ces documents de 25 à 30 pages comprennent, outre les éléments comptables, une revue des activités de la société au cours de l'exercice, en général par division : investissements - absorptions - accords - nouveaux produits. Ces renseignements permettent de retracer les faits majeurs de l'évolution.

Néanmoins, cette source est incomplète : les informations de caractère industriel n'y figurent que très rarement : quantités collectées, fabrications, capacités, sommes consacrées à la recherche, à la publicité ; les relations avec les autres firmes, avec les producteurs, sont passées sous silence, etc. Cette source est en outre sujette à caution : du fait de sa destination, il est difficile de faire la part de l'optimisme de rigueur devant l'actionnaire ; du fait de son origine, les définitions et critères utilisés peuvent n'être pas identiques pour chaque société, ce qui est un facteur d'erreur dans les comparaisons. Les autres sources dérivent toutes plus ou moins de la précédente (rapports d'analystes financiers, de banques, articles de presse, etc.). Pour obtenir des informations complémentaires, une enquête auprès des responsables des sociétés s'avère indispensable.

22. D'autres difficultés sont liées au type même des sociétés étudiées qui ne sont plus des entreprises, mais des groupes auxquels les instruments de mesure économique semblent inadaptés. Comment mesurer les coûts de production et établir différents ratios comparables à ceux des sociétés françaises, puisqu'on ne peut isoler les produits laitiers, sans tenir compte des combinaisons dans le processus de production et de mise en marché ? Comment apprécier la part de marché que s'approprient ces groupes, et comment définir leur degré réel de diversification, puisque la notion de marché est ici élargie aux produits de substitution également fabriqués, et que l'ampleur des transferts internes au sein de ces groupes intégrés est ignorée ?

Pour ces raisons, les chiffres proposés sont des ordres de grandeur seulement : ils permettent déjà de saisir la structure, le fonctionnement, les formes de croissance de ces ensembles mal délimités et multifformes que sont les groupes.

### 3. L'ECHANTILLON

Le tableau suivant montre un essai de classement des principales firmes laitières mondiales, obtenu à partir de journaux financiers (en particulier la revue américaine "FORTUNE") et de divers documents. Sont retenues les firmes ayant une activité laitière principale (1), le critère choisi est l'importance du chiffre d'affaires, donnée dont la définition ne

(1) D'autres sociétés ayant des activités laitières importantes, sans que le lait soit la spéculation principale, ne sont pas étudiées : ARDEN (distribution), SWIFT (viande), ARMOUR (viande), CUDAHY (viande) aux Etats-Unis.

varie pas d'un pays à l'autre, et plus courante que la somme des actifs, la valeur ajoutée ou le bénéfice.

Huit firmes sur les 15 premières sont américaines, ce qui s'explique par l'importance à la fois de la production laitière et du marché de consommation. Deux autres ont leur origine en Suisse, et leur place est due au caractère fortement international de leurs activités. Deux autres sont situées en Grande-Bretagne où la distribution du lait de consommation est fortement concentrée. Le phénomène est encore plus accentué au Japon, qui, malgré sa très faible production (30 millions d'hl en 1964), compte deux entreprises dépassant 200 millions de dollars de chiffre d'affaires et une troisième s'en approchant. Enfin, une firme française figure dans ce classement : la France est pourtant le 3ème producteur mondial de lait, mais entre 100 et 200 millions de dollars de ventes, trois nouvelles sociétés françaises apparaissent. La firme la plus importante d'Allemagne fédérale, 4ème producteur mondial, n'atteint pas 140 millions de dollars de ventes. Le volume de la production laitière n'est donc pas une explication de la répartition mondiale des grandes firmes.

Fait remarquable, à part LAND O LAKES CREAMERIES, union des coopératives commercialisant essentiellement du beurre et de la poudre de lait, toutes les principales firmes laitières mondiales ont en commun d'avoir fondé leur croissance sur une spéculation principale : le lait de consommation (lait frais ou lait de conserve), parfois associé au fromage (cf tableau n° 3).

Ainsi est confirmée une hiérarchie de fait dans l'industrie laitière, dont les leaders sont :

- soit les distributeurs de lait frais, produit à la rentabilité médiocre, mais fournissant une base stable et un contact permanent avec le consommateur.
- soit les fabricants de lait concentré, produit plus rentable, mais exigeant un savoir-faire technologique considérable et des investissements coûteux.

L'échantillon retenu ne correspond pas tout à fait au classement mondial. En effet, sont analysés les 10 groupes possédant des unités de transformation hors du pays d'origine (cf tableau n° 1), et particulièrement en Europe. A cette liste ont été ajoutés, FAIRMONT FOODS qui a tenté de s'implanter en Europe, et UNILEVER qui, bien que n'étant pas une firme laitière, occupe cependant une place très importante sur le marché du fromage fondu (Allemagne, Belgique, Italie) et sur celui de la crème glacée (1) (Allemagne Grande-Bretagne - Pays-Bas - Belgique - Autriche).

(1) Dans l'étude, la crème glacée est considérée comme un produit laitier.

TABLEAU N° 1

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 (1) .....	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 (2)
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 : Divers

TABLEAU N° 2

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
MOLKEREI ZENTRALE BAYERN .....	Allemagne fédérale	137	31/12/66	C	Non

Source : Divers

TABLEAU N° 3

LES ACTIVITES LAITIÈRES DES 15 PREMIÈRES SOCIÉTÉS LAITIÈRES MONDIALES (1967)

Dénomination de la firme	Spéculations laitières majeures dans les pays d'origine	Spéculations laitières en Europe
NATIONAL DAIRY PRODUCTS	1 - Lait frais 2 - Fromage	1 - Fromage
NESTLE ALIMENTANA .....	1 - Lait concentré	1 - Lait concentré
BORDEN .....	1 - Lait frais 2 - Lait concentré	1 - Lait concentré
BEATRICE FOODS .....	1 - Lait frais	1 - Lait frais 2 - Crème glacée
CARNATION .....	1 - Lait concentré 2 - Lait frais	1 - Lait concentré
UNIGATE .....	1 - Lait frais	1 - Lait gras
PET Inc. ....	1 - Lait concentré 2 - Lait frais	Néant
FOREMOST DAIRIES .....	1 - Lait frais	Néant
LAND O LAKES CREAMERIES	1 - Beurre 2 - Poudre	Néant
EXPRESS DAIRY .....	1 - Lait frais	1 - Lait frais
OURSINA .....	1 - Lait concentré 2 - Fromage	1 - Lait frais
SNOW BRAND MILK .....	1 - Lait frais	Néant
FAIRMONT FOODS .....	1 - Lait frais	Néant
MORINAGA MILK .....	1 - Lait frais	Néant

Source : Rapports annuels et divers

4. PLAN DE L'ETUDE

Il a paru intéressant de présenter à part les firmes américaines qui forment un ensemble homogène par leurs conditions communes de développement et par leur engagement en Europe. Deux phénomènes sont particulièrement analysés :

- la diversification, poussée à un point qui semble annoncer une transformation de l'industrie, un peu à l'étroit dans les limites formelles du secteur et de la branche.
- l'expansion géographique, qui pose le problème général des investissements américains en Europe : les renseignements disponibles ont permis de voir leur répartition actuelle dans le monde, et la place de l'Europe

Les conséquences de ces implantations seront étudiées dans un deuxième document qui comprendra en outre l'analyse des principales firmes laitières européennes.



~~PREMIERE PARTIE~~

QUELQUES ASPECTS DE LA CROISSANCE RECENTE  
DES GRANDES FIRMES LAITIERES AMERICAINES

THE UNIVERSITY OF CHICAGO  
LIBRARY  
540 EAST 57TH STREET  
CHICAGO, ILL. 60637

G E N E R A L I T E S

La croissance récente des firmes étudiées, mesurée par l'évolution des ventes en dollars courants, est caractérisée par les points suivants (cf. tableau n° 4 et graphique n° 1).

- a) Croissance proportionnellement plus rapide des firmes moyennes (1) (entre 150 et 400 millions de dollars de ventes en 1957) par rapport aux deux leaders : NATIONAL DAIRY PRODUCTS et BORDEN qui tiennent néanmoins les deux premières places pour la croissance en valeur absolue (+ 800 millions de \$ et + 600 millions de \$).
- b) Accélération de la croissance dans la période récente (1) (1962 (2)-1966) en particulier pour BORDEN, CARNATION, PET Inc., tandis que BEATRICE FOODS maintient un taux d'accroissement élevé. NATIONAL DAIRY poursuit une croissance lente mais régulière ; par contre FAIRMONT FOODS, malgré des fusions et absorptions, ne réussit pas à suivre le rythme du groupe des "grands" où il avait pénétré en 1960 par l'absorption de "ABBOTTS DAIRIES".
- c) Part prépondérante prise par la croissance de type externe (3). 201 sociétés ont été absorbées entre 1957 et 1967 par les sept groupes laitiers. BEATRICE FOODS, BORDEN, PET Inc., FAIRMONT se placent parmi les plus acquises des grandes firmes industrielles américaines. NATIONAL DAIRY au contraire semble être parvenue à un stade de maturité (cf. tableau n°4).

- 
- (1) Le cas de FOREMOST est particulier, la société ayant été contrainte de vendre certains actifs représentant 30 % de son chiffre d'affaires.
  - (2) L'année 1962 a été choisie pour scinder la période étudiée parce qu'elle marque les premiers jugements de la FEDERAL TRADE COMMISSION contre les firmes laitières, ce qui a provoqué un changement de leur politique (cf. plus loin).
  - (3) La part de la croissance externe a été mesurée en additionnant les ventes de la dernière année autonome des sociétés absorbées ou fusionnées au cours de la période étudiée. Certaines absorptions de type vertical, ~~ne pas~~ se traduire par une augmentation du chiffre d'affaires de la société absorbante. Les résultats sont néanmoins utilisés dans la mesure où ils permettent de caractériser le comportement des sociétés mais sans qu'une interprétation rigoureuse des chiffres soit proposée.

TABLEAU N° 5

EVOLUTION DES VENTES DES FILIALES ETRANGERES DES SOCIETES  
LAITIERES AMERICAINES  
1957-1966

NOMS DES SOCIETES	Taux annuel de croissance du chiffre d'affaires global (en %)	Taux de croissance annuel du chiffre d'affaires des filiales étrangères	Observations
NATIONAL DAIRY PRODUCTS			
. 1957-1962 .....	4,9	11	-
. 1962-1966 .....	5,5	12	-
BORDEN			
. 1957-1962 .....	2,4	15,3	-
. 1962-1966 .....	10,2	9	-
BEATRICE FOODS			
. 1957-1962 .....	9,9	-	Aucune filiale hors US
. 1962-1966 .....	12,4	50	
CARNATION			
. 1957-1962 .....	3,4	10	-
. 1962-1966 .....	16,8	30	-
PET Inc.			
. 1957-1962 .....	7,2	-	Aucune filiale hors US
. 1962-1966 .....	15,6	30	
FOREMOST DAIRIES			
. 1957-1962 .....	+ 0,7	4	-
. 1962-1966 .....	- 2,4	- 0,25	-
FAIRMONT FOODS			
. 1957-1962 .....	11	{ Néant	
. 1962-1966 .....	4,1		

Source : Rapports annuels et estimations.

Aux Etats-Unis, cette croissance externe a représenté jusqu'en 1962 un mouvement de concentration à l'intérieur du secteur de l'industrie laitière. Depuis cette date, elle traduit exclusivement une politique de diversification.

- d) Développement plus rapide à l'étranger qu'aux Etats-Unis même : surtout depuis 1962 pour BEATRICE FOODS, CARNATION, PET Inc. (cf. tableau n° 5).

La politique de diversification et l'expansion géographique internationale sont des phénomènes nouveaux dans le processus de croissance des grandes sociétés laitières américaines : aussi, après un bref rappel de leurs activités laitières, ces deux aspects sont-ils particulièrement décrits avec leurs implications générales pour l'évolution de l'industrie laitière.



LES ACTIVITES LAITIÈRES

NATIONAL DAIRY PRODUCTS l'emporte de très loin en réalisant un chiffre d'affaires en produits laitiers double de celui de BORDEN, son second (cf. tableau n° 6).

En réalité, l'orientation à l'intérieur du secteur laitier, diffère selon les groupes (cf. tableau n° 6). On peut distinguer ceux qui sont spécialisés dans la distribution du lait frais et de la crème glacée : FAIRMONT FOODS et FOREMOST DAIRIES s'adressent à peu près uniquement à ces marchés, BORDEN et BEATRICE FOODS en retirent plus des trois quarts de leurs ventes laitières, mais fabriquent en outre d'autres produits : fromage, laits industriels, beurre. Les autres groupes sont plus spécifiquement industriels ; CARNATION et PET Inc. sont avant tout des producteurs de laits concentrés, bien que, par suite de la régression de la consommation de ces laits aux Etats-Unis, ils aient récemment développé leurs ventes de lait frais et de crèmes glacées ; NATIONAL DAIRY PRODUCTS maintient un meilleur équilibre entre produits frais (lait et crème glacée) et produits industriels, essentiellement le fromage dont la société est le plus important producteur et distributeur mondial.

Il est difficile de juger du niveau de concentration et de la part des firmes étudiées sur les marchés des divers produits laitiers aux Etats-Unis parce qu'une fraction des ventes est effectuée par les filiales étrangères. Globalement, d'après nos estimations, il semble que les ventes des sept firmes représentent 25 à 30 % des ventes laitières aux Etats-Unis (tous produits). NATIONAL DAIRY détient à elle seule plus de 50 % du marché du fromage, CARNATION environ 30 % du marché du lait concentré.

Le problème principal est la stagnation relative de la consommation de produits laitiers depuis quelques années (voir annexe n° 1). Les groupes essaient de le résoudre en présentant sur le marché de nouveaux produits (laits diététiques, laits instantanés, laits à bas taux de matière grasse, fromages maigres, etc.) répondant mieux aux aspirations des consommateurs; en n'hésitant pas à créer un lait-imitation (matières non grasses du lait ajoutées à un corps gras végétal, à des émulsifiants et stabilisateurs) vendu moins cher que le lait naturel. Mais pour maintenir leur taux de croissance et leurs profits, ils sont conduits surtout à diversifier leurs activités.

TABLEAU N° 6

REPARTITION DES VENTES LAITIÈRES DES GROUPES AMÉRICAINS EN 1966  
SELON LA NATURE DES PRODUITS

	Total des ventes laitières (en millions de \$)	dont :			
		Lait frais (en %)	Crème glacée (en %)	Laits industriels (en %)	Fromages et beurre (en %)
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .....	1 485	29,7	12,1		58,2
BORDEN .....	763	56,6	23	20,4	
BEATRICE FOODS .....	436	54,1	22,9		23
CARNATION .....	585		34,7	65,3	
PET Inc. ....	206		36,4	63,6	
FOREMOST DAIRIES .....	330		98,8	1,2	
FAIRMONT FOODS .....	133		100		

Source : Rapports annuels et divers.

LA DIVERSIFICATION

La diversification est interprétée comme l'action de s'engager dans des activités dont le but final n'est pas la fabrication des produits laitiers : cette notion est un peu restrictive, étant donné le degré d'intégration atteint par les groupes laitiers américains. Elle est mesurée par la répartition des ventes entre trois catégories (produits laitiers, autres produits alimentaires, produits non alimentaires), selon les chiffres indiqués par les sociétés elles-mêmes ; il n'est donc pas sûr que les données soient homogènes.

Un autre critère utilisé parce que la diversification s'obtient le plus souvent par croissance externe est la répartition des sociétés absorbées selon leur activité.

Le tableau suivant indique que le degré de diversification est sensiblement différent selon les sociétés (voir aussi les monographies).

<p><u>TABLEAU N° 7</u>                      REPARTITION DES VENTES DES SEPT GROUPES LAITIERS AMERICAINS                      SELON LA NATURE DES PRODUITS - ANNEE 1966                      (en %)</p>			
	Produits laitiers	Autres produits alimentaires	Produits non alimentaires
NATIONAL DAIRY .....	65,7	32,2	2,1
BORDEN .....	49,4	29,4	21,2
BEATRICE FOODS .....	48	38	14
CARNATION .....	72	18	10
PET Inc. ....	44	42	14
FOREMOST DAIRIES .....	85	4	11
FAIRMONT FOODS .....	65	35	-

Source : Rapports annuels et estimations (CARNATION).

Pour PET Inc., BEATRICE FOODS et BORDEN, les produits laitiers, bien que demeurant la spéculation principale, ne constituent que moins de la moitié des ventes totales. FAIRMONT FOODS et NATIONAL DAIRY en retirent environ les deux tiers de leurs ventes ; CARNATION et FOREMOST DAIRIES dépendent encore plus du secteur laitier.

Bien que ces groupes aient fait leurs premières incursions hors du secteur laitier depuis longtemps (produits chimiques pour NATIONAL DAIRY et BORDEN avant 1939 - produits céréaliers pour CARNATION en 1929 - entrepôts frigorifiques pour BEATRICE FOODS en 1902), c'est au cours des années récentes que la tendance s'est accélérée, comme le montre le tableau n° 8.

<u>TABLEAU N° 8</u> EVOLUTION DE LA PART DES PRODUITS LAITIERS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES GRANDES SOCIETES LAITIERS AMERICAINES			
Nom de la société	Part des produits laitiers (en %)		
	En 1957	En 1960	En 1966
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .....	75	72	65,7
BORDEN .....	80	73	49,4
BEATRICE FOODS .....	75	70	48
CARNATION .....	83	81	72
PET Inc. ....	95	93	44
FOREMOST DAIRIES .....	92	90	85
FAIRMONT FOODS .....	80	83	65

Sources : Rapports annuels et estimations.

La conversion a été très rapide entre 1960 et 1966 pour PET Inc., BEATRICE FOODS, BORDEN et FAIRMONT FOODS.

LA DIVERSIFICATION

La diversification est interprétée comme l'action de s'engager dans des activités dont le but final n'est pas la fabrication des produits laitiers : cette notion est un peu restrictive, étant donné le degré d'intégration atteint par les groupes laitiers américains. Elle est mesurée par la répartition des ventes entre trois catégories (produits laitiers, autres produits alimentaires, produits non alimentaires), selon les chiffres indiqués par les sociétés elles-mêmes ; il n'est donc pas sûr que les données soient homogènes.

Un autre critère utilisé parce que la diversification s'obtient le plus souvent par croissance externe est la répartition des sociétés absorbées selon leur activité.

Le tableau suivant indique que le degré de diversification est sensiblement différent selon les sociétés (voir aussi les monographies).

TABLEAU N° 7 REPARTITION DES VENTES DES SEPT GROUPES LAITIERS AMERICAINS SELON LA NATURE DES PRODUITS - ANNEE 1966 (en %)			
	Produits laitiers	Autres produits alimentaires	Produits non alimentaires
NATIONAL DAIRY .....	65,7	32,2	2,1
BORDEN .....	49,4	29,4	21,2
BEATRICE FOODS .....	48	38	14
CARNATION .....	72	18	10
PET Inc. ....	44	42	14
FOREMOST DAIRIES .....	85	4	11
FAIRMONT FOODS .....	65	35	-

Source : Rapports annuels et estimations (CARNATION).

Pour PET Inc., BEATRICE FOODS et BORDEN, les produits laitiers, bien que demeurant la spéculation principale, ne constituent que moins de la moitié des ventes totales. FAIRMONT FOODS et NATIONAL DAIRY en retirent environ les deux tiers de leurs ventes ; CARNATION et FOREMOST DAIRIES dépendent encore plus du secteur laitier.

Bien que ces groupes aient fait leurs premières incursions hors du secteur laitier depuis longtemps (produits chimiques pour NATIONAL DAIRY et BORDEN avant 1939 - produits céréaliers pour CARNATION en 1929 - entrepôts frigorifiques pour BEATRICE FOODS en 1902), c'est au cours des années récentes que la tendance s'est accélérée, comme le montre le tableau n° 8.

TABLEAU N° 8 EVOLUTION DE LA PART DES PRODUITS LAITIERS DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES GRANDES SOCIETES LAITIERS AMERICAINES			
Nom de la société	Part des produits laitiers (en %)		
	En 1957	En 1960	En 1966
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .....	75	72	65,7
BORDEN .....	80	73	49,4
BEATRICE FOODS .....	75	70	48
CARNATION .....	83	81	72
PET Inc. ....	95	93	44
FOREMOST DAIRIES .....	92	90	85
FAIRMONT FOODS .....	80	83	65

Sources : Rapports annuels et estimations.

La conversion a été très rapide entre 1960 et 1966 pour PET Inc., BEATRICE FOODS, BORDEN et FAIRMONT FOODS.

31.

POURQUOI DIVERSIFIER ?

Les raisons principales apparaissent au cours de l'analyse des sociétés :

- a) - Raisons tenant à la matière de base de l'industrie : le lait (cf. l'annexe n° 1 qui présente brièvement l'économie laitière des Etats-Unis).
- Production stagnante provoquant une hausse des prix à la production.
  - Consommation de certains produits en baisse rapide ; les fabricants de laits concentrés ont été obligés de se reconvertir par suite du rétrécissement du marché américain.
  - Concurrence des grandes chaînes de distribution qui font pression sur les prix de vente.
  - Profits inférieurs à ceux tirés d'autres spéculations.
- b) - Raisons tenant à la politique des pouvoirs publics.

Les interventions des pouvoirs publics ont eu une influence décisive sur le comportement des groupes laitiers. L'action de la "FEDERAL TRADE COMMISSION" s'est traduite de deux manières :

- . obligation pour FOREMOST DAIRIES, NATIONAL DAIRY et BEATRICE FOODS de se séparer de quelques entreprises acquises en violation de la loi anti-trust.
- . interdiction pour ces mêmes firmes de se porter acquéreur d'une quelconque firme laitière d'ici à 1971, sans l'autorisation de la commission.

D'autres firmes que celles directement visées ont pris peur, et depuis 1962 le mouvement de concentration de la part des grandes firmes laitières a été littéralement gelé aux Etats-Unis, comme le montre le tableau n° 9.

<p><u>TABLEAU N° 9</u>            LES ABSORPTIONS DE SOCIETES LAITIÈRES AUX ETATS-UNIS            PAR LES GROUPES LAITIERS U.S.</p>		
Nom de la firme	Nombre de sociétés laitières absorbées	
	1957 - 1962	1963 - 1966
NATIONAL DAIRY .....	0	0
BORDEN .....	5	0
BEATRICE FOODS .....	6	0
CARNATION .....	3	0
PET Inc. ....	6	0
FOREMOST DAIRIES .....	4	0
FAIRMONT FOODS .....	4	0

Sources : Rapports annuels et Moody's.

c) - Raisons tenant au caractère attractif d'autres activités, à la fois pour la perspective de développement qu'elles offrent et pour leur taux de profit plus élevé (voir monographie de BORDEN).

d) - Raisons tenant à la taille des groupes.

Il faut, en effet, un certain niveau de croissance pour saisir les opportunités d'intégration, qu'il s'agisse :

- . de profiter de la puissance industrielle pour appliquer une nouvelle technique à d'autres secteurs et pour valoriser au maximum la matière première ;
- . de profiter de la puissance commerciale pour introduire de nouveaux produits dans le réseau de vente (la crème glacée ouvre la voie aux produits surgelés) ;
- . d'anticiper les changements de la consommation pour pénétrer sur les marchés de substitution (les industriels laitiers américains sont bien placés sur le marché concurrent des matières grasses végétales et de la margarine) et conserver et accroître leur part du marché global.

La tendance à la diversification s'explique donc par des raisons objectives, mais aussi par des motivations, certaines négatives à l'égard du secteur laitier (caractère non attractif du lait - contrainte des pouvoirs publics) et d'autres positives à l'égard d'activités étrangères au secteur laitier...

32. COMMENT SE FAIT LA DIVERSIFICATION ?

Dans la plupart des cas elle est réalisée par la voie de la croissance externe qui est, semble-t-il, le moyen jugé le plus sûr et le plus rapide pour pénétrer dans un autre secteur, et qui a l'avantage supplémentaire de ne point augmenter les capacités de production. Seule NATIONAL DAIRY PRODUCTS mène une politique de diversification par des moyens intérieurs au groupe (cf. tableau n° 4).

33. QUELLES SONT LES ORIENTATIONS PRISES ?

Le tableau suivant confirme les résultats déjà apparus dans le tableau n° 4.

TABLEAU N° 10 LA CROISSANCE EXTERNE DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS HORS DU SECTEUR LAITIER 1957 - 1966			
Nombre de sociétés absorbées	Sociétés alimentaires	Sociétés hors branche	Total
Aux U.S.A. ....	84	33	117
Hors des U.S.A. ....	23	3	26
Total .....	107	36	143
Sources : Rapports annuels - Moody's.			

L'industrie laitière est surtout attirée par les autres secteurs de l'industrie alimentaire, mais ne dédaigne pas les incursions hors de la branche ;

cet intérêt porté à d'autres branches est d'ailleurs d'origine récente (cf. tableau n° 11) et s'est affirmé depuis cinq ans pour la plupart des sociétés : avant 1962 seul BORDEN s'était fait une place dans l'industrie chimique.

<u>TABLEAU N° 11</u> EVOLUTION DU NOMBRE DES SOCIETES NON ALIMENTAIRES ABSORBEES PAR LES GROUPES LAITIERS 1957 - 1966		
	Nombre de sociétés absorbées	Remarques
Période 1957 - 1962	6	BORDEN seulement.
Période 1963 - 1966	30	Dont 21 par BORDEN et BEATRICE FOODS.
Total .....	36	

331. LA DIVERSIFICATION DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

NATIONAL DAIRY, tout en étant la principale firme laitière, est la deuxième firme américaine de produits d'alimentation générale (derrière GENERAL FOODS)... BORDEN est un important producteur de café et de conserves de poisson. BEATRICE FOODS est bien placée sur le marché de la confiserie, des "snack foods"- ainsi que PET Inc. et FAIRMONT FOODS. CARNATION et FOREMOST par contre n'ont que peu développé leurs productions alimentaires.

Une remarque s'impose : ce n'est pas seulement vers des produits nouveaux mais aussi vers des formes nouvelles de la consommation à l'intérieur de l'alimentation que semblent se diriger les groupes laitiers - orientations qui symbolisent :

- le développement de la consommation en dehors des repas : justification des "snack foods" : chips, noisettes, biscuits, confiserie ;
- le développement des plats cuisinés, faciles à utiliser : justification des préparations à base de viande, de poisson, de pâtes, etc., des surgelés, des gâteaux tout préparés... ;
- le développement de la consommation collective (cantines, hôtels, hôpitaux, etc.) : justification de préparations spéciales prévues pour ce marché ;

TABLEAU N° 12

## LES SOCIÉTÉS LAITIÈRES AMÉRICAINES ET LA CHIMIE

Fabrications chimiques des sociétés	BORDEN	NATIONAL DAIRY PRODUCTS	FOREMOST	BEATRICE FOODS	CARNATION
Chiffre d'affaires chimie :					
- en millions de \$ .....	354	45	30	30	10
- en pourcentage du chiffre d'affaires total .....	21	2	8	3,3	1,3
1 - Produits chimiques de base	Urée-formaldéhyde, vinyl acétate-acrylate - styrène - butadienne.	Amides et esters	Acides gras	Polymères	
2 - Fibres plastiques et caoutchouc	Ustensiles-emballages-matériaux de construction				
3 - Peintures et colorants	Peintures-encres d'imprimerie.	Colorants			Encres
4 - Produits pharmaceutiques	Vitamines-aromates	Vitamines-aromates	Gamme de produits pharmaceutiques.	Aromates	
5 - Produits d'entretien, de toilette, détergents	Entretien-cosmétiques			Produits d'entretien	
6 - Produits de l'agriculture	Engrais-suppléments vitaminés	Suppléments vitaminés	Suppléments vitaminés	Suppléments vitaminés	Suppléments vitaminés
7 - Produits divers	Caséine-colle-résine	Caséine	Caséine-lactose	Caséine-colles	Films, photos-stencils
8 - Industrie du verre		Bouteilles et pots			
Projets connus	<u>Développer</u> : 1) Produits de base 2) Produits de grande consommation.	<u>Développer</u> : rapidement le secteur chimique	<u>Orientation</u> confirmée en 1967 dans la pharmacie		

Sources : Rapports annuels et estimations.

- la multiplication des machines distributrices pour boissons, confiserie, snack foods ;
- la vogue des restaurants et des motels, nouveaux lieux de vente pour les produits d'épicerie directement utilisables.

Les sociétés s'efforcent donc de fournir la gamme des produits destinés à tel ou tel marché plutôt que tel ou tel produit simple.

### 332. LA DIVERSIFICATION DANS LES AUTRES BRANCHES

La diversification hors de la branche alimentaire s'oriente essentiellement vers la chimie. Mais l'industrie mécanique est également représentée :

- construction de machines destinées à l'industrie alimentaire : distributeurs automatiques (BEATRICE FOODS), meubles réfrigérants à usage commercial (PET Inc.) ;
- fabrication d'emballages en fer-blanc : CARNATION, qui avait besoin de boîtes en fer-blanc pour le lait évaporé, est devenu le cinquième producteur américain de ce type d'emballages, et vend à d'autres conserveurs plus du quart de sa production ;
- construction d'équipements sans aucun lien avec l'industrie alimentaire : abat-jour - matériel d'irrigation et d'arrosage - caravanes - séchoirs à cheveux - à mains (BEATRICE FOODS).

A part le cas de BEATRICE FOODS, les intérêts des sociétés laitières dans la mécanique s'inscrivent dans un schéma d'intégration verticale.

L'orientation vers la chimie est également logique pour les groupes laitiers. Le tableau n° 12 montre leurs relations avec la branche chimique, BORDEN est entré le plus avant dans la branche et continue à élargir la gamme de ses fabrications ; après les colles, les matières plastiques, puis les engrais, enfin les produits cosmétiques... Le cheminement de cette société est particulièrement instructif :

- à l'origine, fourniture de caséine et sérum à l'industrie des adhésifs et peintures ;
- absorption des sociétés d'adhésifs ;
- puis, étant donné l'utilisation croissante par l'industrie des produits adhésifs dérivés de la pétrochimie, absorption de sociétés fournissant de l'urée, du formaldéhyde ;

- mais l'urée est utilisée également par l'industrie des engrais : achat de SMITH DOUGLAS, important producteur d'engrais ;
- enfin, dernier stade de l'intégration en amont, mise en place d'un complexe pétrochimique fournissant les matières de base, méthanol, ammoniac, acétylène.

Le cas de FOREMOST DAIRIES est différent : cette société, le premier producteur mondial de lactose - matière utilisée par la pharmacie - s'est peu à peu spécialisée, si l'on peut dire, dans la pharmacie :

- d'abord fournisseur important de cette industrie,
- puis petit producteur par le rachat de trois firmes,
- puis gros producteur et commerçant par la fusion en 1967 avec le principal grossiste américain en produits pharmaceutiques. En conséquence FOREMOST est devenue une firme essentiellement pharmaceutique, les produits laitiers ne représentant plus que 20 % environ du chiffre d'affaires consolidé du nouveau groupe !

Pour NATIONAL DAIRY, il s'agit essentiellement d'un développement interne, obtenu en utilisant au maximum tous les composants du produit de base : le lait et des produits concurrents (acides gras, etc.).

Ainsi voit-on se dessiner une sorte de schéma des raisons qui incitent l'industrie laitière à pénétrer dans la branche chimique.

- a) A l'origine, on trouve le plus souvent une utilisation rationnelle des sous-produits et dérivés du lait : caséine, sérum, lactose. Ces opérations font de l'industrie laitière un fournisseur de l'industrie pharmaceutique et cosmétique d'une part, de l'industrie des colles et liants d'autre part, de l'industrie de l'alimentation animale enfin.
- b) Une seconde voie vers la chimie s'ouvre avec l'apparition de produits de remplacement concurrents du lait - c'est-à-dire des matières grasses d'origine végétale ou autre, des matières azotées dérivées du soja, du poisson ou du pétrole. Plutôt que de l'ignorer ou de demander aux pouvoirs publics une vaine protection, les groupes laitiers américains ont préféré prévenir cette concurrence en acquérant de solides positions dans ces deux secteurs (NATIONAL DAIRY, BEATRICE FOODS, BORDEN).
- c) Enfin, l'utilisation croissante par l'industrie alimentaire de produits d'origine chimique peut conduire à développer à l'intérieur du groupe la production de certains biens intermédiaires, en particulier la gamme des vitamines, aromates, colorants (BORDEN, NATIONAL DAIRY, BEATRICE FOODS) et les emballages en verre ou en matière plastique (BORDEN, NATIONAL DAIRY, BEATRICE FOODS).

L'industrie laitière n'est d'ailleurs pas la seule concernée : d'autres industries alimentaires ont pénétré dans la branche chimique : SWIFT, ARMOUR, CORN PRODUCTS, GENERAL MILLS, pour ne citer que les plus importantes. Et, parallèlement, les entreprises chimiques ont tendance à se diversifier dans la branche alimentaire (PROCTER AND GAMBLE, GRACE, AMERICAN HOME PRODUCTS, GLIDDEN, WARNER LAMBERT, ABBOTTS).

On perçoit dans l'évolution de l'industrie alimentaire américaine les premières conséquences du développement des matières de synthèse : le bouleversement ira-t-il aussi loin que dans l'industrie textile ?

34. Y A-T-IL DES LIMITES A LA DIVERSIFICATION ?

Il semble, en premier lieu, que le niveau de diversification soit lié à la taille du groupe :

- pour les petites firmes laitières (moins de 100 millions de \$) pour lesquelles nous possédons quelques données, il y a concentration à l'intérieur du secteur laitier ;
- pour les firmes moyennes (100 à 300 millions de \$), il y a diversification à l'intérieur de la branche alimentaire ;
- pour les très grandes firmes seulement (plus de 300 millions de \$), il y a diversification hors de la branche d'origine. Seuls les trois grands groupes, en effet, peuvent supporter les lourdes immobilisations et les grosses dépenses de recherche que nécessite un investissement dans l'industrie chimique, par exemple.

L'étude révèle, par ailleurs, l'existence de lignes de diversification privilégiées, les groupes laitiers ne se dirigeant pas vers n'importe quel secteur ou n'importe quelle branche. Ils ont développé des liaisons avec l'industrie de l'alimentation générale, avec la distribution et la restauration avec la chimie et la pharmacie, avec un secteur de l'industrie mécanique (machines pour l'industrie alimentaire) mais ni l'industrie électrique ou électronique, ni l'industrie papetière, ni l'industrie textile, ni l'industrie des moyens de transport, ni l'industrie pétrolière, etc., ne semblent attirer les groupes laitiers.

NATIONAL DAIRY, BORDEN, BEATRICE FOODS, entrent dans la catégorie des "conglomerate" puisqu'elles se manifestent dans plusieurs branches ; mais on aurait tort de penser qu'elles additionnent des activités sans lien commun ; elles restent avant tout des modèles d'ensembles polyvalents intégrés.

L'EXPANSION GEOGRAPHIQUE INTERNATIONALE

Seul l'investissement direct hors du territoire des Etats-Unis est analysé dans cette rubrique ; l'instrument de mesure est le nombre de filiales, seule donnée homogène pour l'ensemble des sociétés : ces filiales pouvant être créées soit directement par les firmes, soit par absorption d'une société locale, soit par une prise de participation dans une société locale (25 % et plus du capital), soit par implantation d'une filiale commune avec une firme locale ou internationale. Ce critère du nombre est insuffisant pour réaliser une étude poussée des investissements internationaux et de leurs conséquences pour les pays d'accueil. Aussi cette partie présente-t-elle seulement l'expansion hors des Etats-Unis dans le cadre de la croissance des firmes laitières.

41. HISTORIQUE

Etant donné les dimensions du marché intérieur, seules les très grandes firmes peuvent avoir une politique de développement hors des frontières nationales ; ou alors les firmes spécialisées ... FAIRMONT FOODS ne possède aucun actif hors des Etats-Unis et son objectif est de couvrir le marché national. La conquête des débouchés extérieurs par les autres groupes laitiers a été entamée dès le premier quart du vingtième siècle. (cf. tableau n° 13).

TABLEAU N° 13			
LES PREMIERES IMPLANTATIONS ETRANGERES DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS			
	Année de la lère implantation hors des U.S.A.	Pays d'implantation	Fabrication
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .	1925	Grande-Bretagne	Fromages fondus
BORDEN .....	1899	Canada	Lait concentré
BEATRICE FOOD .....	1961	Malaisie	Lait concentré
CARNATION .....	1916	Canada	Lait concentré
PET Inc. (à travers GENERAL MILK filiale commune avec CARNATION jusqu'en 1967).....	1923	France	Lait concentré
FOREMOST DAIRIES .....	1953	Hong-Kong	Lait concentré
Sources : Rapports annuels et divers			

En 1899, BORDEN, alors première firme laitière américaine, s'installait au Canada, suivi par CARNATION en 1916. GENERAL MILK, filiale commune de PET Inc. (35 %) et de CARNATION (65 %), ouvrait sa première usine européenne en France en 1923, tandis que deux ans plus tard, NATIONAL DAIRY PRODUCTS fondait sa première filiale "KRAFT" en Grande-Bretagne. BEATRICE FOODS et FOREMOST DAIRIES sont intervenus sur les marchés extérieurs beaucoup plus tard, l'explication pour FOREMOST DAIRIES est que la société est demeurée jusqu'en 1950 environ une petite entreprise au rayonnement régional (chiffre d'affaires en 1949 : 42 millions de dollars).

Fait remarquable, ces groupes (à part NATIONAL DAIRY PRODUCTS), comme d'ailleurs NESTLE et OURSINA, ont fondé leur expansion internationale sur le lait concentré, en tirant profit d'un procédé qu'ils ont découvert (BORDEN-NESTLE) ou perfectionné (CARNATION-FOREMOST-OURSINA) ; voilà, semble-t-il, un exemple typique de l'influence d'une innovation technique sur la politique économique des firmes.

Toutefois, si les premières implantations sont en général anciennes, l'expansion internationale des groupes laitiers américains n'a pris une certaine ampleur que depuis quelques années : une véritable accélération des investissements directs est constatée depuis 1960 (cf. tableau n° 14).

TABLEAU N° 14

EVOLUTION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS  
DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS (1)

Nom des groupes	Nombre de filiales étrangères au 1.7.1967	Nombres de filiales étrangères créées depuis 1960
NATIONAL DAIRY PRODUCTS .....	33	18
BORDEN .....	41	28
BEATRICE FOODS .....	29	29
CARNATION .....	19	4
PET Inc.....	12	11
FOREMOST DAIRIES .....	21	14
TOTAL .....	155	104

Source : Rapports annuels

(1) : les usines sous contrat de l'armée américaine (16 unités en 1966) ne sont pas comptabilisées.

Autotal 67 % des filiales étrangères de ces groupes ont été créés depuis 1960. NATIONAL DAIRY PRODUCTS et CARNATION ont consolidé leurs positions, tandis que BORDEN, FOREMOST DAIRIES, et surtout PET Inc. et BEATRICE FOODS ont construit en très peu de temps un réseau de filiales à l'étranger : l'expansion internationale apparaît comme un élément nouveau de la politique de ces dernières. Les dirigeants de BEATRICE FOODS la justifient en disant qu'elle constitue une étape logique de leur croissance, une anticipation sur le développement prévisible du marché mondial, une source de profits supérieurs à ceux obtenus aux Etats-Unis, une opération préventive vis-à-vis des entreprises concurrentes...

Le nombre de filiales peut faire illusion : elles sont souvent de faibles dimensions dans le cas de créations récentes, bien que les filiales de CARNATION et de NATIONAL DAIRY atteignent un chiffre d'affaires moyen déjà respectable : (50 millions de francs environ) (cf. tableau n° 15).

TABLEAU N° 15

LES VENTES DES FILIALES ETRANGERES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS EN 1966

Nom de la firme	Nombre de filiales au 1.7.67 (1)	Chiffre d'affaires réalisé par les filiales étrangères en millions de \$	Chiffre d'affaires moyen par filiale en millions de \$	Chiffre d'affaires des filiales étrangères en % des ventes totales du groupe
NATIONAL DAIRY PRODUCTS	33	337	10	15
BORDEN .....	41	191	5	11
BEATRICE FOODS .....	36	70	2	8
CARNATION .....	19	293	12	30
PET Inc. ....	12	47	4	10
FOREMOST .....	30	35	1,2	9

source : Rapports annuels et estimations

(1) : y compris les usines sous contrat de l'armée américaine

Leurs ventes ne représentent encore qu'une faible part des ventes totales des groupes : seul CARNATION, par l'intermédiaire de GENERAL MILK, possède un caractère fortement international. Mais on ne peut, à l'inverse, sous-estimer la force potentielle constituée par ces nombreuses filiales, peu rentables actuellement, peut-être du fait de leur création récente, qui sont autant de bases en vue d'un développement futur.

42.

LOCALISATION DES INVESTISSEMENTS DIRECTS (1)

L'étude de la répartition géographique des investissements directs permet de dégager certains éléments d'explication de la politique internationale suivie par les firmes. Les cartes 1 et 2 montrent qu'il existe des zones d'agglutination de leurs investissements directs. Les principales régions d'implantation sont (cf. tableau n° 16)

TABLEAU n° 16 REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES FILIALES DES COMPAGNIES LAITIERES AMERICAINES AU 1.7.1967	
	Nombre de filiales
Europe total .....	49
dont C.E.E. ....	22
Canada .....	26
Amérique du Sud .....	21
Amérique centrale .....	30
Asie .....	24
Océanie .....	11
Afrique .....	5
Moyen-Orient .....	5
<b>Total (1) .....</b>	<b>171</b>
Source : rapports annuels	
(1) : y compris les usines sous contrat de l'armée américaine	

(1) - voir en troisième partie la liste des filiales en annexe de chaque monographie de firme.

- a) l'Europe occidentale, essentiellement l'Europe du Nord-Ouest (Pays-Bas, Grande-Bretagne, Belgique, Allemagne fédérale) ; depuis deux ou trois ans les investissements se dirigent aussi vers l'Espagne et l'Italie d'une part, vers la Scandinavie d'autre part.
- b) l'Amérique centrale, surtout le Mexique. Les groupes laitiers visent à la fois le marché local en expansion et la clientèle touristique américaine qui fréquente de plus en plus ces pays (Mexique, Porto-Rico, Jamaïque, Panama).
- c) le Canada : sa partie orientale, la plus développée, a attiré depuis longtemps les sociétés américaines ; CARNATION, BORDEN et NATIONAL DAIRY y occupent les mêmes positions qu'aux Etats-Unis.
- d) l'Amérique du Sud, principalement le Venezuela ; mais un sérieux concurrent tient déjà la place, en la personne de NESTLE qui y dispose à lui seul d'une cinquantaine d'usines.
- e) l'Australie et la Nouvelle-Zélande, pays développés, constituent en outre une base pour la conquête des marchés de l'Asie du Sud-Est.
- f) le Sud-Est asiatique : si 24 implantations sont dénombrées, 10 au minimum sont des usines sous contrat de l'armée américaine (Japon, Corée du Sud, Vietnam du Sud).

Il s'avère que deux catégories de pays ont accueilli 82 % des investissements directs :

- les pays développés du monde occidental et leurs excroissances des antipodes (Australie, Nouvelle-Zélande, Afrique du Sud).
- les pays d'Amérique latine que les Etats-Unis, depuis la "doctrine de Monroe", ont toujours considérés comme des protégés préférentiels.

Le recensement des pays où les groupes ne sont pas installés montre que les zones non attractives sont essentiellement l'Afrique (sauf la République Sud-Africaine), les pays arabes, l'Inde et l'Indonésie, c'est-à-dire des contrées qui ont à peu près les caractéristiques suivantes : elles sont sous-développées, elles faisaient partie du domaine colonial des nations européennes et n'on accédé que récemment à l'indépendance politique.

Aussi voit-on déjà apparaître l'influence des conditions politiques sur les décisions d'investissement des firmes américaines. Mais la localisation de leurs filiales n'est-elle pas en réalité déterminée en fonction de l'économie laitière de chaque pays ?

43. NATURE DES INVESTISSEMENTS A L'ETRANGER

Les investissements directs se portent en majorité dans le secteur laitier, mais de plus en plus, même à l'étranger, les groupes laitiers diversifient leurs intérêts, projetant en quelque sorte à l'extérieur l'expérience acquise aux Etats-Unis (cf. tableau n° 17).

TABLEAU N° 17		
REPARTITION DES INVESTISSEMENTS EXTERIEURS DES GROUPES LAITIERS SELON LEUR NATURE - 1966		
	Nombre de sociétés filiales établies	En pourcentage
Dans l'industrie laitière .....	97	57,3
Dans l'industrie alimentaire (sauf lait) .....	47	27
Dans les autres branches industrielles .....	27	15,7
Total .....	171	100
Source : rapports annuels		

Il s'agit toujours, en effet, de produire des biens dont le succès a été expérimenté aux Etats-Unis ; c'est l'une des règles de conduite du développement international, énoncée par plusieurs sociétés. Aussi les groupes laitiers ne possèdent-ils aucun centre de recherche hors de la métropole ; même les recherches effectuées pour satisfaire les besoins spécifiques des pays sous-développés (recherches sur des protéines bon marché par NATIONAL DAIRY, BORDEN, BEATRICE FOODS) sont pratiquées dans les laboratoires américains.

La diversification est plus avancée dans les pays développés, comme le montre le tableau n° 18.

TABLEAU N° 18

REPARTITION SECTORIELLE DES INVESTISSEMENTS  
DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS  
SELON LE NIVEAU DE DEVELOPPEMENT DES PAYS D'ACCUEIL

	Produit intérieur brut par habitant en 1964/65 (au coût des facteurs en \$)			
	Moins de 200	200 à 600	Plus de 600	Total
Nombre de pays par catégorie .....	10	16	17	43
Nombre de filiales dans l'industrie laitière total .....	20	28	49	97
dont avec contrat de l'armée .....	6	10		16
Nombre de filiales dans l'industrie alimen- taire (sauf lait) ...	3	10	34	47
Nombre de filiales dans d'autres branches industrielles .....	3	10	14	27
Total .....	26	48	97	171

Source : rapports annuels  
Annuaire statistique des comptabilités nationales - O.N.U. 1965

Les pays atteignant un produit intérieur brut par habitant supérieur à 600 dollars ont attiré 50 % des filiales laitières, 72 % des filiales alimentaires, 52 % des filiales non alimentaires (57 % des filiales étrangères globalement). Outre les produits laitiers, sont fabriqués divers produits d'alimentation, épices et condiments, confiserie, snack-foods, surgelés... (NATIONAL DAIRY, BORDEN, BEATRICE FOODS, PET Inc., FOREMOST) des matières chimiques (BORDEN, BEATRICE FOODS, FOREMOST), quelques matériels (PET Inc., BEATRICE FOODS). Dans les pays pauvres, les investissements sont moins nombreux, et plus souvent laitiers.

44.

ESSAI D'EXPLICATION

Une étude plus précise des filiales laitières montre-t-elle une relation entre leurs localisations et les disponibilités nettes de lait par habitant ? (cf. cartes 1 et 2)

Les pays disposant de moins de 4 kg de protéines de lait par habitant et par an ont accueilli 50 % des investissements laitiers des groupes américains (cf. tableau n° 19).

TABLEAU N° 19				
REPARTITION DES FILIALES LAITIÈRES SELON LES DISPONIBILITÉS EN PROTÉINES DE LAIT				
	Disponibilités de protéines de lait kg/an			
	Moins de 4kg par habitant	4 à 7 kg	plus de 7 kg	Total
Filiales produisant des laits industriels ...	42	11	23	76
Filiales fromagères ...	1	1	12	13
Autres .....	6	2	-	8
Total .....	48	14	35	97

Sources : rapports annuels et annuaire statistique 1966 des Nations Unies

Ces pays sont pourtant peu solvables en général (sauf le Venezuela) et ne devraient donc guère attirer les investissements privés. En réalité un certain nombre de ces filiales laitières sont d'un caractère particulier : 14 usines ravitaillant des bases de l'armée américaine ; les autres sont situées près des grandes villes où existe une bourgeoisie : Hong-Kong, Bangkok, Rangoon, Karachi, Porto-Rico, etc. L'Inde, pays déficitaire entre tous en protéines animales n'a intéressé aucune des firmes américaines, concurrencées, il est vrai, par les programmes d'aide de diverses nations.

Le tableau n° 19 indique cependant une différenciation des activités, selon le caractère plus ou moins laitier des pays. Dans les régions peu laitières, les filiales produisent presque uniquement des laits industriels, c'est-à-dire laits concentrés, laits en poudre, laits reconstitués, pour le marché

local. L'investissement direct apparaît souvent comme un prolongement du commerce d'exportation, l'installation d'une filiale étant le moyen de conserver ou de conquérir pour les produits laitiers américains (poudre essentiellement) des débouchés que les restrictions mises à l'importation par les pays clients risquaient de faire perdre.

L'implantation dans les pays laitiers répond à d'autres motifs qui peuvent être :

- de profiter des sources de matières premières et de la main-d'oeuvre moins chères qu'aux Etats-Unis (ex. BORDEN, installé en Europe, pour l'exportation vers l'Amérique latine).
- de fabriquer certaines spécialités locales dont la production est destinée en partie au marché américain (ex. fabrications fromagères de KRAFT en Europe, au Canada).
- de contrer la concurrence des sociétés nationales : à l'origine CARNATION s'est installé en Europe pour résoudre le problème de la concurrence danoise et hollandaise sur le marché du lait concentré.
- de pénétrer sur certains marchés traditionnellement liés aux pays en question, par exemple les anciens territoires coloniaux des nations européennes.

Aussi les fabrications laitières sont-elles plus variées : laits industriels mais encore fromages, crèmes glacées. Chaque groupe met en oeuvre une politique propre : NATIONAL DAIRY PRODUCTS fabrique des fromages dans les pays développés (Europe, Australie, Canada) ; BORDEN a construit des usines de poudre de lait en Europe et au Canada, mais exporte la plus grande partie de sa production à destination des pays peu laitiers ; CARNATION produit de laits concentrés et en poudre, à la fois dans les pays développés (marché local et exportation) et dans les régions sous-développées ; BEATRICE FOODS et FOREMOST DAIRIES se distinguent des autres car elles ont bâti leur stratégie laitière internationale sur les pays peu laitiers et sous-développés, en général à l'ombre des bases de l'armée américaine (voir monographies).

Le tableau n° 20 constitue une tentative de schématisation des raisons et des formes de l'expansion internationale des groupes laitiers américains. Leur degré d'engagement apparaît en définitive lié, non pas aux possibilités de profits mais au niveau de sécurité ou de stabilité politique des régions.

En effet, les profits en pays sous-développés sont considérables si l'on prend l'exemple de FOREMOST DAIRIES (tableau n° 21) dont les filiales situées dans ces pays sont en majorité laitières.

TABLEAU N° 20

## SCHEMA DE L'EXPANSION INTERNATIONALE DES FIRMES LAITIERES AMERICAINES

Catégories de pays	Caractères des pays d'accueil			Politique des firmes américaines			Nombre de filiales au 1.7.1967
	Niveau de sécurité	Niveau de développement	Possibilités de profits	Politique des produits	Formes d'approche	Degré d'engagement	
1. Europe Canada Australie Nlle-Zélande	Régions  Sûres	  Développées	  Moyennes	  Diversification	Investissements surtout par croissance externe	Fort	89
2. Amérique latine	Régions sous influence américaine, mais instables	Régions en voie de développement	Fortes	Début de diversification	Exportations et investissements directs par croissance interne	Fort	51
3. Sud-Est asiatique, Inde-Birmanie Thaïlande, Malaisie, Corée du Sud, Vietnam du Sud	Régions sous contrôle américain, peu sûres	Régions sous-développées	Fortes	Lait	Exportations et implantations sous protection armée ou filiales communes	Faible	24
4. Reste du monde non socialiste : Afrique, Moyen-Orient Indonésie	Régions sous influence des nations européennes et peu sûres	Régions sous-développées	Fortes	Lait	Exportations par les filiales installées en Europe et implantations de filiales communes	Très faible	7

TABLEAU N° 21 RENTABILITE DES OPERATIONS DE FOREMOST DAIRIES HORS DES ETATS-UNIS	
Taux de bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires	en 1965
Bénéfice net du groupe .....	2,4 %
Bénéfice net des filiales étrangères non consolidées (toutes laitières) .....	12,5 %

Mais le niveau de sécurité offert par les nations sous-développées est en général faible. Aussi reçoivent-elles des investissements moins nombreux et moins diversifiés ; les formes d'implantation sont elles-mêmes adaptées et traduisent la méfiance : association avec une autre firme internationale (ex. CARNATION AVEC PET Inc., avec NESTLE, avec STANDARD BRANDS (U.S.A.) ; association avec des intérêts locaux (ex. FOREMOST DAIRIES avec des firmes du Pakistan, de l'Iran, du Vietnam Sud, du Venezuela, de Hong-Kong) ; association avec l'armée américaine qui garantit contre les pertes dues à l'expropriation, la guerre, la révolution, ou contre l'impossibilité de rapatrier les bénéficiaires et les capitaux... (ex. BEATRICE FOODS et FOREMOST DAIRIES).

On pourrait conclure que, des deux facteurs essentiels qui conditionnent l'investissement direct à l'étranger, c'est-à-dire la sécurité et la rentabilité de l'opération, l'un ou l'autre est neutralisé selon le type de région considérée (cf. schéma suivant).

Type de région	Sécurité	Rentabilité
Régions sûres	Assurée	
Régions instables		Assurée

Le souci de rentabilité serait donc prépondérant dans les modalités d'implantation (localisation, nature des fabrications, forme d'implantation) en pays sûrs ; le souci de sécurité en pays instable.

45. LES SOCIÉTÉS LAITIÈRES AMÉRICAINES ET L'EUROPE

Nous avons recensé 49 sociétés européennes filiales des groupes étudiés (29 % du nombre de leurs filiales à travers le monde). NATIONAL DAIRY, BEATRICE FOODS et CARNATION sont les plus engagées en Europe.

TABLEAU N° 22		
LES FILIALES EUROPEENNES DES GROUPES LAITIERS AU 1.7.1967		
Noms des groupes	Nombre de filiales en Europe (1)	Nombre total de filiales (1)
NATIONAL DAIRY .....	15	33
BORDEN .....	10	41
BEATRICE FOODS .....	11	29
CARNATION .....	6	19
PET Inc. ....	3	12
FOREMOST DAIRIES ...	4	21
Total .....	49	155
Source : rapports annuels.		
(1) : non compris les usines sous contrat de l'armée américaine (2 unités en Europe)		

a) Rythme d'implantation (cf. graphique 3 et tableau n° 23)

Quatre périodes d'investissement peuvent être distinguées.

1923-1927 : cette période voit les premières implantations européennes de GENERAL MILK en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, et de NATIONAL DAIRY en Grande-Bretagne et en Allemagne.

1928-1952 : Pendant la crise, puis la période de reconstruction économique après la seconde guerre mondiale, les sociétés américaines restent chez elles, préférant exporter directement à partir des U.S.A. (une seule implantation).

TABLEAU N° 23						
RYTHME DES IMPLANTATIONS DES GROUPES LAITIERS AMERICAINS EN EUROPE (jusqu'au 1.7.1967)						
Pays	Période	I 1923-1927	II 1928-1952	III 1953-1962	IV 1963-1967	TOTAL
Grande-Bretagne .....		1	1	2	4	8
Espagne .....		-	-	3	4	7
Pays-Bas .....		1	-	1	4	6
Allemagne .....		2	-	1	2	5
Belgique .....		-	-	1	4	5
Suède .....		-	-	1	3	4
France .....		1	-	1	1	3
Suisse .....		-	-	2	1	3
Italie .....		-	-	-	2	2
Irlande .....		-	-	1	1	2
Norvège .....		-	-	-	2	2
Danemark .....		-	-	2	-	2
Total .....		5	1	15	28	49
Sources : rapport annuels et divers						

1953-1962 : les implantations reprennent, encouragées par le développement économique des pays européens.

1963-1967 : en quatre ans, le nombre des filiales des groupes laitiers américains a plus que doublé. Le bouleversement structurel des industries agricoles et alimentaires européennes par suite des changements de la distribution, de l'organisation des marchés, de l'élévation des niveaux de vie a facilité leur pénétration.

b) Nature des investissements

Pendant les deux premières périodes, jusqu'en 1952, les investissements se sont dirigés vers le secteur laitier (laits de conserve et fromages), depuis lors de nouveaux secteurs les attirent bien plus. Ainsi sur 28

implantations réalisées entre 1963 et 1967, 3 seulement se rapportent à l'industrie laitière, 15 se rattachent à d'autres industries alimentaires, 5 sont du domaine de la chimie, 5 sont des filiales à caractère commercial.

c) localisation des investissements

La Grande-Bretagne, l'Espagne et l'Allemagne fédérale ont constitué jusqu'en 1962 les principales bases d'investissement en Europe. Depuis cette date, les groupes américains ont accru sensiblement leurs intérêts en Belgique et aux Pays-Bas ; ils posent maintenant des jalons vers les pays nordiques, et surtout vers l'Europe méditerranéenne (Espagne et Italie). Ce n'est donc pas spécialement le Marché commun qui est visé.

d) perspectives

CARNATION a une très forte position en Europe sur le marché du lait évaporé (France, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Grande-Bretagne). NATIONAL DAIRY PRODUCTS s'est acquis une place de choix sur le marché des fromages fondus en Allemagne, en Grande-Bretagne, en Belgique, et développe cette activité en France, en Italie, en Espagne. BEATRICE FOODS, en absorbant la compagnie LACSOONS et ARTIC S.A., vient de faire une entrée remarquée sur le marché du lait frais et des crèmes glacées en Belgique. Mais il ne semble pas que l'on doive s'attendre à de grands développements dans le secteur laitier, sauf peut-être de la part de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (fromages) et de BEATRICE FOODS (crèmes glacées). Par contre dans les secteurs du marché en expansion (snack-foods, surgelés, confiserie, boulangerie industrielle, etc.) un accroissement des investissements des groupes laitiers est probable. Non seulement à cause des perspectives de profit, leur expérience du marché américain leur permettant d'anticiper les changements à moyen terme de la consommation européenne, mais aussi par un réflexe défensif qui, à notre avis, constitue un stimulant encore plus efficace :

- réflexe défensif contre les autres groupes américains, car lorsqu'un groupe est installé dans un pays ou dans un secteur donné les concurrents ont peur de perdre ou de voir diminuer leur part du marché, peur en outre de voir ce groupe bénéficier de coûts de production plus faible et accroître ainsi ses chances dans la compétition mondiale. C'est pourquoi l'on assiste à l'intervention non pas d'une firme isolée, mais de toutes les entreprises de tête du secteur aux Etats-Unis (cf. le même phénomène dans l'industrie du biscuit).
- réflexe défensif contre la concurrence potentielle de groupes européens qui commencent à se former. L'investissement direct devient alors un réducteur d'incertitudes.

## CONCLUSION

Il est parfois difficile de distinguer le sens réel des orientations prises par les groupes laitiers américains au cours de leur histoire récente. Diversification et expansion internationale sont les manifestations d'un dynamisme lié :

- d'une part, à la taille de ces groupes, qui leur assure une perception globale des marchés : le marché de la firme laitière recouvre aussi celui des produits similaires (autres produits frais), des produits concurrents (margarine, lait imitation), des produits complémentaires (gamme de produits alimentaires) ; taille qui leur permet aussi de pousser au maximum la transformation du produit (de la caséine à l'industrie chimique) et d'intégrer progressivement les activités intermédiaires.
- d'autre part, à la compétition dans cette structure oligopolistique qui les conduit à se surveiller l'un l'autre tant au niveau des produits qu'à celui des marchés géographiques.
- enfin à l'évolution technologique rendant les nouveaux procédés applicables dans plusieurs secteurs de l'industrie alimentaire, et parfois dans plusieurs branches.

Derrière ces manifestations apparaît le mécanisme qui permet aux groupes d'asseoir leur puissance et de contrôler le marché de la manière la plus efficace ; deux des fonctions de l'industrie alimentaire sont particulièrement développées en leur sein.

- 1 - la fonction de mise en marché des produits (marketing) et spécialement trois opérations : la distribution de masse, la conquête des marchés extérieurs, l'incorporation au produit du maximum de service.
- 2 - la fonction de financement : grâce à leurs contacts avec les marchés financiers, les grands groupes sont les pourvoyeurs en capitaux de l'industrie alimentaire. Directement bien sûr, pour leurs propres investissements, mais aussi indirectement pour les investissements des firmes petites et moyennes ; chaque groupe est en effet perpétuellement en quête d'entreprises disposant d'un "bon produit" mais manquant de moyens pour le développer (1). Le groupe joue alors le rôle d'une catapulte et, en l'espace de quelques mois parfois, un produit distribué

---

(1) Un rapport de la NATIONAL COMMISSION ON FOOD MARKETING indique que la plupart des nouveaux produits alimentaires introduits aux Etats-Unis entre 1950 et 1966, ont été créés par des petites firmes.

In "the Structure of Food Manufacturing" p. 81  
Technical Study n° 8 - Juin 1966

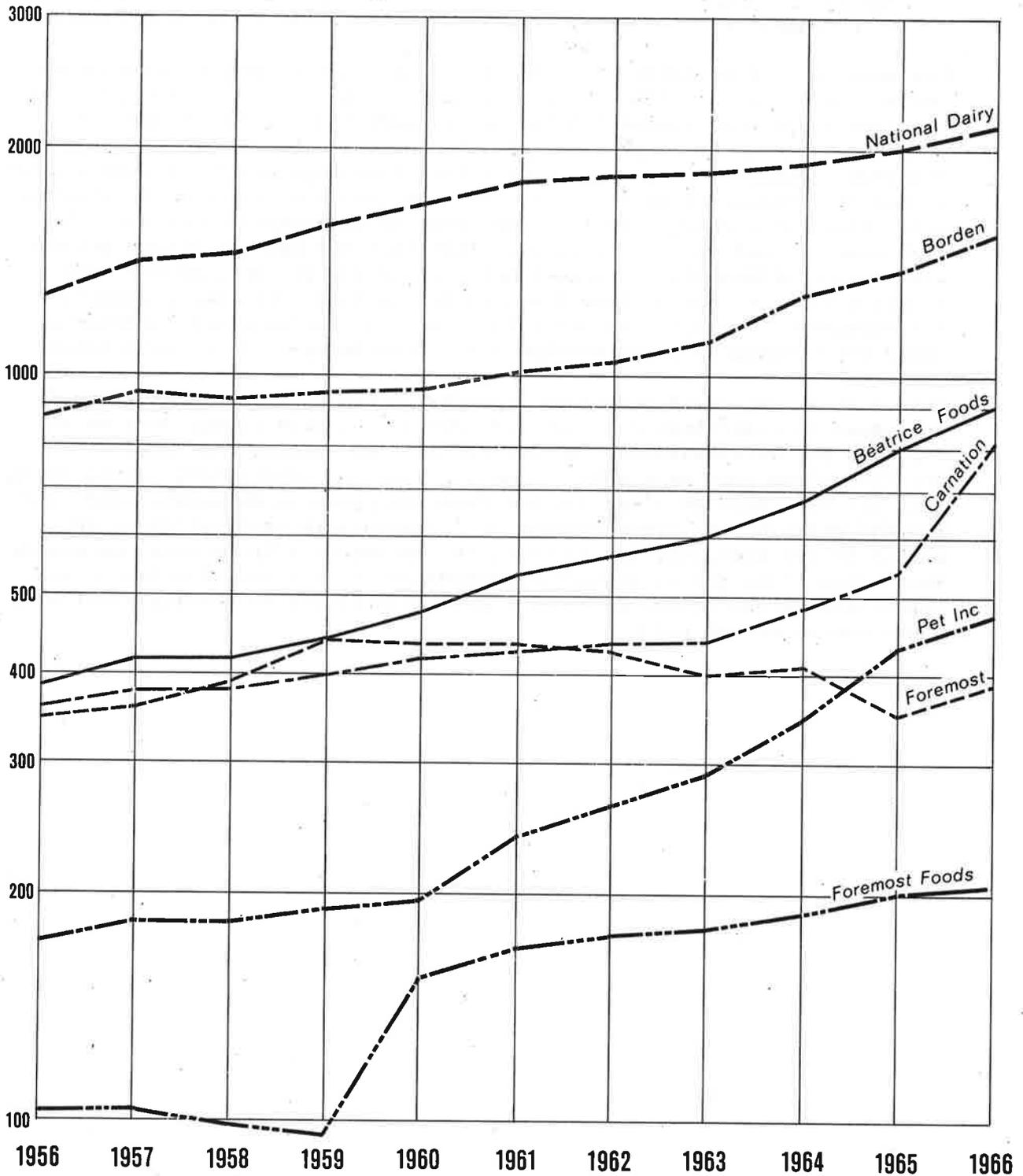
localement conquiert le marché national et international. Une participation en général majoritaire est obtenue en échange ... Les firmes moyennes et petites ainsi que les coopératives sont alors réduites au rôle de fournisseurs en produits semi-bruts : NATIONAL DAIRY, BORDEN, BEATRICE FOODS, achètent à des fabricants une grande partie des beurres et fromages dont ils assurent ensuite l'emballage et la distribution.

Les conséquences de cette évolution sur l'agriculture sont considérables. Une séparation entre l'industrie de transformation des produits agricoles et l'industrie alimentaire fabriquant et vendant des aliments dans la composition desquels le produit agricole ne sera qu'un ingrédient parmi d'autres, semble se préparer. Après s'être longtemps limitée à conditionner en les transformant plus ou moins les produits de l'agriculture, l'industrie alimentaire entre dans l'ère de création de produits nouveaux : la recherche va donc jouer un rôle plus important que par le passé, promouvant dans l'alimentation des sociétés n'ayant que peu de rapports avec l'agriculture, en particulier l'industrie chimique. Dans ces perspectives, qui stimulera le progrès en agriculture puisque certains ont tendance aujourd'hui à assigner cette mission à l'industrie agricole et alimentaire ?

Mais surtout une telle évolution signifie la fin du monopole de l'agriculture dans la fourniture des biens alimentaires ; elle risque donc de se traduire par un affaissement de son pouvoir économique. Des coopératives ont été créées pour maintenir ce pouvoir face aux entreprises capitalistes, mais une stratégie de l'agriculture face aux produits de substitution n'a pas été définie : en bonne logique, si l'agriculture veut maîtriser le marché de ses produits, les coopératives devraient s'intéresser aux ersatz... Mais elles n'ont pas la puissance nécessaire, et l'auraient-elles qu'une opposition psychologique de la part des agriculteurs se manifesterait sans doute contre un tel projet.

## EVOLUTION DES VENTES DES GROUPES LAITIERS AMÉRICAINS

en millions de \$



DEUXIEME PARTIE

MONOGRAPHIES DES GRANDES FIRMES LAITIÈRES AMÉRICAINES

- 1 - NATIONAL DAIRY PRODUCTS
- 2 - BORDEN
- 3 - BEATRICE FOODS
- 4 - CARNATION
- 5 - PET Inc.
- 6 - FOREMOST DAIRIES
- 7 - FAIRMONT FOODS



THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHILOSOPHY DEPARTMENT

PHILOSOPHY 101

PHILOSOPHY 102

PHILOSOPHY 103

1  
NATIONAL DAIRY PRODUCTS

C'est la première firme laitière américaine et mondiale, devançant d'assez loin ses concurrents immédiats NESTLE et BORDEN, qui ont chacun un chiffre d'affaires inférieur de 500 millions de dollars environ et surclassant les compagnies suivantes dont les ventes sont inférieures :

- de 1 300 millions de dollars pour BEATRICE FOODS
- de 1 400 millions de dollars pour CARNATION
- de 1 500 millions de dollars pour UNIGATE

GENVRAIN, première affaire laitière de France, et même du Marché commun, ne réalise pas un dixième du chiffre d'affaires de NATIONAL DAIRY PRODUCTS (2 251 millions de dollars de ventes en 1966).

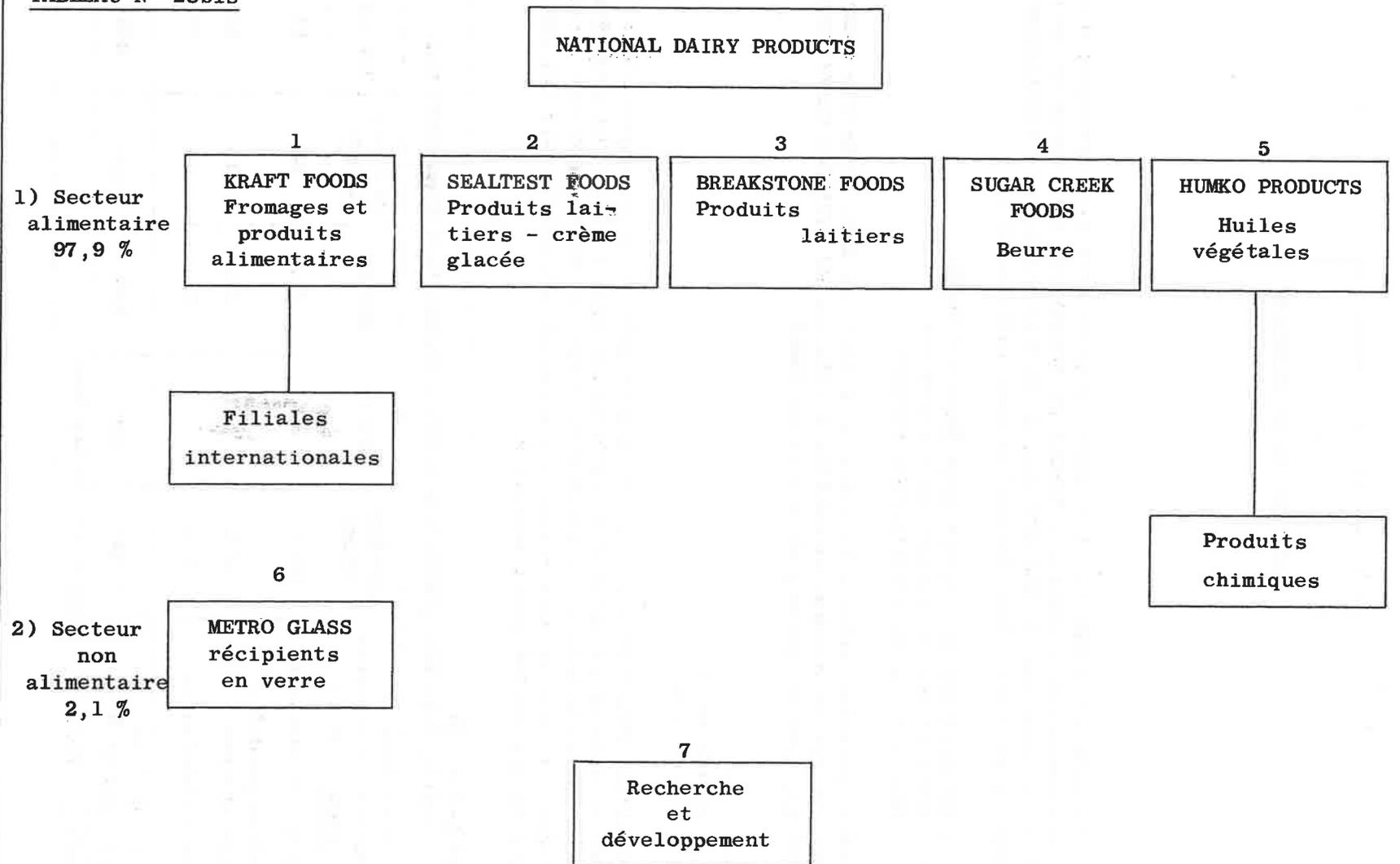
11 - ACTIVITES

La structure actuelle est en place depuis 1957 où la compagnie s'est transformée de holding en société d'exploitation avec 7 divisions (indiquées au tableau 23bis). Malgré sa taille, N.D.P. reste essentiellement une firme laitière, et ceci la caractérise vis-à-vis de ses concurrents qui ont beaucoup plus diversifié leurs activités.

Part dans le chiffre d'affaires 1966 (en %)	NATIONAL DAIRY	NESTLE	BORDEN	BEATRICE FOODS	PET Inc.
Produits laitiers	65,7	30	49,4	48	44
Autres produits alimentaires ....	32,2	70	29,4	38	42
Non alimentaires.	2,1		21,2	14	14
C.A. lait en millions de \$	1 485	516	830	436	206

Source : Rapports annuels et estimations

TABLEAU N° 23bis



Il s'ensuit que pour le marché laitier américain N.D.P. occupe une position dominante avec un chiffre d'affaires presque double de celui de BORDEN et triple de celui de BEATRICE FOODS.

Le lait frais, et les boissons lactées représentent 19,6 % du chiffre d'affaires, la crème glacée 7,7 %, mais 38,4 % des ventes sont constituées de produits manufacturés tels que beurre, fromages et poudres.

Cependant la part des produits alimentaires autres que laitiers augmente : 1/3 du chiffre d'affaires 1966 provient de mets, sauces et assaisonnements, jus de fruits, confitures, conserves et plats cuisinés. Mais ce tiers équivaut à 725 millions de dollars et place N.D.P. parmi les leaders du secteur alimentaire non laitier !

Les incursions hors de l'alimentation sont rares (ceci aussi est particulier à N.D.P. (cf. tableau précédent) et demeurent liées à l'activité alimentaire : lactose et dérivés du lait, aliments du bétail, récipients de verre pour les produits, ont compté pour 2,1 % des ventes.

## 12 - IMPLANTATION

(cf. carte et liste des filiales à la fin du présent chapitre).

Les ventes hors U.S.A. et Canada représentent en 1966 10,2 % du chiffre d'affaires et ont fourni 10,5 % du bénéfice net. La division KRAFT FOODS gère les activités internationales du groupe qui comprennent :

- la fabrication de fromages fondus en Grande-Bretagne, Allemagne, Danemark, Australie, Canada, Nouvelle-Zélande
- la fabrication d'autres produits alimentaires en Grande-Bretagne, Allemagne, Australie, Mexique, Canada
- la distribution des produits KRAFT dans le monde entier.

N.D.P. s'intéresse particulièrement aux pays riches où elle est fortement implantée.

Au Canada d'abord, avec une quinzaine d'usines laitières dans l'Ontario et le Québec ; depuis 1960 KRAFT y a absorbé 5 entreprises laitières, dont DOMINION DAIRIES qui était une des plus importantes sociétés canadiennes (Chiffre d'affaires 1964 : 40 millions de \$).

En Australie également KRAFT possède plusieurs fromageries (7) et a pris récemment le contrôle de deux sociétés spécialisées dans la conserve, l'une de poissons, l'autre de légumes. De plus il existe une fromagerie à Auckland en Nouvelle-Zélande.

Les premières installations de KRAFT en Europe remontent aux années 20, Grande-Bretagne en 1924, Allemagne en 1927. Depuis lors, ces deux pays sont demeurés les bases de son implantation européenne. En Grande-Bretagne environ 3 000 personnes travaillent dans les 5 usines contrôlées, fabriquant soit des fromages, soit des matières grasses végétales, soit des surgelés et divers produits alimentaires. Les 5 usines allemandes emploient 3 000 personnes également à la fabrication de fromages, sauces et biscottes. Pour renforcer ses intérêts dans le Marché commun, KRAFT a pris en 1965 le contrôle de la "fromagerie franco-suisse le SKI SA" l'une des principales laiteries belges avec un chiffre d'affaires de 700 millions de francs belges en 1966 ; cette société contrôlait elle-même les établissements Detry SA (fromagerie et entrepôt) de Bruxelles. Jusqu'en 1965 le principal actionnaire de la fromagerie franco-suisse (qui a d'ailleurs une filiale en France) était la fromagerie GROSJEAN de Lons-le-Saunier, dans le Jura.

En Italie et en France KRAFT ne dispose que de sociétés commerciales, mais il est nécessaire de rappeler ses tentatives jusqu'ici infructueuses de s'implanter en France : en 1961, échec d'une négociation avec la fromagerie Picon de St-Félix en Savoie ; en 1967, refus des pouvoirs publics d'autoriser une offre publique d'achat sur GENVRAIN.

KRAFT est aussi représenté dans l'Europe du Nord, avec 2 usines fromagères au Danemark, et une en Suède.

Hors des pays riches, N.D.P. s'est placée sur les marchés traditionnels des Etats-Unis, en particulier l'Amérique latine, le Mexique et le Venezuela. Enfin une usine a été équipée en Asie, sur le territoire des Philippines.

Globalement hors U.S.A. et Canada, N.D.P. emploie 8 000 personnes environ dans 27 unités industrielles et a réalisé 230 millions de dollars de ventes en 1966.

13 - CROISSANCE

De 1957 à 1966 les ventes ont crû de 57 % : c'est le taux de croissance le plus faible des grandes firmes laitières malgré un bond de 11,6 % de 1965 à 1966. Cette observation est confirmée par l'étude des immobilisations dont l'augmentation durant la même période est également largement inférieure à celle des autres sociétés internationales.

TABLEAU N° 25		
EVOLUTION DES PRINCIPALES SOCIETES LAITIERES 1957-1966		
	Croissance du chiffre d'affaires en %	Croissance des immobilisations en %
NATIONAL DAIRY .....	+ 57	+ 50
NESTLE .....	+ 118	+ 154
BORDEN .....	+ 70	+ 154
BEATRICE FOODS .....	+ 156	+ 166
CARNATION .....	+ 120	+ 141
PET Inc. ....	+ 152	+ 225
<u>Source</u> : Rapports annuels		

Est-ce à dire que, du fait de son gigantisme, N.D.P. connaisse un certain essoufflement à l'heure actuelle ?

Durant la décennie précédente 1947-1956, la vitesse de croissance a été plus lente encore, mais c'était un phénomène général.

TABLEAU N° 26	
EVOLUTION DES VENTES 1947-1956	
	Croissance du chiffre d'affaires en %
NATIONAL DAIRY .....	+ 50
BORDEN .....	+ 45
BEATRICE FOODS .....	+ 91
CARNATION .....	+ 55
<u>Source</u> : MOODY'S	

Avant la seconde guerre mondiale, N.D.P. dominait déjà largement et plus nettement que maintenant ses principaux concurrents.

On peut caractériser le développement de la société en notant :

- 1 - qu'il est ancien, et actuellement ralenti
- 2 - qu'il a été longtemps externe, mais qu'à présent il semble surtout interne. Le tableau suivant montre que N.D.P. a, en 40 ans, absorbé un nombre considérable de sociétés laitières mais surtout avant 1950, au contraire des autres firmes.

<u>TABLEAU N° 27</u>			
ACQUISITIONS DES 7 PRINCIPALES FIRMES LAITIÈRES AMÉRICAINES (Acquisitions laitières seulement)			
	De 1923 à 1964 nombre de sociétés acquises	De 1950 à 1964 nombre de sociétés acquises	Acquisitions de 1950 à 1964 en % du total
NATIONAL DAIRY .....	717	45	6,2 %
BORDEN .....	744	160	21 %
BEATRICE FOODS .....	342	202	59 %
CARNATION .....	82	23	28 %
PET Inc. ....	135	48	35 %
FOREMOST DAIRIES .....	125	61	48 %
FAIRMONT FOODS .....	121	41	33 %

Source : Federal Trade Commission

Dans son dernier rapport annuel, N.D.P. affirme qu'elle s'est efforcée aux Etats-Unis d'adapter les capacités de production à la demande exprimée durant les dernières années et que, désormais, elle va s'attacher à comprimer les frais de production pour maintenir et accroître les profits. Un autre aspect de cette croissance interne est la recherche de l'utilisation maximum des sous-produits laitiers : babeurre, sérum, caséine... et la place faite à la recherche-développement au sein de la société.

- 3 - qu'il est plus rapide hors du domaine laitier : alors que le chiffre d'affaires global a augmenté de 57 % en 10 ans, le chiffre d'affaires

non laitier a augmenté de 100 %. Ce qui s'explique par la volonté de la firme de développer les ventes de ces produits alimentaires dont la marge bénéficiaire est meilleure (10 % en général) ; mais aussi par les contraintes imposées par la FEDERAL TRADE COMMISSION, qui a enjoint à N.D.P. de vendre deux de ses filiales et lui a interdit toute nouvelle acquisition dans la branche laitière aux Etats-Unis.

- 4 - qu'il est plus rapide hors des Etats-Unis : durant la décennie le chiffre d'affaires hors des Etats-Unis et du Canada a crû de 140 % ; en comptant le Canada, où la société a fortement accru ses intérêts depuis 1960, il est probable que la croissance serait d'environ 200 %. Depuis 6 ans, 7 firmes étrangères ont été absorbées ; en 1966, 8,750 000 dollars ont été investis à l'étranger pour l'acquisition de nouvelles affaires.

#### 14 - RESULTATS

En définitive la firme maintient son leadership dans le domaine laitier : BORDEN, deuxième en importance a atteint en 1966 le chiffre de ventes de N.D.P. en 1957.

De même, les marges brutes, variant entre 7,5 et 8,5 % des ventes, ont toujours été supérieures à celles de ses concurrents, sauf en 1966 où elles sont dépassées par CARNATION (8,2) et BORDEN (7,9).

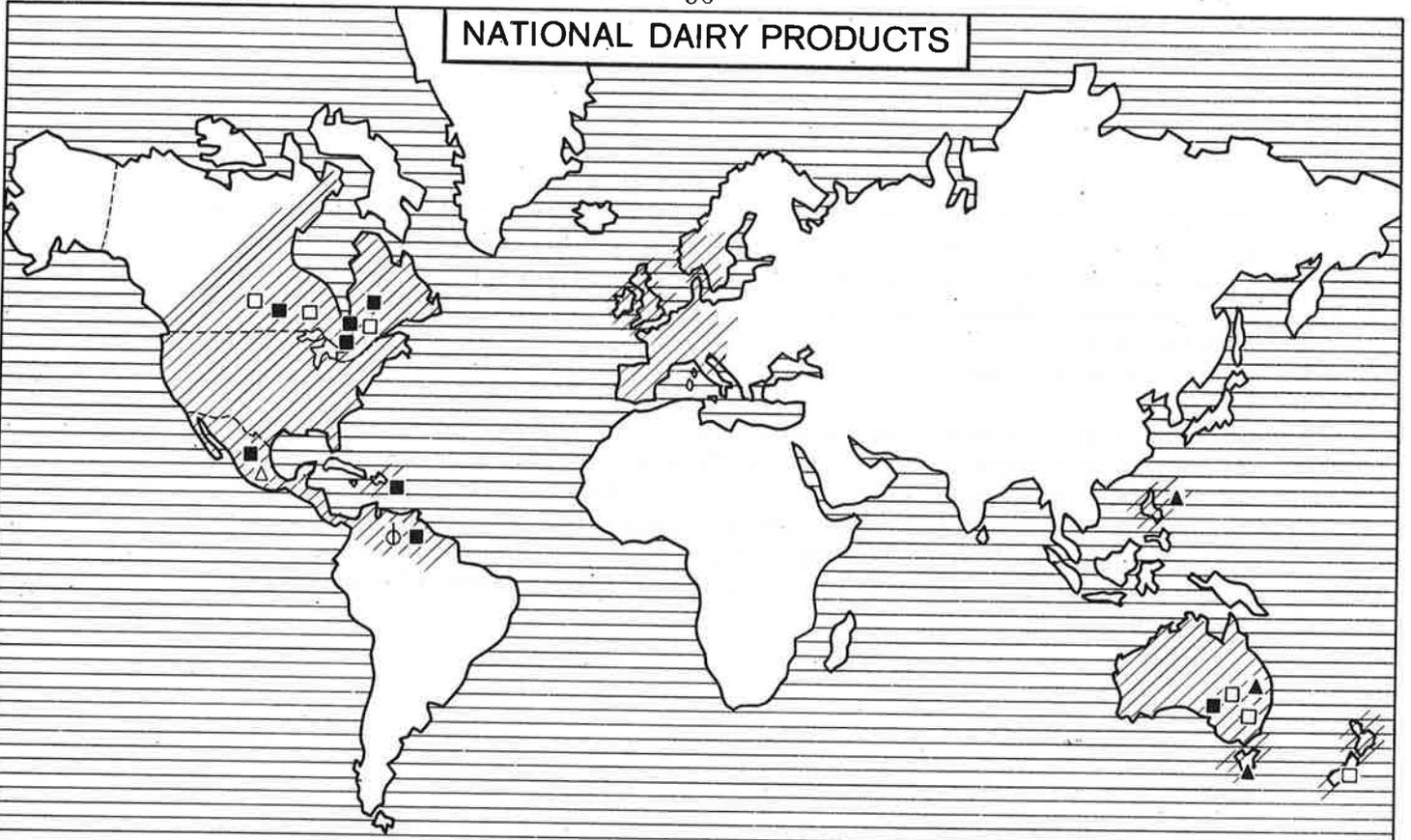
#### 15 - CONCLUSION

Première entreprise mondiale de la branche laitière, NATIONAL DAIRY PRODUCTS semble vouloir fonder son avenir sur le secteur alimentaire, par une politique suivie de marques et une politique de recherche de nouveaux produits susceptibles d'intéresser les populations à fort pouvoir d'achat.

Aux Etats-Unis la croissance sera certainement assez faible dans les prochaines années : les marchés convoités sont celui des produits surgelés et celui des plats cuisinés. N.D.P. s'efforce surtout d'améliorer la productivité des installations existantes.

Mais la société compte beaucoup sur les marchés extérieurs, et en particulier l'Europe où l'augmentation du niveau de vie va offrir un large débouché aux produits testés sur le marché national ; on peut donc s'attendre à un nouvel effort d'implantation de N.D.P. dans les pays européens.

# NATIONAL DAIRY PRODUCTS



## LÉGENDE

acquises ou créées  
avant 1960 depuis 1960

Usine laitière



Usine fabricant d'autres  
produits alimentaires



Usine fabricant des produits  
non alimentaires



Filiale commerciale  
ou financière



Principales zones de vente

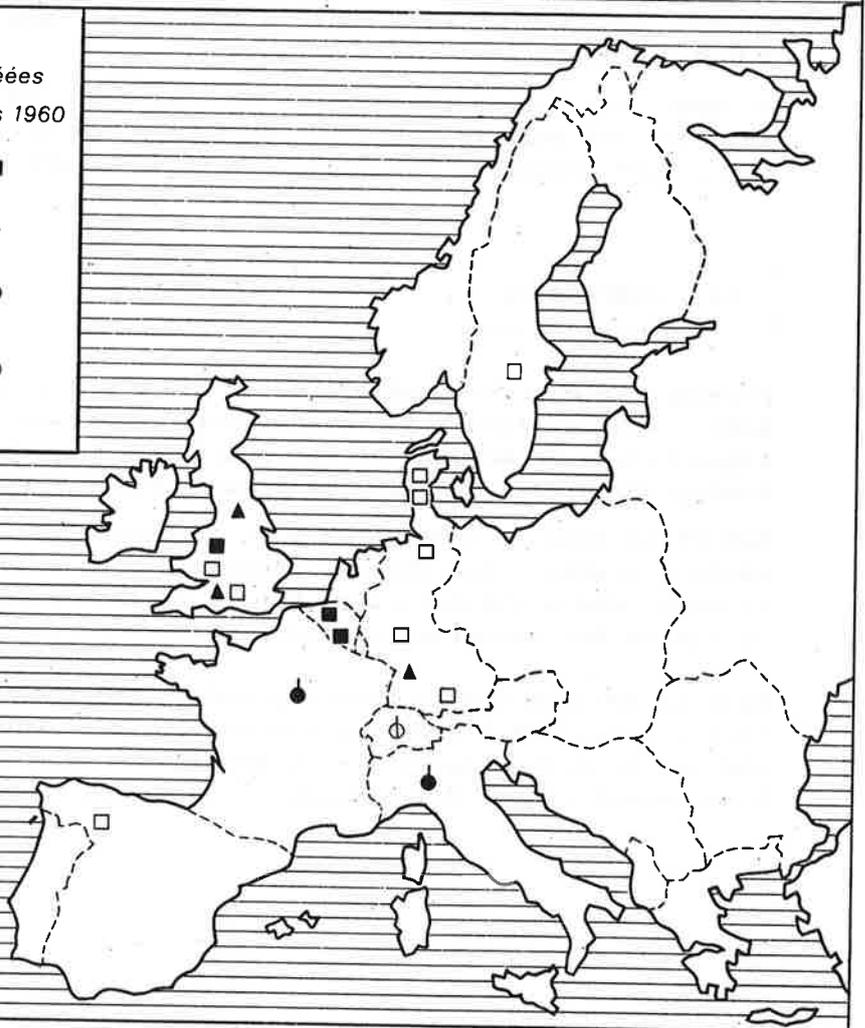


TABLEAU N° 27bis

NATIONAL DAIRY PRODUCTS  
Implantations internationales

	Nom des filiales	Activités et date de création
CANADA	<u>Canada</u> Kraft Foods Ltd Dominion Dairies Ltd  Rosalawn Farms Dairy Purity Dairies Ltd Darifarm Foods Ltd Laurel Dairy	Fromages - Montreal et Hamilton (1965) Lait - Toronto et Ottawa Chiffre d'affaires 1965 40 millions de dollars  Lait - Toronto Lait - Windsor Lait - 1963
	Chiffre d'affaires hors U.S. et Canada 230 millions de dollars (1966) 27 usines - 8 000 personnes	
EUROPE	<u>Allemagne</u> Kraft Gmbh - Lindenberg  Ersten Deutschen Knackebrotwerke GmbH  Herzjunge Kaesewerk GmbH	Fromages fondus, mayonnaise, jus de tomate, usines à Lindenberg, Schwabmünchen Reichertshausen, Fallingbostel (1927) Pain, Biscottes, Karlsruhe (1961) Chiffre d'affaires 1,5 million de DM 50 personnes  Fromages fondus Chiffre d'affaires 300 millions de DM pour les 3 filiales - 3 000 personnes employées
	<u>Belgique</u> Fromagerie Franco-Suisse S.A.  Detry S.A. Bruxelles	Fromages fondus - 1 usine 1965) Chiffre d'affaires 700 millions de F.B. 350 personnes  Entrepôt (1966) à Battice

TABLEAU N° 27bis (suite)

	Nom des filiales	Activités et date de création
EUROPE	<u>Grande-Bretagne</u> Kraft Foods Ltd  Mitcham Foods Ltd  Southern Oil Co Ltd  Brains Foods Products Ltd	Fromages fondus ; usines à Liverpool et Hayes (1924) et Haverfordwest (1962) 2 100 personnes  Margarine, fromage - 300 personnes Usine à Mitcham  Huiles végétales - Usine à Manchester (1961)  Viandes et surgelés - Usine à Bristol (1966)
	<u>Danemark</u> Kraft Foods A/S Peter Jensen A/S	Fromages fondus - 2 usines - 100 personnes  Fromages fondus (1956)
	<u>Suède</u> Kraft Foods A.B.	1 Usine à Solna
	<u>Suisse</u> Kraft Nahrungsmittel A.G.	Holding et société commerciale 1957 6 personnes
	<u>Italie</u> Kraft S.p.a.	Société commerciale
	<u>France</u> Kraft S.A. Fromagerie Franco-Suisse S.A.	Société commerciale

TABLEAU N° 27bis (suite)

	Nom des filiales	Activités et date de création
AMERIQUE LATINE	<u>Mexique</u> Industrias Carrancedo SA, Mexico Kraft Foods de Mexico	Margarine, Beurre - (1965) Usine à Monterrey
	<u>Venezuela</u> Alimentos Kraft de Venezuela, CA Inversiones Kraft C A	Usine à Valencia - (1963) fromages et poudres
	<u>Panama</u> Kraft Foods S A	
	<u>Porto-Rico</u>	Usine de crème glacée, San-Juan (1965)
AUSTRALIE	<u>Australie</u> Kraft Holding Ltd  Kraft Foods Ltd Greenseas Products Ltd Dewcrisp Products Ltd	Usine fromagère à Heysterbury (1966) Allansford, Leitchville, Strathmerton  Melbourne, Adelaïde, Simpson (1966) Conserves de poissons - Port Lincoln (1961) Conserves de légumes - Scottsdale (1961)
	<u>Nouvelle-Zélande</u>	Fromagerie à Auckland (1958)
ASIE	<u>Philippines</u> Kraft Foods Inc.	Convenience-Foods à Manille (1962)



2  
B O R D E N

La deuxième firme laitière américaine est en même temps, en 1966, la 17ème firme chimique. Cette diversification hors du secteur alimentaire caractérise l'évolution récente de cette société pionnière dans sa branche depuis 1853, lorsque GAIL BORDEN inventa le lait concentré. Restée familiale jusqu'en 1930 environ, la société est en 1967 la propriété de 71 000 actionnaires dont aucun ne possède 1 % du capital.

21. ACTIVITES

La société manufacture et vend un nombre considérable de produits à travers les divisions mentionnées au tableau 28.

<u>TABLEAU N° 28</u>			
BORDEN COMPANY			
<u>1 - Secteur alimentaire 78,8 % du chiffre d'affaires</u>			
1	2	3	4
BORDEN'S MILK and ICE CREAM Co	BORDEN FOODS Co produits alimentaires	DRAKE BAKERIES boulangeries	BORDEN Co Ltd Canada
<u>2 - Secteur non alimentaire 21,2 % du chiffre d'affaires</u>			
5	6		
BORDEN CHEMICAL Co chimie	BORDEN SPECIAL PRODUCTS : produits vétérinaires, pharmaceutiques, cosmétiques		

Les produits laitiers constituent encore la moitié des ventes totales, si l'on y inclut les ventes de la division canadienne (15 usines essentiellement laitières). BORDEN distribue du lait frais et des crèmes glacées sur tout le territoire des Etats-Unis et l'Est du Canada ; des spécialités fromagères sont également produites.

TABLEAU N° 28 bis	
REPARTITION DES VENTES DE BORDEN EN 1966	
Produits	En pourcentage des ventes
Lait et crème glacée .....	45
BORDEN COMPANY Ltd (Canada) .....	4,4
Produits alimentaires divers .....	29,4
Produits chimiques .....	21,2

Près de 30 % des ventes proviennent de produits alimentaires divers, snack-foods, biscuits, cafés solubles, potages, purées, confitures, jus de fruits, conserves de poissons, chips, etc. BORDEN se place dans cette sous-branche par acquisition de sociétés spécialisées.

Mais BORDEN est en outre un important producteur de spécialités chimiques et dérivées de la chimie. C'est en particulier le premier producteur mondial de "formaldehyde" matière de base utilisée par les industries du bois, des abrasifs, des peintures. BORDEN fabrique aussi de l'urée, des "phenolic resins" et du chlorure de polyvinyl, autres matières premières de l'industrie chimique. Comme produits plus élaborés, la société vend des adhésifs, des engrais, des thermoplastiques, des encres, des peintures, des emballages plastiques etc. 75 % des ventes proviennent de produits industriels, 25 % de produits de grande consommation. Dernièrement, BORDEN a ajouté à la gamme de ses activités le domaine des produits de beauté. Ainsi, à partir d'une usine produisant en 1928 de la caséine (matière première de l'industrie des adhésifs), s'est développé le complexe chimique BORDEN composé aujourd'hui de 64 usines aux U.S.A. et 21 usines ailleurs.

22. IMPLANTATION (cf. carte et liste des filiales à la fin du présent chapitre)

Les ventes hors des U.S.A. et du Canada (qui ne sont pas consolidées) représentent 123 millions de dollars. En y ajoutant les ventes de BORDEN Co Ltd

(Canada), environ 68 millions de dollars, le total des ventes à l'étranger s'élèverait donc à 191 millions de dollars, soit 11,4 % du chiffre d'affaires consolidé (1 668 millions de dollars).

Les intérêts de BORDEN hors des U.S.A. sont à la fois alimentaires et chimiques. En 1966 la répartition était la suivante :

TABLEAU N° 29		
LES ACTIVITES EXTERIEURES DE BORDEN EN 1966		
	Secteur alimentaire	Secteur chimique
Nombre d'usines .....		21
Personnel .....		3 000
Chiffre d'affaires en millions de dollars .....	157	34
Chiffre d'affaires en pourcentage du total .....	78,4	21,6

a) Secteur alimentaire

La société a commencé avant guerre par réaliser des exportations directes de lait en poudre vers l'Amérique latine et l'Extrême-Orient. Puis devant les besoins croissants elle a implanté des fabriques au Canada, en Europe (au Danemark, en Hollande, en Irlande) ; ces usines travaillant surtout pour l'exportation.

Depuis quelques années BORDEN tente également de prendre une part du marché du lait de consommation dans les pays fréquentés par les touristes américains : Canada, Porto Rico, Bermudes, Mexique, en rachetant des sociétés locales.

Enfin le marché européen en lui-même commence à intéresser la firme qui, récemment, en 1964 et en 1966 a conclu deux "joint-ventures" en Espagne et en Suède pour la production des snack-foods. Autre indice de cette évolution, l'installation à Bruxelles en 1966 d'une filiale commerciale et financière "BORDEN INTERNATIONAL" chargée d'importer des U.S.A. les produits BORDEN et de prospecter le marché européen.

b) Secteur chimique

L'implantation de la division chimique est également internationale. Il semble même que depuis 1960 les efforts de BORDEN à l'étranger aient porté plus souvent sur le secteur chimique : une dizaine d'usines nouvelles ont été ouvertes :

- . au Canada
- . en Amérique latine
- . en Europe (France, Grande-Bretagne, Norvège)
- . en Australie
- . aux Philippines

Ces usines fournissent surtout des produits industriels : formaldéhyde, adhésifs, emballages plastiques.

23. CROISSANCE

Le chiffre d'affaires (non consolidé) a augmenté de 931 millions à 1 545 millions de dollars entre 1957 et 1966, soit une croissance globale de 70 % en 10 ans , ce qui est faible. Seul N.D.P., le rival américain de BORDEN, a réalisé une performance plus modeste (+ 57 %). Mais une observation plus attentive révèle une sorte de virage dans la politique de la société depuis 1960 environ (cf. tableau n° 30).

- 1 - si jusqu'en 1960 l'accroissement des ventes a été très faible et irrégulier (+ 2,6 % de 1957 à 1960), depuis lors l'accroissement annuel est souvent supérieur à 10 %.
- 2 - l'effort d'investissement, moyen pour la branche jusqu'en 1960, s'est ensuite accéléré et atteint en 1966 5,7 % du chiffre d'affaires, le taux le plus élevé de la branche, ce qui est remarquable pour une société de la taille de BORDEN .
- 3 - la politique d'acquisition de la firme change également :
  - . de 1957 à 1960 les acquisitions laitières représentent 41 % des acquisitions totales (58 % sur la période 1952 - 1960). Après 1960 BORDEN n'absorbe aucune firme laitière.

TABLEAU N° 30

## EVOLUTION DE BORDEN SUR 10 ANS

	Chiffre d'affaires en millions de dollars	Investissements en pourcentage du chiffre d'affaires	Acquisitions "chimie"	Acquisitions "alimentation"	Acquisitions "lait"	Acquisitions "étranger"
1957 .....	931	2,4	1		2	
1958 .....	915	2,6	1			
1959 .....	941	2,9		3	2	3
1960 .....	956	3	1	1	1	1
Evolution ...	+ 2,6 %		3	4	5	4
1961 .....	1 010	3,2	2	2		4
1962 .....	1 048	3,8		2		
1963 .....	1 119	3,1	2	2		
1964 .....	1 293	3,4	2	2		2
1965 .....	1 386	5,2	1	2		1
1966 .....	1 545	5,7	4			1
Evolution ...	+ 61 %		11	10		8

Source : rapports annuels

<u>TABLEAU N° 31</u>		
LES FIRMES ACQUISES PAR BORDEN DE 1952 à 1966 AUX U.S.A.		
	Période	
	1952-1960	1961-1966
<u>Firmes laitières</u>		
- nombre .....	21	0
- en pourcentage .....	58	
<u>Firmes alimentaires</u>		
- nombre .....	4	10
- en pourcentage .....	11	48
<u>Firmes chimiques</u>		
- nombre .....	11	11
- en pourcentage .....	31	52

Par contre les acquisitions de firmes alimentaires non laitières commencent seulement en 1959, et se poursuivent après 1960 au rythme de deux par an environ.

Les acquisitions dans la branche chimique sont également plus nombreuses depuis six ans ; mais surtout elles sont de nature différente ; alors que les premières absorptions ont touché des producteurs de matières chimiques de base (urée, polymères, résines), BORDEN semble s'intéresser désormais à des sociétés chimiques vendant des produits plus élaborés sur les marchés de grande consommation (engrais, peintures, détachants en aérosol, plastiques utilitaires, décoratifs pour les ménages, colles, produits de beauté et cosmétiques).

Ces modifications marquent les nouveaux développements de la politique de diversification de BORDEN.

TABLEAU N° 32			
REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 1951 - 1960 - 1966			
	Années		
	1951	1960	1966
Lait et produits laitiers .....	82 %	73 %	50 %
Autres produits alimentaires .....	11 %	11 %	29 %
Produits chimiques .....	7 %	6 %	21 %

L'importance du lait produit principal a diminué très rapidement en quelques années au profit des autres produits alimentaires et surtout de la chimie.

- 1 - Pourtant le lait représente encore la moitié du chiffre d'affaires de la société qui enregistre une faible croissance dans ce secteur.

TABLEAU N° 33			
EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SECTEUR			
En millions de dollars	1960	1966	Evolution en pourcentage
Lait et produits laitiers	700	772	+ 10 %
Produits alimentaires .....	199	449	+130 %
Produits chimiques .....	57	324	+468 %

BORDEN traite environ 8 % du lait utilisé par l'industrie aux U.S.A. : les quantités traitées ont crû de 10 % entre 1960 et 1966. En même temps la société tente d'améliorer les revenus de ce produit par une rationalisation de l'équipement industriel ; suppression des petites usines.

En 1960 : 82 usines de lait de consommation : en 1966 : 68  
 En 1960 : 46 usines de crème glacée : en 1966 : 36

et par un effort récent sur la recherche, en particulier vers les produits laitiers à bas taux de matière grasse ; alors que de 1957 à 1961, 21 spécialités laitières nouvelles avaient été lancées, entre 1962 et 1966 ce sont 150 nouveaux produits laitiers qui ont été introduits...

Dans ce secteur la croissance est donc uniquement interne.

2 - Il n'en est pas de même pour les autres produits alimentaires : la croissance de ce secteur a été nourrie par les absorptions qui ont permis en outre à BORDEN de pénétrer sur de nouveaux marchés :

- . produits de la mer
- . champignons
- . jus de concentrés de fruits
- . snack-foods

Les dix compagnies acquises depuis 1960 ont compté pour environ 50 % de l'accroissement du chiffre d'affaires du secteur alimentaire à l'intérieur de BORDEN.

3 - Mais la croissance récente de BORDEN est due principalement au développement de ses activités chimiques.

TABLEAU N° 34		
REPARTITION DE L'ACCROISSEMENT DU CHIFFRE D'AFFAIRES 1960 - 1966		
Accroissement	En millions de \$	En % du total
Lait et produits laitiers ....	72	13
Produits alimentaires .....	250	42
Produits chimiques .....	267	45
Chiffre d'affaires global ....	589	100

Les achats de 11 compagnies rivales représentent environ 150% également de la croissance de ce secteur : il faut noter en particulier l'absorption en 1964 de SMITH-DOUGLAS Co, important fabricant d'engrais (chiffre d'affaires 1963:65 millions de dollars). Après une phase pendant laquelle adhésifs et colles étaient le principal produit (jusqu'en 1950 environ), BORDEN a entrepris une diversification et une extension géographique de ses activités chimiques. Ses objectifs semblent être :

- a) d'une part de pousser l'intégration de ce secteur : pour cela BORDEN a créé une filiale commune avec UNIROYAL (U.S. RUBBER Co), chargée de produire les matières premières de base : méthanol, urée, ammoniacque, acide acétique.

b) d'autre part d'augmenter la part des produits finis par rapport aux produits industriels (actuellement rapport 25/75).

La hausse brutale des investissements de BORDEN en 1965 et en 1966 est due essentiellement à la mise en place et à la consolidation de son complexe chimique à Geismar (Louisiane); beaucoup d'espairs sont donc placés dans le développement des activités chimiques.

24.

RAISONS DE CETTE POLITIQUE

Deux préoccupations apparaissent:

1 - Maintenir et améliorer le taux de croissance. Depuis que la F.T.C. a enjoint à BORDEN de vendre 8 de ses récentes acquisitions laitières, en lui interdisant tout nouvel achat dans ce secteur, l'expansion laitière est limitée à la seule croissance interne. Or par suite d'une relative pénurie, les prix du lait ont augmenté. Ceci, ajouté à la hausse constante des salaires, au taux de profit inférieur, rend la branche laitière de moins en moins attractive; BORDEN, comme les autres firmes laitières mais avec une vigueur plus grande, s'est donc tourné vers des produits offrant à la fois de meilleures perspectives de développement et de meilleures marges.

2 - Maintenir et améliorer les profits.

En effet aussi bien les snack-foods que les spécialités chimiques ont des marges supérieures à celles des produits laitiers, comme le montre le tableau n° 35.

Aussi la société a-t-elle pu améliorer constamment sa marge brute, et en 1966, avec un revenu brut d'exploitation de 121 millions de dollars (7,9 % du chiffre d'affaires), elle se place au second rang, dépassée seulement par CARNATION.

TABLEAU N° 35

## QUELQUES COMPAGNIES ACQUISES PAR BORDEN DEPUIS 1965

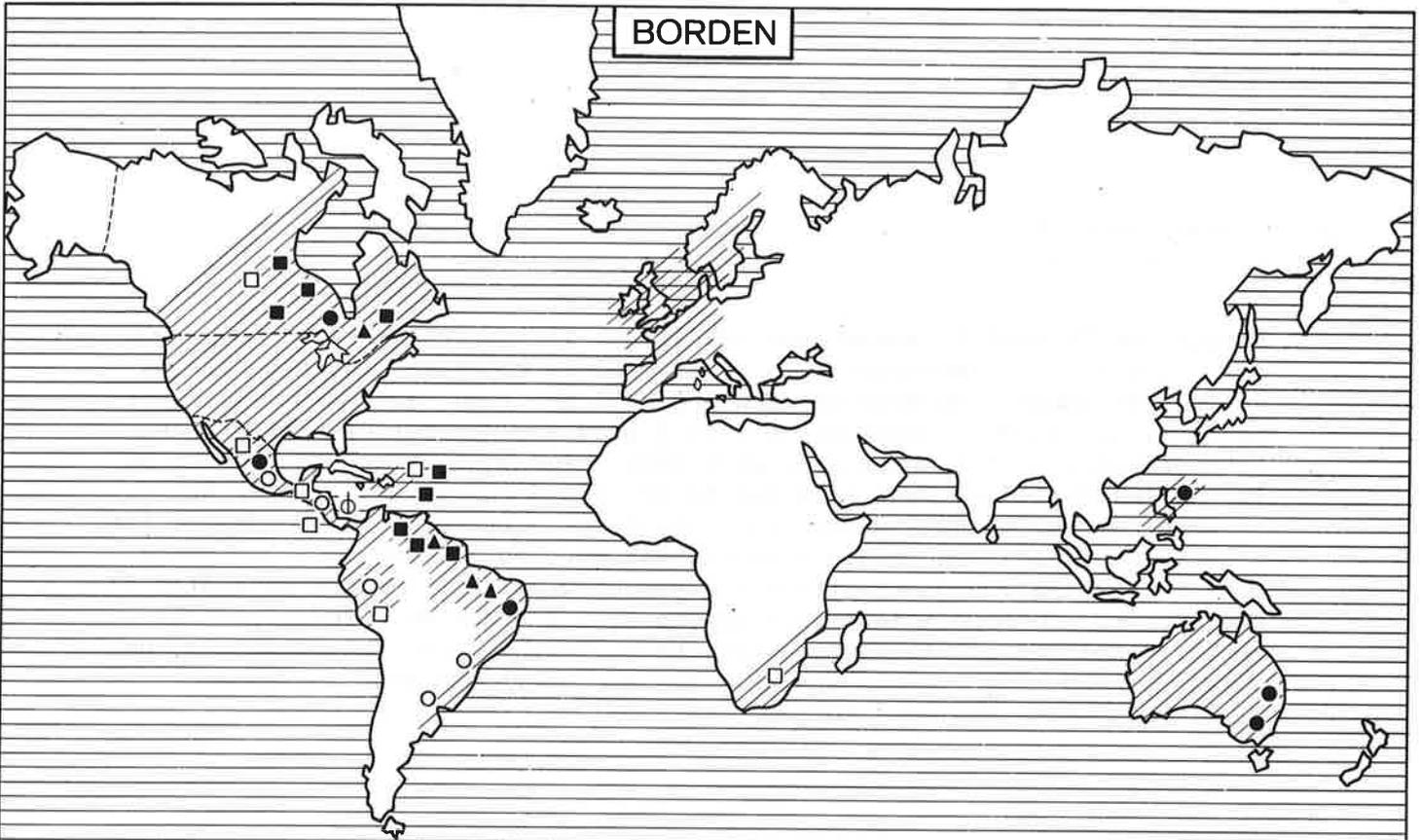
	Ventes annuelles en millions de dollars	Bénéfice net en pourcentage du chiffre d'affaires	Activités
SMITH DOUGLAS Co .....	65	5,4	engrais
KRYLON Inc. ....	8,5	6,2	peintures, détachants
COLUMBUS PLASTIC PRODUCTS .....	10,7	5,3	produits plastiques
OZON PRODUCTS Inc. ....	5,3	2,6	cosmétiques
JEAN PATOU Inc. ....	1,2	19,7	produits de beauté
HENDERSON'S PORTION PAK .....	17,8	5,6	viande et poissons en portions
BAMA COMPANY .....	18,7	5,4	snack-foods
CALO "PET FOODS" .....	18,6	3,4	aliments pour chiens et chats
BORDEN "produits laitiers" .....	772	estimé 2,8-3	
BORDEN tous produits .....	1 545	3,7	

25.

CONCLUSION

BORDEN semble vouloir fonder son avenir sur l'industrie chimique plus que sur l'industrie alimentaire : la politique des récentes années montre la volonté de donner une base de développement futur au secteur chimique par la construction d'un complexe destiné à produire des matières premières. La croissance à l'étranger est, elle-même, plus rapide dans le domaine de la chimie. Cet effort, qui a obligé la société à emprunter, à louer du matériel et des usines, à pratiquer plusieurs joint-ventures en particulier à l'étranger; l'a sans doute détourné des marchés alimentaires européens. Mais l'installation d'une officine à Bruxelles en 1966 indique peut-être la possibilité d'une politique plus agressive à l'égard de l'industrie alimentaire (plutôt que laitière) européenne, dans les prochaines années, ne serait-ce que pour contrer ses principaux concurrents déjà implantés (NATIONAL DAIRY, BEATRICE FOODS, CARNATION).

BORDEN



LÉGENDE

acquises ou créées  
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	////	

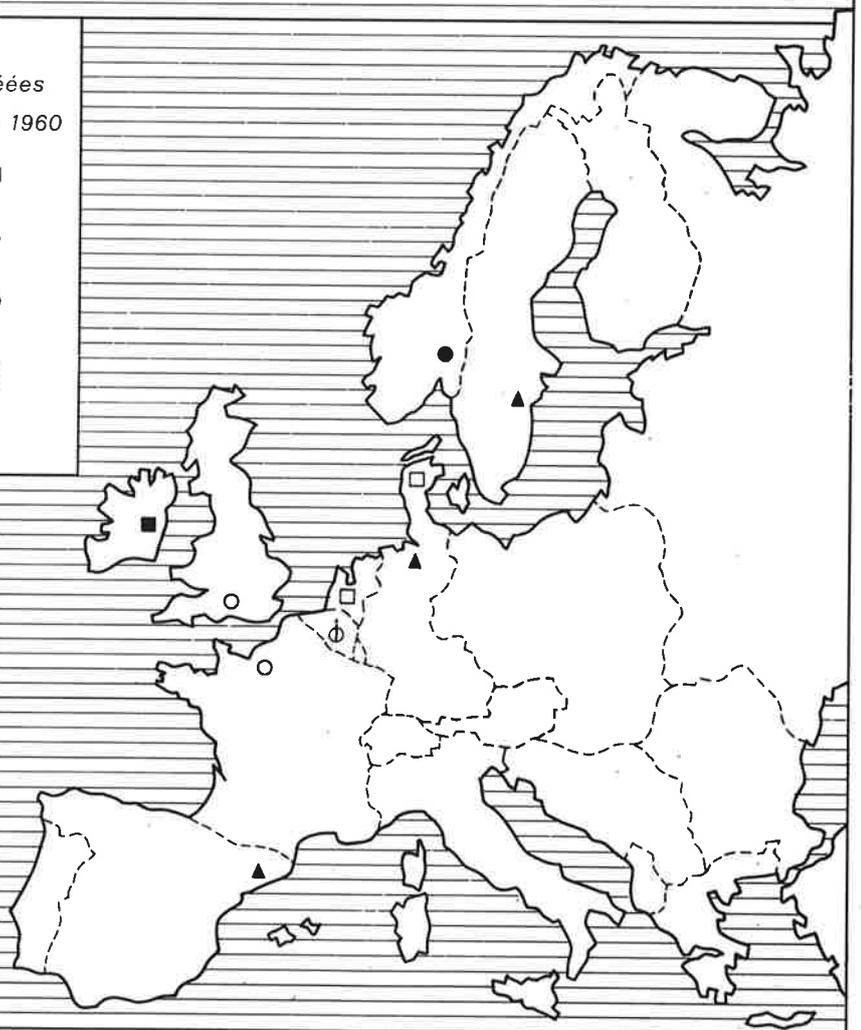


TABLEAU N° 35 bis

## LES FILIALES ETRANGERES DE BORDEN

	Nom des sociétés filiales	Activités et date de création
CANADA	<u>Canada</u>	
	Borden Co Ltd	15 usines laitières
	Borden Chemical Co Ltd	4 usines 1962
	J.J. Joubert Ltée - Québec	lait
	Terrace Dairy - Brantford	lait 1962
	Ernest Cousins Ltd	lait 1961
	Rainbow Dairies - Niagara Falls	lait 1964
	London Pure Milk Co	lait 1965
	Raymond's Nut shops	snack-foods - 1966
	Capital Consumers Coop	1966
Argus Printing Inks Ltd	encres 1961	
EUROPE	<u>Danemark</u>	
	Borden Co A/S	2 usines poudre de lait à Esbjerg (1953)
	<u>Hollande</u>	
	Borden Co Holland N.V.	1 usine poudre de lait à Amersfoort (1953) liquidée en 1965
	<u>Irlande</u>	
	Borden Co	1 usine poudre de lait à Mallow (1960)
	<u>Espagne</u>	
Gallina Blanca S.A.	2 usines potages-viande-chewing-gum 1964 à San Juan Despi et Tudela	
<u>Suède</u>		
Old London Wasa A.B.	1 usine de snack et chips - joint - venture avec Wasabroed - 1967	

TABLEAU N° 35 bis (suite)

	Nom des sociétés filiales	Activités et date de création
EUROPE	<u>Belgique</u> Borden International S.A.	1 centre commercial à Bruxelles - 1966
	<u>Grande-Bretagne</u> Leicester, Loveland Co Ltd	1 usine chimique à Southampton - 1955
	<u>France</u> Borden Chemical Co	1 usine chimique près du Havre - 1960
	<u>Norvège</u> Borden Kjemi Norge A/S	1 usine emballage plastique à Gjoevik-1966
	<u>Allemagne</u> Weber Gmbh and Co, K.G.	1 usine boulangerie à Pfungstadt
AUSTRALIE	<u>Australie</u> Borden Chemical Co Pty Ltd Swiftand Borden Chemical Co Ltd	3 usines chimiques - 1949 1 usine produits chimiques à Sydney - joint-venture - 1961
AFRIQUE	<u>Afrique du Sud</u> Borden Co	1 usine poudre de lait
ASIE	<u>Philippines</u> Borden Chemical Inc.	1 usine chimique à Mindanao - 1960

TABLEAU N° 35 bis (suite)

	Nom des sociétés filiales	Activités et date de création
AMERIQUE LATINE	<u>Mexique</u>	
	Hollanda S.A.	1 usine de crème glacée à Mexico - 1959
	Mixturas S.A.	1 usine de crème glacée à Mexico - 1959
	Industrias quimicas Formex S.A.	1 usine chimique à Monterrey
	Matérialés Modeables S.A.	1 usine chimique à Mexico - 1961
	<u>Porto-Rico</u>	
	Porto-Rico Dairy Inc.	1 usine laitière à San Juan 1959
	Carribbean Dairy	1 usine laitière à Santurce 1961
	United Dairy Inc.	1 usine laitière à Rio Peedras 1961
	<u>Nicaragua</u>	
	Quimica Borden Centro Americana S.A.	1 usine chimique à Tipitapa 1967
	<u>Panama</u>	
Cie Internacional des Ventas S.A.	Holding	
	1 usine de poudre de lait 1957	
<u>Venezuela</u>		
Pasteurizadora de Helados Club S.A.	crème glacée 1960	
Borden Co	usines poudre de lait à Machiquès, Santa Barbara, El Vigia - 1967	
<u>Colombie</u>		
Borden quimica	1 usine chimique à Cali	
<u>Pérou</u>		
	intérêt minoritaire dans 1 firme laitière	

TABLEAU N° 35 bis (suite)

	Nom des sociétés filiales	Activités et date de création
AMERIQUE LATINE	<u>Brésil</u> Alba S.A. Adezite S.A. Henderson's Portion Pak	4 usines chimiques 1957 2 usines chimiques 1957 1 usine des produits de la mer - Belem 1966
	<u>Argentine</u> Casco Saic	1 usine chimique à Buenos-Aires - 1957
	<u>Bermudes</u> Devon Creamery Ltd	intérêt minoritaire dans 1 usine laitière 1959

3

BEATRICE FOODS

BEATRICE FOODS est la troisième firme laitière des Etats-Unis ; mais depuis une quinzaine d'années c'est celle qui manifeste le plus grand dynamisme dans son développement, en particulier par une diversification croissante de ses activités et une implantation accélérée hors du territoire des Etats-Unis.

31. ACTIVITES

Le chiffre d'affaires en 1966 est de 909,6 millions de \$, dont 443 millions de ventes de produits laitiers. La diversification est importante.

TABLEAU N° 36 VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE BEATRICE FOODS EN 1966			
	En millions de \$	En %	Nombre d'usines
Lait et produits laitiers .....	443	48	85
Autres produits alimentaires .....	341	38	30
Activité d'entrepôt et stockage ...	18	2	
Produits dérivés de l'agriculture (cuirs, aliments du bétail), aliments pour animaux .....	48	5,5	26
Produits chimiques et manufacturés.	59	6,5	22
TOTAL .....	909	100	163

La firme produit surtout des produits laitiers frais :

. lait de consommation .....	26 %	du chiffre d'affaires total
. crèmes glacées .....	11 %	" " "

ainsi que du beurre, du fromage et un peu de lait en poudre,

. beurre .....	6 %	du chiffre d'affaires
. autres produits laitiers ..	5 %	" "

dans 85 usines situées en majorité dans la zone laitière au sud des Grands Lacs.

En dehors des produits à base de lait, la société fabrique une gamme de spécialités alimentaires depuis les conserves de légumes et de fruits, les sauces et condiments, la confiserie jusqu'aux huiles de table et aux snack-foods qui connaissent un grand développement.

L'activité d'entreposage et de stockage est réalisée à travers tout le pays grâce à un réseau d'entrepôts dont le nombre augmente chaque année : BEATRICE FOODS a ainsi un avantage sur la plupart de ses concurrents, et il ne serait pas étonnant qu'elle utilise ce réseau pour prendre rapidement une part importante du marché des surgelés. En outre cette activité est très rentable.

Les produits dérivés de l'agriculture comprennent essentiellement les cuirs et peaux, les graisses et huiles animales, les compléments vitaminés pour le bétail et les aliments pour animaux (PET-FOODS).

La division des produits chimiques et manufacturés est de création récente (1965) ; elle représente 12 usines aux U.S.A. réparties en quatre départements :

- matériel de maison et de jardin (lampes, matériel d'irrigation et d'arrosage),
- équipement des communautés (matériel de cuisine, appareils automatiques de distribution de lait),
- spécialités chimiques (textiles de synthèse, polymères - encaustiques) 10 usines dans le monde dont une en Grande-Bretagne et une en Espagne,
- produits industriels, dans une usine à Chicago (abrasifs)

32. IMPLANTATION

BEATRICE FOODS a une implantation largement internationale (cf. carte), et pourtant en 1961 la société n'avait aucun investissement hors des Etats-Unis : c'est dire la rapidité avec laquelle s'est réalisé ce développement extérieur : 33 usines au début de l'année 1967.

TABLEAU N° 37 EVOLUTION DES VENTES INTERNATIONALES		
Années	En millions de \$	En pourcentage des ventes totales
1961 - 1962	1	-
1962 - 1963	3	-
1963 - 1964	22	3,6
1964 - 1965	38	5,5
1965 - 1966	57	7,1
1966 - 1967	70	7,7

En outre seulement 40 % des ventes internationales en 1966-1967 sont consolidées.

Le développement à l'étranger revêt quatre formes :

- 1 - Création de filiales laitières et alimentaires, le plus souvent par croissance externe (prises de participation et joint-ventures) BEATRICE s'est ainsi implantée en Europe, en Amérique centrale, en Australie et au Canada.
- 2 - Gestion et approvisionnement d'usines laitières sous contrat de l'armée américaine : 7 usines en Extrême-Orient (Japon, Vietnam du Sud).
- 3 - Construction d'usines chimiques par la filiale "STAHL" : des unités de fabrication de textiles de synthèse ont été établies notamment au Canada, en Grande-Bretagne, en Espagne, aux Pays-Bas.
- 4 - Renforcement de l'exportation à partir des U.S.A., qui s'est traduit par la création en 1966 de la BEATRICE EXPORT COMPANY (BESCO) à New York.

TABLEAU N° 38

REPARTITION DES VENTES DE BEATRICE FOODS  
1957 - 1966

	Ventes laitières		Ventes non laitières		Evolution du taux de marge brute
	En indice	En % du total	En indice	En % du total	
	1957 - 1958	100	79	100	
1958 - 1959	103		125		5,7
1959 - 1960	110	69,7	180	30,3	5,7
1960 - 1961	116		200		5,4
1961 - 1962	128	66,6	240	33,4	5,4
1962 - 1963	136		250		5,6
1963 - 1964	137	63,5	290	36,5	6,1
1964 - 1965	148		350		6,3
1965 - 1966	151	53,2	500	46,8	7,7
1966 - 1967	157,5	48	630	52	7,3

Les intérêts laitiers en Europe comprennent essentiellement l'une des plus importantes sociétés belges : la Compagnie des produits LACSOONS S.A. qui a elle-même absorbé la société LAIT STASSANO (qui possède une filiale en France près de Nantes). LACSOONS est également associée à DANONE au sein de DANONE-EXTENSION BELGE fabricant de produits laitiers frais ; il faut à ce sujet noter que c'est BEATRICE FOODS qui, aux Etats-Unis a absorbé l'ancienne filiale de DANONE, "DANNON MILK PRODUCTS", et qu'en outre BEATRICE a tenté en 1964 de prendre le contrôle de la société "STEENVOORDE", où DANONE et GERVAIS ont, depuis lors, pris une participation de 66 %.

33. LA CROISSANCE DE LA FIRME

Parmi les grandes firmes laitières américaines, BEATRICE montre le plus fort taux de croissance depuis dix ans (cf. graphique et tableau) ; ceci est dû surtout à la croissance externe : pour la revue "FORTUNE", BEATRICE FOODS est la plus "acquisitive" des 500 premières firmes américaines. C'est ainsi qu'entre 1950 et 1966, 219 compagnies ont été acquises aux U.S.A. :

- dans le secteur laitier, jusqu'en 1964, bien entendu, puisque depuis BEATRICE a dû s'engager à n'effectuer aucun achat de société laitière, sans le consentement de la FEDERAL TRADE COMMISSION ;
- dans le secteur de l'industrie alimentaire et du stockage, le plus souvent depuis quelques années ;
- enfin hors du secteur alimentaire, les dernières acquisitions étant une fabrique de séchoirs à cheveux et une entreprise de constructions de caravanes.

La politique de diversification permet de maintenir le taux de croissance et de diversifier et augmenter les profits. (Cf. tableau 38)

Le secteur non alimentaire a rapidement crû de 1956 à 1966 :

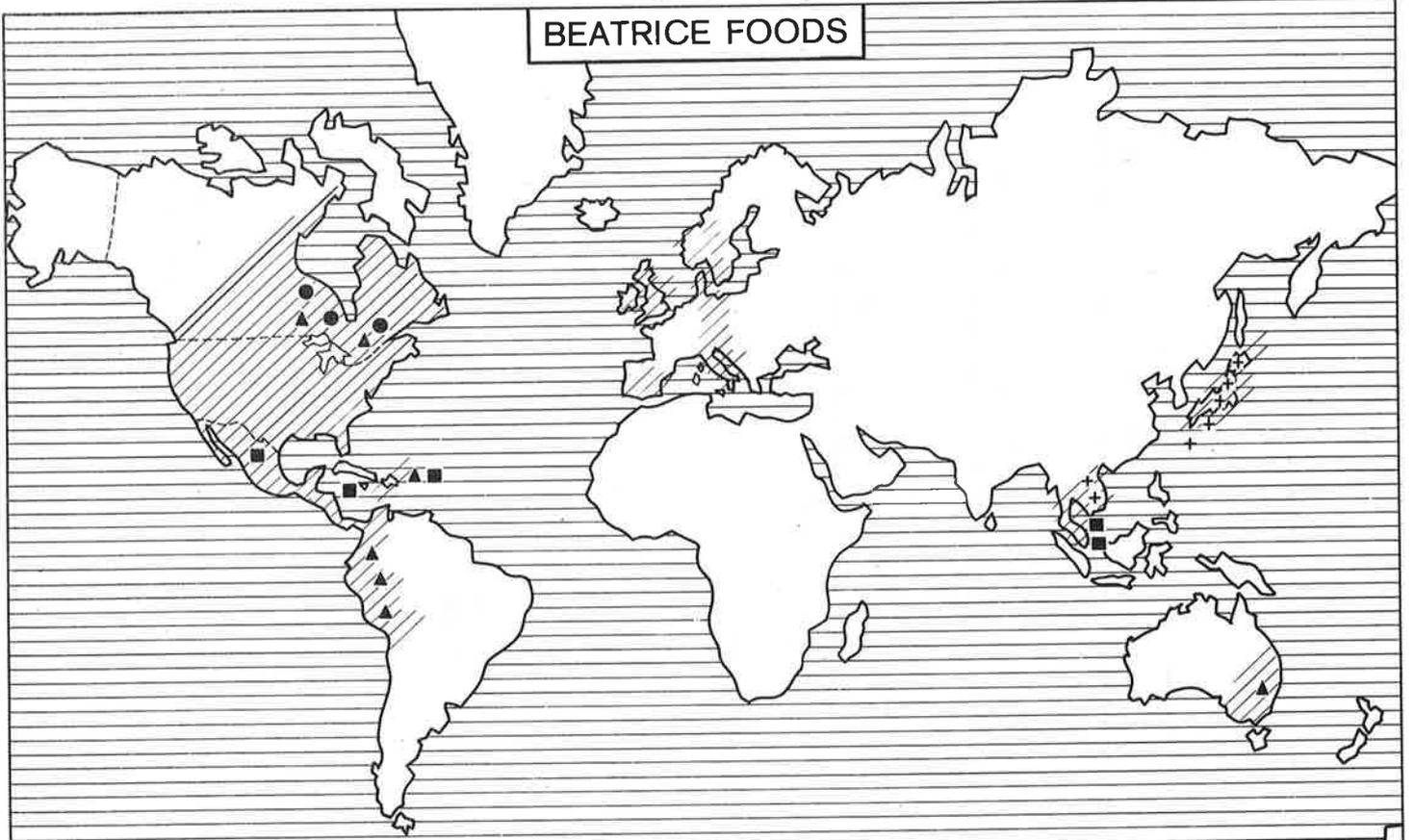
Répartition des ventes en pourcentage des ventes totales	1956	1966
Secteur laitier .....	79	48
Secteur alimentaire .....	21	38
Secteur non alimentaire .....	0	14

Néanmoins la croissance est également interne : par exemple les ventes des produits laitiers ont augmenté de 23 % en cinq ans, alors qu'il n'y a eu aucune acquisition dans ce secteur depuis cette période.

BEATRICE FOODS a fourni un vigoureux effort qui lui a permis en dix ans de passer au troisième rang des firmes laitières américaines, tout en atteignant les taux de profit de ses concurrents.

La compagnie doit vendre en 1967 cinq usines laitières (représentant 3 % de son chiffre d'affaires), mais ceci ne risque pas d'affecter sa croissance future, qui sera réalisée dans le domaine de l'industrie alimentaire en général, et de plus en plus hors de la branche, et aussi hors des Etats-Unis lorsque l'organisation internationale mise en place depuis 1962 portera pleinement ses fruits.

# BEATRICE FOODS



## LÉGENDE

acquises ou créées  
avant 1960 | depuis 1960

- Usine laitière □ ■
- Usine fabriquant d'autres produits alimentaires △ ▲
- Usine fabriquant des produits non alimentaires ○ ●
- Filiale commerciale ou financière ⊕ +
- Usine laitière sous contrat de l'armée  +
- Principales zones de vente ////

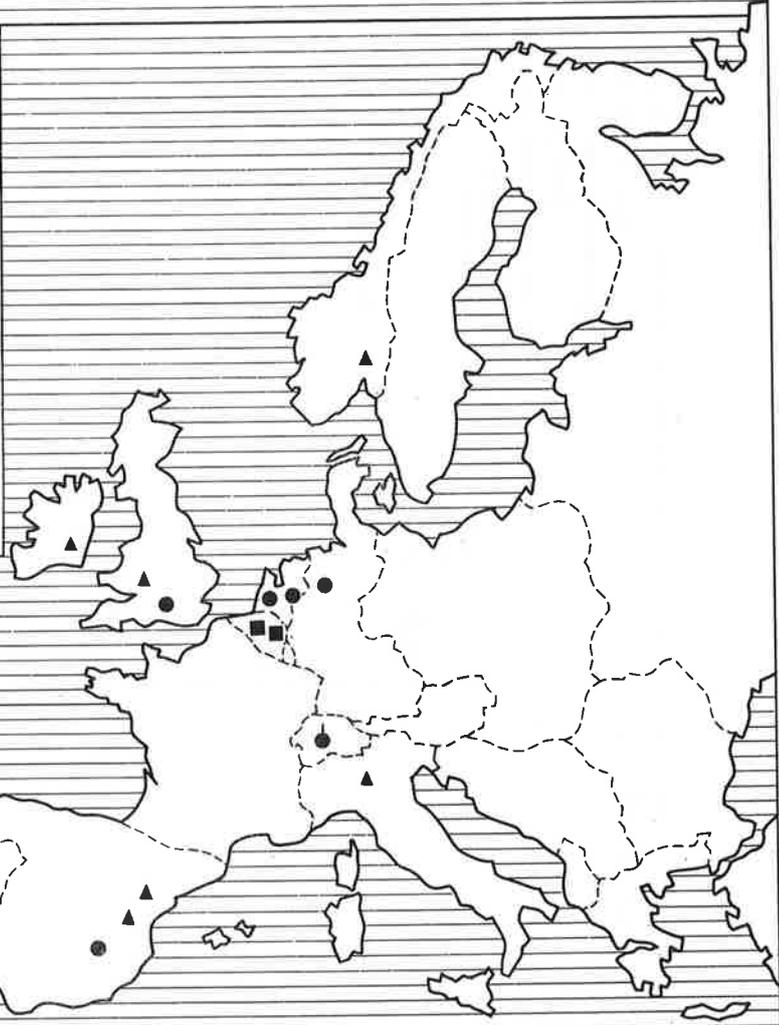


TABLEAU N° 38 bis

BEATRICE FOODS  
Implantations internationales  
(Début 1967)

	Noms des compagnies	Activités
EUROPE	<u>Belgique</u> Cie Lacsoons, S.A. Rotselaar	Lait : Chiffre d'affaires : 24 millions de \$ - 750 employés - 4 usines - 1965.
	<u>Grande-Bretagne</u> Beatrice Foods (U.K.) Ltd, Londres (100%)  Stahl Chemicals (G.B.) Ltd., Loughborough	Joint-venture avec H.S. Whiteside and C <sup>o</sup> : distribution de produits alimentaires et fabrication - 1964.  Produits chimiques - usine neuve.
	<u>Irlande</u> Tayto Limited, Dublin (75 %)	Fabrication de snack-foods - 120 employés 1964.
	<u>Allemagne</u> O.K. Kaugummi Hambourg Eurocandy GmbH	Chewing-gum - gâteaux. Chiffre d'affaires 12 millions de DM - 200 personnes - 1965.
	<u>Italie</u> Beatrice and Motta S.p.A.Milan (50 %)	Joint-venture avec Motta - une usine de convenience Foods à Trente - 1963.
	<u>Pays-Bas</u> Stahl chemical industries N.V., Waalwijk Polyvinyl Chemic Holland N.V., Waalwijk	2 usines chimiques - chiffre d'affaires : 15 millions de florins - 100 personnes.

TABLEAU N° 38 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
EUROPE (suite)	<p><u>Norvège</u> Beatrice Scandinavia A/S, Oslo (50 %)</p> <p><u>Suisse</u> Foods and Services A.G., Lausanne</p> <p><u>Espagne</u> SAIPA, Barcelone Stahl Iberica, S.A., Parets Marisa S.A. Barcelone (88 %)</p>	<p>Joint-venture avec Tobakofabrik, fabrique de convenience foods - 1964.</p> <p>Distribution de snack-foods - 1962.</p> <p>Produits chimiques. Usine chimique - 1966. Crème glacée, 3 usines- 1967.</p>
CANADA	<p><u>Canada</u> Bloomfield industries Canada Ltd, Rexdale The Liberty Cherry C° of Canada Ltd, Toronto V.H. Quality food products, Montréal Melnor manufacturing Ltd, Brantford Stahl Finish Ltd, Montréal United Finish C°, Cobourg</p>	<p>Usine de construction d'appareils distributeurs automatiques</p> <p>Usine snack-foods - 1961. Usine snack-foods - 1966. Usine pour équipement de jardins. Usine chimique. Usine chimique.</p>
AMERIQUE LATINE	<p><u>Colombie</u> Fabrica del dulces Gran Colombia, S.A. Bogota Jack's Snacks de Columbia, S.A., Bogota</p>	<p>Convenience foods. Snacks-foods</p>

TABLEAU N° 38 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
AMERIQUE LATINE (suite)	<u>Jamaïque</u> Crema Ltd, Kingston	Usine laitière - 1966.
	<u>Mexique</u> Lactoproductos La Loma S.A. Tlalnepantla (75 %)	Produits laitiers - 1964.
	<u>Pérou</u> Productos Chipy S.A., Lima	Snack-foods - 1966.
	<u>Porto Rico</u> Eric's Swiss Products, The Guaynabo. Mantecado Payco, Inc. Hato Rey	Snack-foods - 1966. Crème glacée - 1964.
AUSTRALIE	<u>Australie</u> Red Tulip Investments Proprietary Ltd, Melbourne	
ASIE	<u>Malaisie</u> Beatrice Foods Sdn, Berhad, Kuala Lumpur (50 %) Premier Milk Sdn, Berhad, Kuala Lumpur (25 %)	Usine laitière - 1961. Usine laitière - 1966.

TABLEAU N° 38 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
ASIE (suite)	<u>Singapour</u>	
	Premier Milk Ltd,	Usine laitière.
	<u>Birmanie</u>	
	Premier Milk Ltd, Rangoon	Usine laitière - 1964.
	<u>Japon</u>	
	Chitose	Usine laitière, sous contrat de l'U.S. Army.
	Hatzuke	" " " "
	Misawa	" " " "
	Yokohama	" " " "
	<u>Okinawa</u>	
	Naha	Usine laitière, sous contrat de l'U.S. Army.
	<u>Vietnam du Sud</u>	
	Cam Ranh Bay,	Usine laitière, sous contrat de l'U.S. Army.
	Qui Nhon	" " " "



4

C A R N A T I O N

CARNATION est la première entreprise américaine de production de lait évaporé (lait concentré non sucré) : cependant les ventes de ce produit ne représentent plus que 20 % du chiffre d'affaires de la société aux Etats-Unis et au Canada, après avoir longtemps compté pour 100 %. La firme a développé une politique d'intégration qui la conduit depuis l'élevage (CARNATION FARMS) jusqu'à la fabrication des emballages de conserve et l'engineering pour la construction de ses usines.

41. ACTIVITES

La société a vendu pour 813 millions de dollars en 1966, doublant son chiffre d'affaires de 1960. N'ayant aucune indication sur la répartition par branche de production, nous pouvons néanmoins montrer le nombre d'usines par catégorie de produits. (cf. tableau 40).

Le lait évaporé est donc l'activité originelle de CARNATION et est produit partout dans le monde : à chaque usine est accolé un atelier de fabrication des boîtes en fer-blanc servant d'emballage. Puis la société est entrée dans le domaine de la distribution du lait frais et des crèmes glacées dans l'ouest des Etats-Unis. Le rachat en 1929 de "ALBERS MILLING C<sup>o</sup>" lui a permis de s'intéresser à la production de produits à base de céréales et d'aliments de bétail distribués principalement dans l'ouest des U.S.A. également. En même temps CARNATION achetait et équipait des domaines agricoles consacrés soit à l'élevage laitier (souches sélectionnées), soit à l'élevage bovin, soit à l'élevage des volailles ; CARNATION élève aussi des animaux domestiques de race (chiens et chats).

Les développements les plus récents comprennent essentiellement de nouvelles spécialités alimentaires :

- toute une gamme de produits instantanés (un produit instantané se dilue dans l'eau froide) : lait, crème à café non laitière (coffee mate), purée de pommes de terre, petit déjeuner chocolaté, connaissent un grand succès.

TABLEAU N° 40

## LES USINES DE CARNATION EN 1966

	Nombre d'usines aux U.S.A.	Nombre d'usines au Canada	Nombre d'usines hors U.S.A. et Canada	TOTAL
Lait évaporé et poudre .....	16	4	19	39
Lait frais et glace (beurre et fromage) .....	16		4	20
Produits instantanés .....	4	2		6
Conserves de fruits et légumes .....	3		1	4
Conserves de viande .....	1			1
Produits surgelés .....	1			1
Produits à base de céréales .....	17			17
Elevage de volailles et production d'oeufs .....	11			11
Pet - foods .....	3		1	4
Fabrication de boîtes de conserve .....	13		9	22
Papiers couchés .....	1		1	2

- des conserves de fruits et légumes (tomates en particulier) par le rachat d'une société spécialisée : "CONTADINA FOODS", et par un joint-venture avec "J.R. SIMPLOT" au Canada pour la production de pommes de terre déshydratées.
- de conserves de viande par l'acquisition en 1966 de "TRENTON FOODS (chiffre d'affaires 1965 : 28 millions de \$).
- des surgelés par l'achat d'une usine en Californie.

Une diversification sans aucun lien avec les autres activités a été réalisée en 1954 par l'absorption de Mac GROW COLORGRAPH qui produit des papiers couchés pour la rotogravure.

42. IMPLANTATION

CARNATION a une implantation largement internationale (cf. carte) ses intérêts hors des Etats-Unis sont gérés par deux divisions :

a) La "CANADIAN DIVISION" possède trois usines de lait évaporé et une usine de lait en poudre instantané. Elle produit en outre des pommes de terre qu'elle transforme ensuite grâce à deux usines en commun avec "J.R. SIMPLOT COMPANY".

b) La "GENERAL MILK DIVISION"

Cette société fut créée à la fin de la première guerre mondiale entre CARNATION (65 % du capital) et PET MILK (35 % du capital) pour la conquête des marchés extérieurs. La première implantation eut lieu en France en 1923, à Carentan (lait GLORIA S.A.), et avant 1939, GENERAL MILK avait équipé neuf fabriques de lait évaporé en Europe. Aujourd'hui elle a augmenté le nombre de ses usines et entreprend de diversifier ses fabrications.

TABLEAU N° 41				
REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES USINES DE GENERAL MILK				
FIN 1966				
Régions	Condenseries	Fabriques de poudre de lait	Fabriques de beurre et fromages	Fabriques d'autres produits alimentaires
Europe .....	9	1	2	1
Afrique du Sud.	2		1	1
Amérique centrale et méridionale ...	3	1		
Australie .....	1			1
Extrême-Orient.	2			

Depuis 1966, PET MILK a cédé à CARNATION sa participation minoritaire dans GENERAL MILK qui est désormais géré comme une division de la société mère. Le chiffre d'affaires de GENERAL MILK était :

- de 136,7 millions de \$ en 1964
- de 153,3 millions de \$ en 1965, ce qui représentait environ 21 % des ventes globales du groupe.

En 1964, les filiales française "GLORIA S.A." (chiffre d'affaires : 37,3 millions de \$) et allemande "GLUCKSKLEE" (chiffre d'affaires : 35 millions de \$) comptaient pour 52 % des ventes de "GENERAL MILK".

"GLORIA" en France détient 85 % du marché du lait évaporé et 30 % de celui du lait en poudre instantané derrière FRANCE-LAIT (50 %). Environ un tiers de la production de lait évaporé et 5 % de la production de lait en poudre sont exportés, à travers des filiales de commercialisation vers la Sarre, l'Afrique du Nord, les autres territoires francophones ; et la Grande-Bretagne. "GLUCKSKLEE" a, quant à lui, une bonne place sur le marché allemand du lait évaporé (30 %) et cherche à accroître ses ventes de baby-foods (5 % du marché en 1965).

c) Outre ses intérêts au Canada et dans GENERAL MILK, CARNATION pratique à l'étranger une politique de "joint venture" avec d'autres groupes alimentaires. C'est ainsi qu'aux Antilles et à Panama, CARNATION exploite trois usines avec "NESTLE" ; au Brésil, une usine avec STANDARD BRANDS.

TABLEAU N° 42

LES INTERETS DE GENERAL MILK - CARNATION EN EUROPE

	Localisation des usines	Fabrications	Nombre d'employés	Chiffre d'affaires
ALLEMAGNE FEDERALE	Bad Essen	Lait évaporé baby-food, chewing-gum	800	150 millions de DM
	Neustadt	Lait évaporé		
	Marktbreit	Lait évaporé		
FRANCE	Carentan	Lait évaporé	800	183 millions de F
	Corbie	Lait évaporé		
	Bricquebec	Lait en poudre		
	Vire	Beurre		
PAYS-BAS	Gorinchem	Lait évaporé		
	Schoonhoven	Lait concen- tré sucré		
	Tricht	Beurre		
	Meerkerk	Fromage		
	Louvain	Lait évaporé poudre		
GRANDE- BRETAGNE	Dumfries	Lait évaporé		

Une filiale chargée de gérer les brevets du lait instantané a été créée avec "FOREMOST DAIRIES" ; "DAIRY FOODS Inc." travaille également avec "BORDEN", autre grande firme laitière. Enfin CARNATION commercialise et fabrique du chewing-gum et des baby-foods pour le compte de "BEECH- NUT LIFE SAVERS" en Allemagne.

43. CROISSANCE

En dix ans les ventes ont évolué de 368 à 813 millions de \$, soit une augmentation de 120 %, qui s'est réalisée surtout depuis 1963, puisque entre 1957 et 1963 le chiffre d'affaires n'a crû que de 18 % !

Le redressement récent s'explique par l'achat de quelques sociétés (CONTADINA FOODS, TRENTON FOODS), et le changement intervenu en 1966 dans la méthode de consolidation par suite du rachat de la participation de "PET MILK" dans GENERAL MILK (jusqu'en 1966, GENERAL MILK n'était pas consolidé). La croissance de CARNATION a donc été surtout interne à l'opposé de la plupart de ses concurrents (voir tableau n° 27).

Avec 82 rachats entre 1923 et 1964, dont 23 de 1950 à 1964, CARNATION, quatrième firme laitière, est de loin la moins acquisitive : aussi son maintien parmi le peloton de tête est-il remarquable.

D'autant plus que la société réussit à améliorer régulièrement sa rentabilité : en 1966 pour le taux de marge brute, elle se place au premier rang de l'industrie laitière américaine (8,2 %).

TABLEAU N° 43		
EVOLUTION DES VENTES ET DE LA MARGE BRUTE DE CARNATION		
Années	Chiffre d'affaires (en millions de \$)	Taux de marge brute (en %)
1957	368,6	6
1958	378,6	6,2
1959	396,3	5,7
1960	417,6	6,1
1961	430	6,7
1962	437	6,5
1963	435,3	7,1
1964	477,3	7,5
1965	539,9	7,9
1966	812,9	8,2

44. CONCLUSION

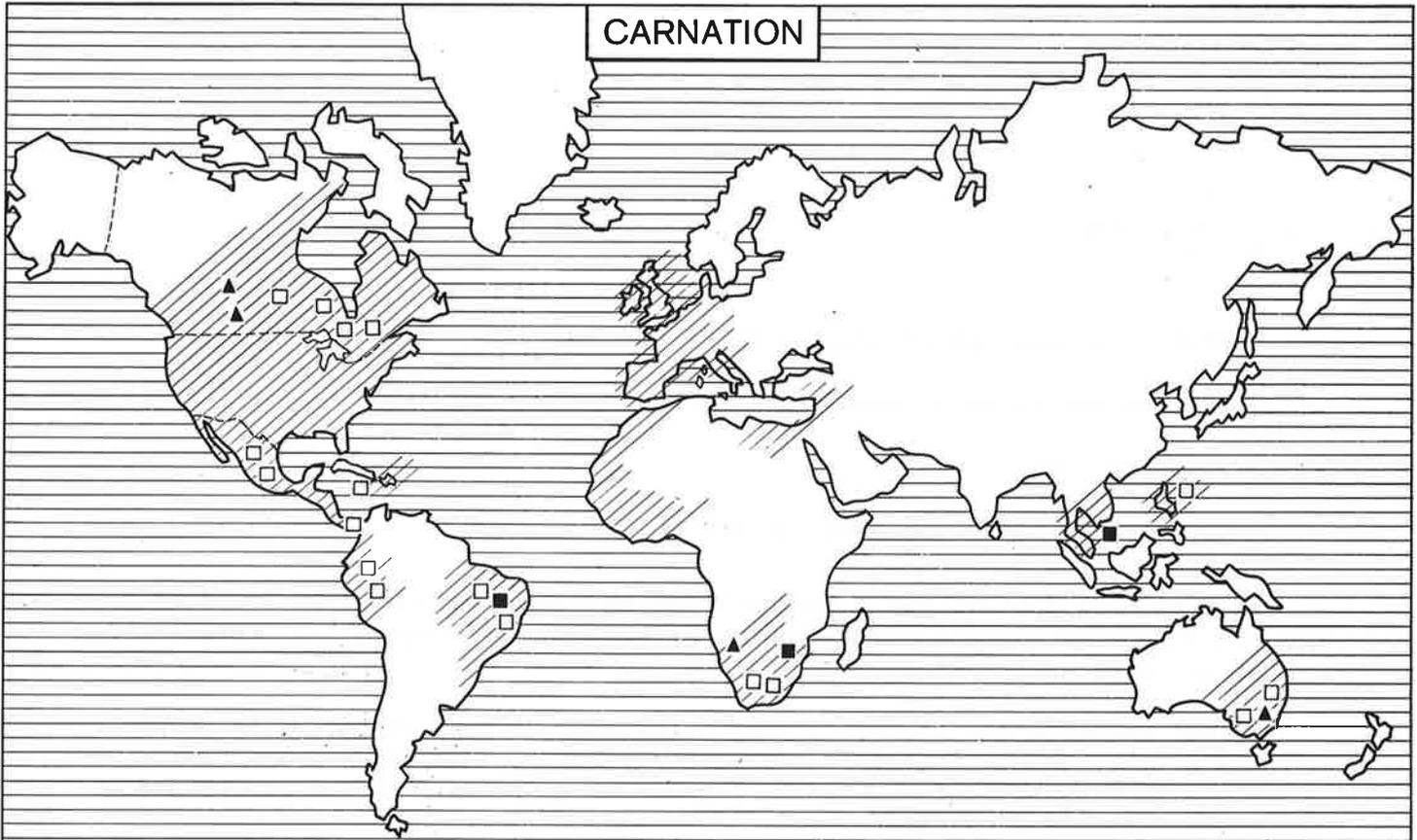
CARNATION a beaucoup de ressemblances avec NESTLE :

- fabrication de lait condensé à l'origine,
- produits instantanés,
- ancienne et forte implantation en Europe.

Il n'est pas douteux que l'avance prise en Europe par ces deux sociétés ait découragé jusqu'à ces toutes dernières années de nouvelles implantations de sociétés américaines.

Il est probable que la base industrielle dont dispose CARNATION en Europe grâce à ses usines laitières va servir d'ici quelque temps à des opérations de diversification dans le domaine alimentaire ; ce que NESTLE a déjà réalisé depuis longtemps.

# CARNATION



## LÉGENDE

acquises ou créées  
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	////	

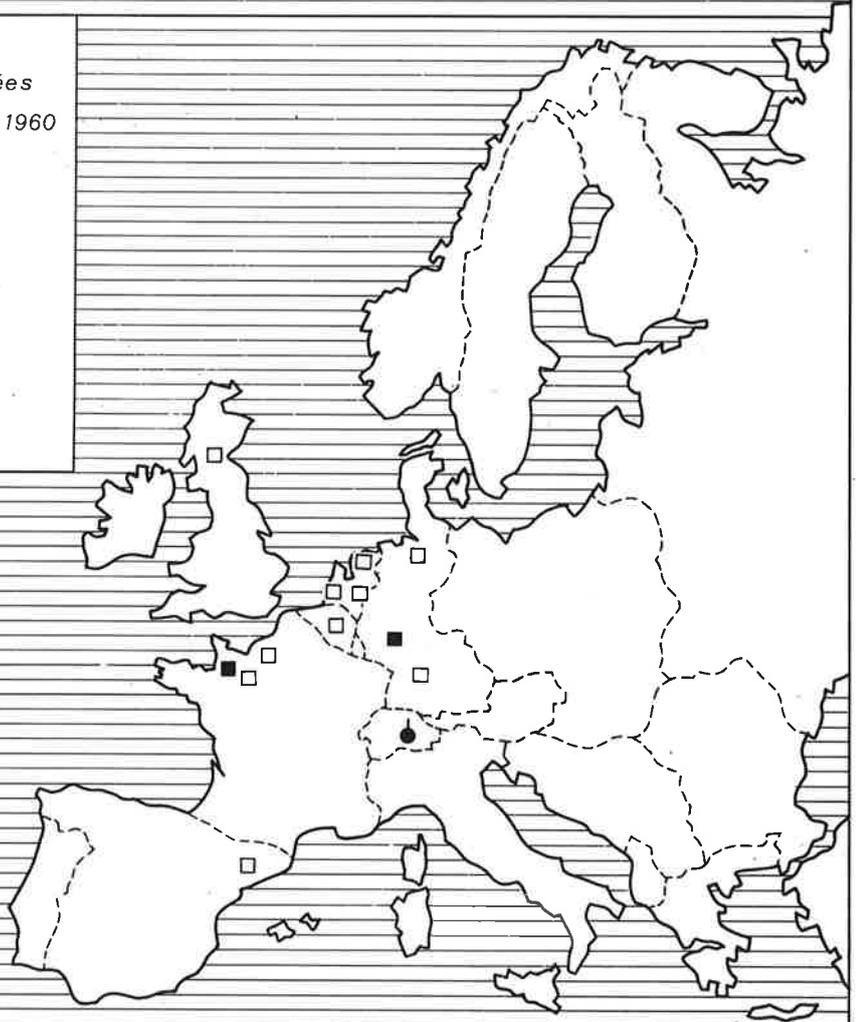


TABLEAU N° 43 bis

CARNATION - GENERAL MILK - IMPLANTATIONS INTERNATIONALES HORS D'EUROPE  
(pour l'Europe voir tableau n° 42)

	Localisations des usines	Fabrications
CANADA	<u>Canada</u> Wetaskiwin (Alberta) Aylmer (Ontario) Sherbrooke (Québec) Alexandria (Ontario) Carberry (Manitoba) Taber (Albera )	Lait évaporé Lait évaporé Lait évaporé Lait en poudre Préparations à base de pommes de terre Préparations à base de pommes de terre Deux usines en joint-venture avec J.R. SIMPLOT C°.
AUSTRALIE	<u>Australie</u> Merrigum Sydney	Lait évaporé Pet. foods
AMERIQUE LATINE	<u>Mexique</u> Durango Quetetaro  <u>Brésil</u> Itaperuna Itapetinga  Governador Valadares	Lait évaporé Lait évaporé   Lait en poudre Lait condensé, usine commune avec STANDARD BRANDS Lait condensé

TABLEAU N° 43 bis (suite)

	Localisations des usines	Fabrications
AMERIQUE LATINE (suite)	<u>Pérou</u> Arequipa Vitor  <u>Jamaïque</u> Bybrook  <u>Panama</u> Nata	Lait évaporé Lait condensé  Lait évaporé, aliments infantiles, usine commune avec NESTLE  Lait évaporé, conserves, usine commune avec NESTLE
ASIE	<u>Philippines</u> Manille  <u>Malaisie</u> Petaling Jaya	Lait reconstitué  Lait concentré, sucré, usine commune avec NESTLE
AFRIQUE	<u>Afrique du Sud</u> Bergville HarriSmith Afrikaskop Politsi	Lait évaporé Lait évaporé Fromage Conserves de fruits et légumes

5  
P E T I N C.

La société a fondé sa fortune sur la production de lait évaporé entre les deux guerres : elle dominait le marché américain avec CARNATION ; les deux groupes étant d'ailleurs partenaires à l'étranger au sein de 'GENERAL MILK'. Depuis 1962 PET est entrée dans une ère nouvelle : diversification, expansion à l'étranger, vente de l'intérêt dans GENERAL MILK, et enfin, signe du nouvel esprit de la société, en 1966 changement de la dénomination, de PET MILK, à PET Inc.

51 - ORGANISATION

Les ventes (468 millions de \$ en 1966) proviennent des activités de 11 divisions souvent de petite dimension. Cette relative décentralisation reflète la transformation récente de la société par croissance externe : les compagnies absorbées devenant des divisions du groupe qui n'a donc pas encore une structure bien définie.

En 1966 le chiffre d'affaires se répartissait comme suit, par grands produits.

TABLEAU N° 44		
REPARTITION DES VENTES DE PET - 1966		
	En pourcentage	En millions de dollars
Produits laitiers .....	44	208
Snack-foods, confiserie .....	24	111
Fruits, noix, boulangerie .....	18	83
Equipement frigorifique .....	14	66

SOURCE : Rapport annuel

a) Les produits laitiers demeurent la base de l'activité de 'PET'

Il s'agit à la fois des laits industriels dont les ventes représentent environ 120 millions de \$, et du lait de consommation vendu sur le marché du sud et du sud-est des Etats-Unis. L'industrie du lait évaporé est très concentrée, PET et CARNATION détenant environ 65 % du marché.

b) Mais les autres produits alimentaires fabriqués et commercialisés par PET sont de plus en plus variés; en 1966, 194 millions de \$ ont été vendus en :

- snack-foods : chips, fruits secs (noix, noisettes), hors-d'oeuvre
- fruits et jus de fruits, confitures
- plats cuisinés, sauces et condiments, surgelés
- confiserie

c) HUSSMANN REFRIGERATOR, absorbé en 1965, est un fabricant d'appareillage frigorifique à usage commercial. En 1962, la société réalisait 42 millions de \$ de chiffre d'affaires. Une usine nouvelle vient d'être inaugurée à St-Louis, qui permettra de rationaliser la production de cette division, qui connaît certaines difficultés sur le marché américain plus ou moins saturé.

52 - IMPLANTATION

Jusqu'en 1965, "PET" était présent sur les marchés étrangers, à travers sa participation (35 %) dans GENERAL MILK (voir précisions sur la fiche "CARNATION"). La vente de cet intérêt à CARNATION au début de 1966 a considérablement réduit son implantation hors des U.S.A., mais en même temps elle lui a donné une nouvelle liberté d'action à l'étranger : PET ayant depuis 1964 un programme d'expansion internationale qui se trouvait contrecarré par des conflits avec GENERAL MILK, sa filiale minoritaire. En outre la vente de sa participation a laissé à PET un bénéfice net de 30,8 millions de \$, lui procurant ainsi de nouveaux moyens d'investissement.

En 1966 moins de 10 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'étranger (hors U.S.A. et Canada). Les orientations dans le développement international de PET semblent être : (cf. tableau en annexe)

- la production de snack-foods, en Amérique latine, et surtout au Mexique.

- la production d'équipements frigorifiques à destination des pays d'Amérique latine, qui effectivement représentent un marché potentiel important pour la mise en place de chaînes du froid.
- la présence en Europe grâce à des associations avec des firmes locales pour la production de snack-foods (Suède et Espagne).

Mais pour le moment la filiale canadienne qui produits du lait évaporé et des confiseries demeure la principale.

53 - CROISSANCE

PET Inc. a, pour la période 1957-1966, l'un des plus fortstaux de croissance des grandes sociétés laitières américaines : le chiffre d'affaires a augmenté de 152 % tandis que les immobilisations brutes étaient plus que triplées (+ 225 %). Cependant la croissance n'est pas régulière, elle est devenue très rapide à partir de 1960. (Cf. tableau n° 45)

a) Cette accélération coïncide avec le début de la Politique de diversification de la société réalisée à travers la croissance externe (30 sociétés absorbées entre 1960 et 1967) mais aussi grâce à un important programme d'investissements : 101 millions de \$ en 10 ans. Soit plus que CARNATION (94 millions de \$) dont les ventes 1966 sont de 815 millions de dollars, et presque autant que BEATRICE FOODS (112 millions de \$) dont les ventes 1966 représentent 909 millions de \$.

Cette évolution a provoqué en quelques années des bouleversements dans la répartition du chiffre d'affaires (Cf. tableau n° 46).

TABLEAU N° 46

REPARTITION ET EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES DE PET

En % du chiffre d'affaires total	1960	1965	1966
Produits laitiers .....	65	29	} 44
Lait de consommation .....	28	16	
Autres produits alimentaires .....	7	43	42
Appareillage frigorifique .....	-	12	14
Source : Rapports annuels			

TABLEAU N° 45

## EVOLUTION DE PET INC. SUR 10 ANS

	Chiffre d'affaires en millions de dollars	Investissements en % du chiffre d'affaires	Lait	Acquisitions		Etranger
				Alimentation	Non alimentaire	
1957 .....	184,6	2,9	-	-	-	-
1958 .....	182	2,3	2			
1959 .....	190	2,3	2			
1960 .....	195	1,2				1
1961 .....	238	2,3	2	2		2
1962 .....	261	2,4		2		
1963 .....	291	4,1		1		
1964 .....	346	3,1		4	1	5
1965 .....	423	3,7		2		
1966 .....	468	5,5		3	2	3

Source : MOODY'S  
: Rapports annuels

La part des produits laitiers a considérablement baissé, et PET a réussi à se dégager de sa spécialisation trop nettement laitière (93 % du chiffre d'affaires en 1960). Spécialisation d'autant plus dangereuse que la consommation individuelle de lait évaporé aux Etats-Unis a diminué depuis 1950 à un taux annuel moyen de 3,3 % !

La société s'est reconvertie essentiellement dans le secteur alimentaire, et particulièrement vers ce qu'on pourrait appeler les "amuse-gueule" : chips, noisettes salées, hors-d'oeuvre, confiserie etc. Le développement des ventes de ces produits a constitué la quasi-totalité de l'augmentation du chiffre d'affaires depuis 1960.

b) Cependant, et parallèlement à l'expansion hors des Etats-Unis, PET Inc. a tenté de réaliser un début d'intégration de ses activités, du moins à l'aval.

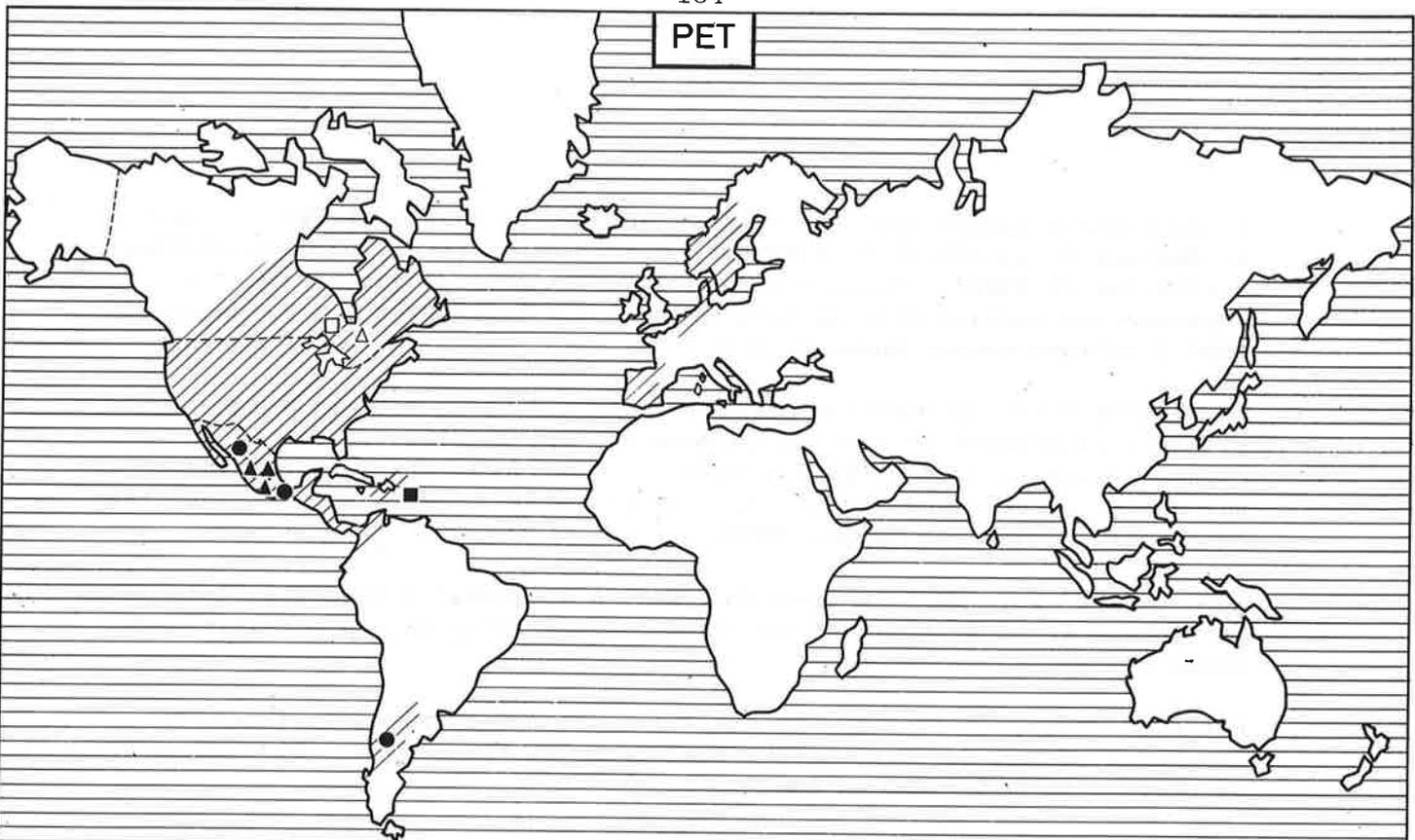
Cette politique s'est traduite par l'absorption en 1964 de "STUCKEY'S", compagnie gérant des restaurants dans tous les Etats-Unis : 69 étaient en service en 1957, 220 en 1967

- en 1967 encore, PET se propose de fusionner avec la compagnie FRANK G. SHATTUCK (chiffre d'affaires 1966 : 51 millions de dollars) qui exploite une chaîne de restaurants sur la côte orientale des U.S.A. et a en outre une activité de restauration pour collectivités.
- la prise de contrôle de HUSSMANN REFRIGERATOR en 1965 a sans doute été inspirée par le même souci d'intégration : le contrôle de la chaîne du froid étant un atout de poids dans la politique commerciale d'une société alimentaire.

54 - CONCLUSION

PET Inc. n'est pas un géant de l'industrie alimentaire. Peu dynamique jusqu'en 1960, la société a depuis lors considérablement accru sa taille et son potentiel, en même temps qu'elle réduisait sa dépendance vis-à-vis du lait évaporé. Ces modifications récentes, réalisées par croissance externe surtout (la croissance externe représentant 80 % environ de la croissance globale entre 1962 et 1967), rendent la société vulnérable à la conjoncture, et expliquent la baisse de ses résultats. La situation financière reste néanmoins forte, et les investissements des 10 dernières années ont été couverts à 98 % par l'autofinancement. Mais la dette à long terme, nulle jusqu'en 1961 a crû (16 % des fonds propres en 1966) sans doute pour financer la croissance externe. Comme toutes les autres sociétés laitières américaines sauf peut-être NATIONAL DAIRY PRODUCTS, PET Inc. apparaît en pleine transformation.

PET



LÉGENDE

acquises ou créées  
avant 1960      depuis 1960

Usine laitière



Usine fabriquant d'autres  
produits alimentaires



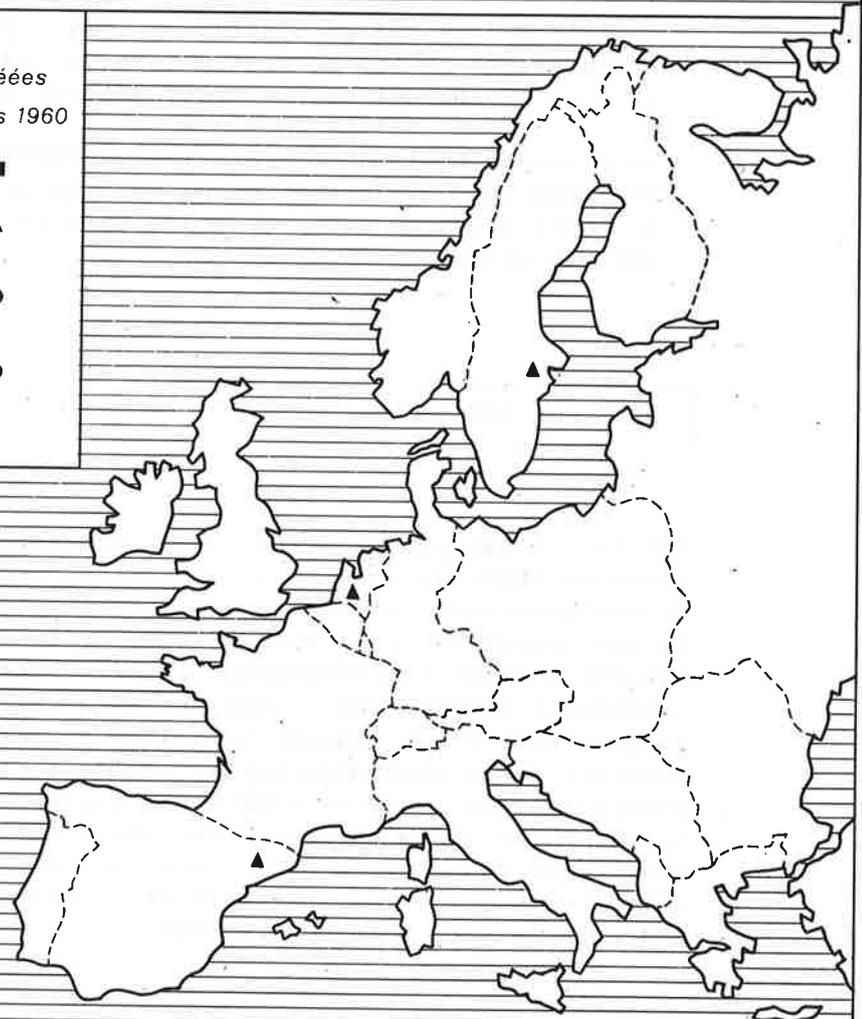
Usine fabriquant des produits  
non alimentaires



Filiale commerciale  
ou financière



Principales zones de vente



P E T I N C.  
Implantations internationales

	Nom des compagnies	Activité et année d'implantation
EUROPE	<u>Pays-Bas</u> C.V. Gebroeders Pel, Leydes	Confitures, confiseries - 1964
	<u>Suède</u> A/B Estrella	Chips, snack-foods, joint venture avec Marabou (FINDUS) - 1966
	<u>Espagne</u> Matutano y Petmilk S.A. - Barcelone	Chips, snack-foods, joint venture avec Matutano S.A. - 1966
CANADA	<u>Canada</u> Pet Milk Co, Toronto	Lait, chocolat, snacks, matériel frigorifique
AMERIQUE LATINE	<u>Mexique</u> American Refrigeration Products, S.A. Congeladora y empacadora National S.A. Almacenes Refrigerantes S.A. Empacadora La India S.A.	Matériel frigorifique - 1966 Confitures - 1964 Jus de fruits et gelées - 1966 Conserves de viandes, haricots - 1967
	<u>Costa Rica</u> Costa Rican Cocoa Products S.A. San José	Snack-foods - 1966
	<u>Porto-Rico</u> Pet Denia	Lait - 1964
	<u>Guatemala</u>	Equipement frigorifique - 1967
	<u>Chili</u> Friolux, Santiago	Equipement frigorifique - 1967 (20 %)



6  
FOREMOST DAIRIES

L'histoire récente de FOREMOST DAIRIES est originale. Petite société laitière californienne il y a vingt ans, elle s'est hissée au sixième rang des groupes laitiers américains par une politique agressive d'absorptions. Sévèrement touchée en 1963 par une décision de la FEDERAL TRADE COMMISSION qui l'a obligée à vendre certains de ses actifs représentant 30 % de son chiffre d'affaires, elle vient en 1966 et en 1967 de bifurquer vers la branche pharmaceutique.

61. ORGANISATION

Le chiffre d'affaires (387,7 millions de \$ en 1966) est le produit des ventes des quatre divisions opérationnelles.

<u>TABLEAU N° 47</u>		
REPARTITION DES VENTES (Exercice 1966)		
	En millions de \$	En %
Dairy division .....	303	78
Industrial division .....	42	11
Grocery division .....	15,7	4
International division .....	27,3	7
TOTAL .....	388	100

a) FOREMOST est donc la moins diversifiée des grandes firmes laitières américaines, et comme les activités internationales sont essentiellement laitières les produits laitiers représentent environ 85 % du chiffre d'affaires. Il s'agit principalement de lait de consommation et de crèmes glacées vendues seulement à l'ouest du Mississippi depuis que FOREMOST a dû céder ses actifs dans les régions du Nord-Est et du Sud-Est. Par contre les laits en poudre et les laits concentrés sont distribués à une échelle nationale.

b) L'Industrial division traite des produits dérivés du lait. FOREMOST est le premier producteur mondial de lactose (sucre du lait) matière utilisée en pharmacie, pour la préparation des aliments infantiles, en confiserie, etc. La société fabrique également de la caséine et des caséinates.

c) La Grocery Products division est une création récente (1963); elle commercialise des petits déjeuners instantanés, des potages en poudre, des eaux de table.

d) En dehors de ses filiales propres, FOREMOST a créé en 1958 une filiale commune avec CARNATION : DAIRY FOODS Inc. réunit les brevets des deux groupes en matière de lait et autres produits instantanés, elle gère ces brevets et concède des licences à d'autres sociétés telles que BORDEN.

62.

IMPLANTATION

FOREMOST a réalisé des investissements directs dans 22 pays étrangers. Les filiales totales ont vendu pour 27,3 millions de dollars, tandis que les filiales partielles non consolidées ont vendu pour 8 millions environ. Le chiffre d'affaires à l'étranger représente donc 35 millions de \$, soit 8,8 % environ des ventes consolidées.

Les activités internationales sont de trois types :

- des filiales, le plus souvent laitières dans les pays pauvres, déficitaires en lait. FOREMOST a pour tactique de s'associer à des capitaux locaux, elle-même fournissant le matériel, les brevets et la matière première (le lait pour la reconstitution) ;
- l'approvisionnement en lait et en crème glacée des unités de l'armée américaine stationnées dans la zone méditerranéenne et en Extrême-Orient : 12 usines sous contrat de l'armée en 1966 ;

- l'exportation à partir des Etats-Unis de produits laitiers et de matériel laitier à destination de l'Amérique latine. La société est donc orientée vers les pays moins développés à l'inverse des autres compagnies américaines ; elle est assez dépendante des contrats de l'armée ... et donc fragile.

Depuis 1963, l'Europe a commencé à intéresser FOREMOST (deux filiales) : en 1964 une équipe est même venue sur place étudier la structure de l'industrie alimentaire et envisager des acquisitions. Mais ce programme a été stoppé depuis qu'est intervenue la diversification dans le domaine pharmaceutique ; l'absorption de Mac KESSON (voir plus loin) et la réorganisation qui va suivre détourneront sans doute la société des marchés européens pendant quelque temps.

63. CROISSANCE (Cf/ tableau 48)

En 1949 les ventes atteignaient 42 millions de dollars seulement ! Dix ans plus tard elles atteignaient le chiffre record de 440 millions de dollars. Les structures du groupe sont donc tout à fait récentes.

a) L'évolution de 1957 à 1966 est caractérisée par une instabilité des ventes :

- . croissance jusqu'en 1959
- . diminution jusqu'en 1965
- . reprise depuis lors

La politique de concentration par acquisition de firmes laitières s'est poursuivie jusqu'en 1959 : FOREMOST exerçait ses activités sur quatre Etats en 1949, sur 40 en 1959...

b) Puis il y a eu la plainte de la F.T.C. qui a arrêté les absorptions de concurrents. A partir de 1963 la baisse du chiffre d'affaires est le résultat de l'abandon forcé des filiales situées à l'est du Mississipi : soit un chiffre d'affaires de 111 millions de dollars.

c) Après 1965, les ventes reprennent leur progression grâce à une meilleure organisation interne du groupe et grâce surtout à une nouvelle vague d'absorptions hors du secteur laitier cette fois : dans l'industrie pharmaceutique. Cette diversification a été rendue possible par l'arrivée

d'une nouvelle équipe dirigeante, en 1962 : le nouveau président et l'un des vice-présidents sont d'anciens dirigeants de la firme pharmaceutique "REXALL DRUG". Elle a été facilitée par l'existence de disponibilités financières issues de la vente de ses intérêts laitiers (rentrée d'argent frais). Il faut aussi remarquer que FOREMOST, producteur de lactose, de caséine, de caséinates, est un important fournisseur de l'industrie pharmaceutique et que c'est par un mouvement logique d'intégration qu'il a pénétré dans cette branche. La nouvelle orientation du groupe s'est manifestée par l'absorption en 1965 de "STRONG COBB ARNER", firme pharmaceutique moyenne, (chiffre d'affaires 1964 : 41 millions de dollars) et de sa filiale commerciale RAWSON DRUG puis de la firme chimique DREW CHEMICAL CORP. (chiffre d'affaires 1964 : 80 millions de dollars), important producteur de spécialités et de matières grasses alimentaires. En 1966 une firme mexicaine d'import-export et de fabrication de produits pharmaceutiques et chimiques était à son tour absorbée : "DROGAS Y PRODUCTOS QUIMICOS S.A."

Mais c'est par l'acquisition de 51 % du capital de Mac KESSON and ROBBINS en 1966, puis par la fusion avec cette société en 1967, que FOREMOST a définitivement consolidé son implantation pharmaceutique. Mac KESSON and ROBBINS est en effet le plus important grossiste américain en produits chimiques possédant 228 centres de distribution dans 40 Etats, ainsi que des filiales en Amérique latine. Mac KESSON a en outre une activité de fabrication de produits pharmaceutiques et contrôle une filiale fabriquant l'équipement de laboratoires. Les ventes de la société ont atteint 950 millions de dollars en 1966, répartis pour 60 % en produits pharmaceutiques, pour 29 % en boissons alcoolisées, pour 11 % en spécialités chimiques.

d) La fusion intervenue en 1967 a donné naissance à un groupe nouveau : "FOREMOST - Mac KESSON Inc." organisé en quatre divisions :

- FOREMOST FOODS COMPANY
- Mac KESSON and ROBBINS DRUG COMPANY
- Mac KESSON and ROBBINS LIQUOR COMPANY
- Mac KESSON and ROBBINS CHEMICAL COMPANY

Fait significatif dans la dénomination de FOREMOST, "Foods" a remplacé "Dairies"... D'ailleurs dans la nouvelle société issue de la fusion, les produits laitiers n'occuperont qu'une faible place : 20 % environ du chiffre d'affaires, équivalent en 1966 à 1 340 millions de dollars environ.

TABLEAU N° 48

## EVOLUTION DE FOREMOST DAIRIES

Années	Chiffre d'affaires en millions de dollars	Investissements en % du chiffre d'affaires	Acquisitions U.S.A.				Taux de marge brute en % du chiffre d'affaires
			Laitières	Alimentaires	Non Alimentaires	Etrangères	
1957	415	2,1					6,8
1958	416	2,1					6,9
1959	440	2,7	4				6,5
1960	437,7	2,8					5,4
1961	435,6	2,1					5,1
1962	430,7	1,7					5
1963	402,8	2				3	5,1
1964	414,5	2,4		1		2	6
1965	354,3	2,8		1	2		5,6
1966	387,8	3,7			1	1	5,1

Source : Rapports annuels - Moody's.

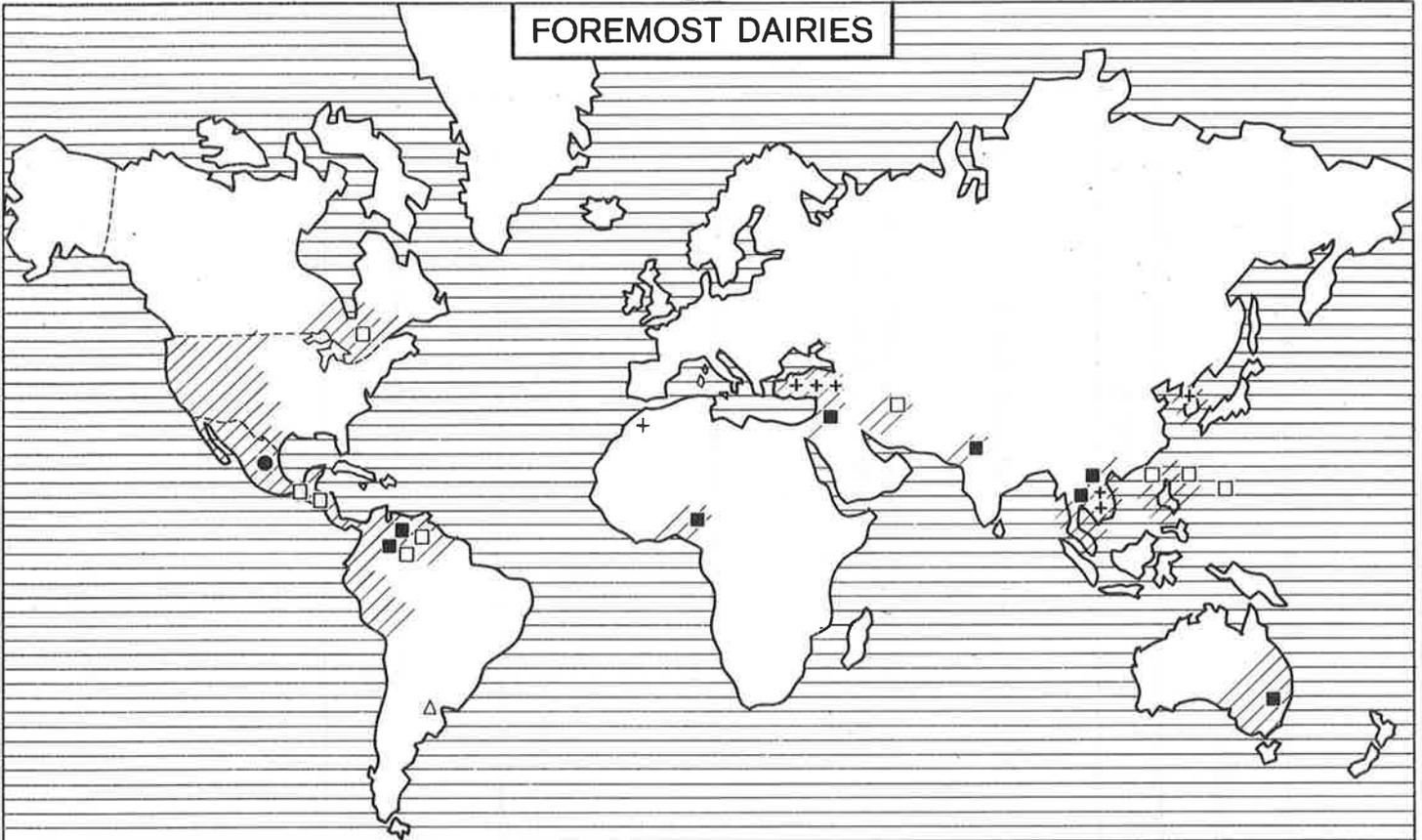
64. RESULTATS

FOREMOST a vu baisser ses marges bénéficiaires à partir de 1958 : elles sont depuis 1960 les plus faibles du secteur laitier. En même temps FOREMOST est très endettée ; les dettes à long terme constituent 59 % des capitaux permanents de la société (capitaux propres + dettes à long terme) qui a donc pris des risques dans sa politique récente.

65. CONCLUSION

Au cours de la période étudiée, FOREMOST a connu de grandes difficultés qui ont entravé sa croissance. Plutôt que de diversifier dans plusieurs secteurs ou branches comme les autres compagnies laitières, la société a fait le pari d'une diversification plus profonde dans le domaine pharmaceutique. Cette orientation permet-elle de classer encore FOREMOST Mac KESSON parmi les sociétés laitières ? Oui dans la mesure où elle reste la quatrième firme sur le marché du lait frais aux U.S.A. ; non sans doute, si l'on considère les perspectives de développement de la société dans la branche laitière.

# FOREMOST DAIRIES



## LÉGENDE

acquises ou créées  
avant 1960 | depuis 1960

- |   |      |   |
|---|------|---|
| Usine laitière                                  | □    | ■ |
| Usine fabriquant d'autres produits alimentaires | △    | ▲ |
| Usine fabriquant des produits non alimentaires  | ○    | ● |
| Filiale commerciale ou financière               | ◇    | ◆ |
| Usine laitière sous contrat de l'armée          |      | + |
| Principales zones de vente                      | //// |   |



TABLEAU N° 48 bis

FOREMOST DAIRIES  
Implantations internationales  
(Début 1967)

	Noms des compagnies	Activités
EUROPE	<u>Pays-Bas</u> United Exporters, Ltd, Rotterdam	Exportateurs de produits laitiers - 1963.
	<u>Suède</u> Svelanco A.B. Gothenburg	Deux usines, produits laitiers et snack - foods - 1964 - Chiffre d'affaires : 1 million de \$.
	<u>Espagne</u> Rota	Usine laitière , sous contrat de l'U.S. Army.
	<u>Grèce</u> Athènes	Usine laitière , sous contrat de l'U.S. Army.
CANADA	<u>Canada</u> Montréal Casein C°, Montréal	Deux usines de production de caséine et lactose.
AMERIQUE LATINE	<u>Argentine</u> La Vascongada, SACI, Buenos Aires	
	<u>Salvador</u> Empresas Lacteas Foremost S.A., San Salvador	Usine laitière

TABLEAU N° 48 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
AMERIQUE LATINE (suite)	<p><u>Guatemala</u></p> <p>Foremost Dairies de Guatemala S.A.</p> <p><u>Mexique</u></p> <p>Drogas y Productos Quimicos S.A., Mexico</p> <p><u>Venezuela</u></p> <p>Compania Anonyma Industria Lactea de Carabolo, Caracas</p> <p>Distribuidora de Productos Lacteos, Caracas</p> <p>Foremost Trading Company, Caracas</p> <p>Industrias Lacteas de Perija, C.A., Caracas</p>	<p>Usine laitière.</p> <p>2 usines de produits pharmaceutiques - 1965.</p> <p>3 usines laitières à Caracas, Carora, Valencia.</p> <p>Joint-venture 1960.</p> <p>1 usine poudre à Machiques - joint-venture 1959.</p> <p>2 usines beurre et fromages à San-José et La Villa.</p>
AFRIQUE	<p><u>Nigeria</u></p> <p>Foremost Dairies Ltd, Lagos</p> <p><u>Maroc</u></p> <p>Kenitra</p>	<p>Usine laitière - 1963.</p> <p>Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army</p>
AUSTRALIE	<p><u>Australie</u></p> <p>Foremost Consolidated Property Ltd., Sydney</p>	<p>Usine laitière en joint-venture avec Consolidated Milk Industries - 1962.</p>

TABLEAU N° 48 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
SUD-EST ASIATIQUE	<u>Formose</u>	
	Foremost Dairies Ltd, Taipei	Usine laitière
	<u>Guam</u>	
	International Dairy Supply C°	Usine laitière
	<u>Okinawa</u>	
	International Dairy Ltd, Urasoe	Usine laitière
	<u>Pakistan</u>	
	Amsons Foremost Dairies Ltd, Karachi	Usine laitière - 1964.
	<u>Thaïlande</u>	
	Foremost Dairies C°, Ltd, Bangkok	Usine laitière
	<u>Vietnam du Sud</u>	
	Foremost Dairies Vietnam SARL, Saigon	Usine laitière - 1965.
	Da Nang	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.
	Chu Lai	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.
	<u>Corée</u>	
	Séoul	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.

TABLEAU N° 48 bis (suite)

	Noms des compagnies	Activités
MOYEN-ORIENT	<u>Turquie</u>	
	Adana	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.
	Izmir	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.
	Ankara	Usine laitière sous contrat de l'U.S. Army.
	<u>Iran</u>	
	Pak Dairy C°, Téhéran	Usine laitière - 1960.
	<u>Liban</u>	
	Libanese Foremost Dairies SAL, Beyrouth	Usine laitière - 1964.



7

FAIRMONT FOODS

FAIRMONT FOODS, avec un chiffre d'affaires de 204 millions de \$ en 1966, est le type de la société américaine moyenne, qui n'a pas encore atteint le groupe des sociétés de tête de la branche, mais qui se démarque aussi par rapport aux firmes régionales au marché limité. FAIRMONT FOODS est arrivé à ce stade de développement où une société peut prétendre à une audience nationale.

71. ORGANISATION ET IMPLANTATION

Une récente réorganisation de la société a conduit au regroupement des activités en deux divisions :

- celle des produits laitiers, avec trois directions régionales largement autonomes,
- celle des snack-foods.

En 1966, la répartition du chiffre d'affaires montre une diversification déjà poussée.

TABLEAU N° 49 REPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES 1966	
	En pourcentage du chiffre d'affaires global
Lait et produits laitiers .....	65
Snack-foods .....	31
Autres .....	4

Source : Rapport annuel.

Les produits laitiers en constituent la part la plus importante : il s'agit essentiellement de lait de consommation et de crèmes glacées qui sont distribués dans 20 Etats du Centre Est des Etats-Unis. FAIRMONT dispose de 26 usines laitières, principalement au Kansas, Nebraska, Wisconsin, Ohio.

La division des snack-foods a des implantations géographiques diverses héritées des firmes absorbées :

- marché national pour les boissons non alcoolisées (Double Cola), les pizzas (Dobs Corporation), les noisettes, les biscuits ;
- marché régional pour les chips (un des premiers fabricants américains) et pour les produits à base de maïs.

Seize usines fournissent ces produits, vendus à des chaînes de supermarchés, mais aussi destinés à la consommation collective et aux machines de distribution automatiques.

Seuls quelques produits (pizzas en particulier) sont exportés vers le Canada. C'est, semble-t-il, la seule activité de FAIRMONT hors des U.S.A. Pourtant en 1963 la société avait créé en Belgique à égalité avec VIKING INTERNATIONAL (contrôlé par la Société Générale de Belgique) une filiale pour la production et la distribution de crème glacée, FAIRMONT - VIKING : mais en 1965 FAIRMONT cédait sa participation à son partenaire.

72. CROISSANCE (Cf. tableau 50)

Entre 1957 et 1966 le chiffre d'affaires s'est accru de 96 %, tandis que les immobilisations brutes étaient plus que doublées (+ 108 %). C'est un des taux de croissance les plus faibles de l'industrie laitière américaine : d'autant plus que cette croissance est très irrégulière et s'explique principalement par l'absorption en 1960 de Abbotts Dairies (11 usines laitières, chiffre d'affaires : 55 millions de \$ environ). Ainsi, alors que la plupart des sociétés ont accéléré le rythme de croissance depuis 1962, FAIRMONT FOODS au contraire a perdu de son dynamisme semble-t-il.

a) Il est un fait que, durant les dernières années, le chiffre d'affaires de FAIRMONT a progressé essentiellement (pour 80 % environ) grâce à la croissance externe.

Il apparaît que la société s'est efforcée d'étoffer son activité dans le domaine des snack-foods en priorité : 15 compagnies ont été absorbées (chips, biscuits, plats cuisinés) de petite dimension en général, mais bénéficiant

TABLEAU N° 50

## EVOLUTION DE FAIRMONT SUR DIX ANS

	1957	1958	1959	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966
Chiffre d'affaires en millions de \$ .....	103,7	98,5	97,3	156,5	169,2	174	180,2	189,6	199,8	204,1
Investissements en % du chiffre d'affaires .....	2,8	2,2	4,7	3,9	4,2	3,9	4,2	5,7	3	3,2
Acquisitions lait (U.S.A.) .....	2			2						
Acquisitions alimentaires U.S.A. ....			1	1	3	3	2	3	2	-
Acquisitions non alimentaires U.S.A. ....							1			

Source : Rapports annuels et Moody's.

d'une marque bien établie sur le marché. Il ne semble pas que le mouvement doive se ralentir, puisqu'en 1966, 100 sociétés ont été étudiées en vue de concentrations nouvelles... Par sa plus récente acquisition en 1967 (U-Tote'M Inc.) FAIRMONT effectue ses premiers pas vers le commerce de détail et dispose maintenant de 300 magasins, réalisant des ventes de 27 millions de dollars.

Grâce à cette politique, la diversification a été rapide, et de ce point de vue, FAIRMONT FOODS n'a rien à envier aux grandes sociétés laitières ; bien qu'aucune tentative n'ait encore été faite pour sortir de la branche alimentaire.

TABLEAU N° 51				
EVOLUTION DES VENTES FAIRMONT				
Répartition des ventes (en %)	1960	1962	1963	1966
Produits laitiers .....	85	71	71	65
Snack-foods .....	3	16	21	31
Autres .....	12	13	8	4

Source : Rapports annuels.

Les ventes de produits laitiers depuis 1962 n'ont augmenté que de 8,1 %, tandis que les ventes de snack-foods ont grimpé de 123 %. L'objectif de la société est de faire en sorte que les ventes de snack-foods constituent 50 % du chiffre d'affaires en 1970.

b) Cependant, plus discrète parce que ne se traduisant pas immédiatement sur le plan des ventes, une oeuvre de restructuration interne de la société a été accomplie.

1 - au niveau de l'organisation et du fonctionnement : les activités ont été concentrées en deux divisions : lait et snack-foods. L'encadrement a été largement renouvelé. Enfin, et c'est peut-être le point le plus important, une campagne de publicité a été réalisée en 1965 et en 1966 pour créer et populariser dans tous les U.S.A. l'image de marque de FAIRMONT FOODS : un symbole nouveau et attrayant a été dessiné spécialement et identifie désormais tous les produits de la firme.

2 - au niveau de la planification industrielle : les usines anciennes ont été fermées, les activités peu rentables vendues. En même temps un programme d'automatisation des usines a été entrepris qui s'est traduit par des investissements considérables (le taux d'investissement/chiffre d'affaires le plus élevé de l'industrie laitière entre 1959 et 1965). Il est vrai que si l'on prend quelques indices comme la part des salaires payés dans le chiffre des ventes (21,9 % pour FAIRMONT, contre 15 % pour les autres sociétés), ou le chiffre d'affaires par salarié (31 000 dollars pour FAIRMONT contre 45 000) la productivité de FAIRMONT apparaît inférieure.

73.

RESULTATS

Après avoir atteint un sommet en 1963 (marge brute 6,9 %), les résultats sont depuis lors en baisse continue (5,4 % en 1966). Le revenu brut se maintient aux alentours de 11 millions de dollars depuis 1961.

La baisse des bénéfices n'a pas permis d'autofinancer les investissements couverts seulement à 72 % depuis 1961 par les ressources dues aux activités de la société. L'appel à l'emprunt a été rendu nécessaire, mais le taux d'endettement reste moyen, la dette à long terme ne représentant que 20 % des fonds propres.

74.

CONCLUSION

FAIRMONT FOODS se trouve certainement à une période critique de son développement : les résultats des dernières années ne sont guère favorables ; sa taille ne la met pas à l'abri d'une absorption par un concurrent, ou par un "conglomerate" (CHAMPION'S PAPER y a deux administrateurs, la BELL COMPANY également). Mais la société montre un dynamisme certain (qui n'a pas encore porté ses fruits) dans la poursuite de son objectif principal à moyen terme, à savoir la couverture du marché américain ("Coast to coast").



A N N E X E S

1875

CARACTERISTIQUES DE L'ECONOMIE LAITIERE AMERICAINE (1)

A - LA PRODUCTION

Le lait représentait en 1964, environ 14 % du revenu des agriculteurs, avec toutefois des variations sensibles selon les régions : dans les deux principales zones laitières, le Nord-Est et la région des Grands Lacs, 38,4 % et 34,7 % des revenus agricoles, respectivement, proviennent de la production laitière.

Bien que le cheptel laitier ait diminué de près d'un tiers depuis 1956, la production s'est maintenue par suite de l'augmentation des rendements : cependant les chiffres provisoires pour 1966 indiquent une réduction notable.

TABLEAU N° 52		
EVOLUTION DE LA PRODUCTION LAITIERE AMERICAINE		
	Nombre de vache laitières en millions	Production de lait en millions d'hl
1966* .....	14,1	541
1964 .....	15,7	574
1962 .....	16,8	571
1960 .....	17,5	557
1958 .....	18,7	566
1956 .....	20,5	569

Source : U.S. Department of Agriculture  
\* : Provisoire

(1) - Informations tirées, pour la plupart, d'une publication récente de la "NATIONAL COMMISSION ON FOOD MARKETING" : Organization and competition in the dairy industry - Technical Study n° 3 juin 1966 - 409 pages.

B - L'UTILISATION DE LA PRODUCTION

Environ 5 % de la production totale sont gardés pour la consommation sur l'exploitation. Le reste étant vendu à l'industrie qui l'utilise de la façon suivante :

<u>TABLEAU N° 53</u>	
UTILISATION DU LAIT VENDU EN 1966	
	En pourcentage
Lait frais .....	50
Beurre .....	19,9
Fromage .....	13,8
Crèmes glacées .....	8,7
Lait évaporé .....	2,9
Divers .....	4,7
<b>Total</b> .....	<b>100</b>
Source : U.S. D.A.	

La principale caractéristique du marché est l'importance du lait utilisé pour la consommation en l'état, et pour la fabrication de crèmes glacées : cette part est d'ailleurs en augmentation constante, aux dépens essentiellement de celle du beurre et des laits industriels (évaporé, condensé, en poudre). (cf. tableau n° 54)

<u>TABLEAU N° 54</u>				
EVOLUTION DE CERTAINES UTILISATIONS DU LAIT				
	1935	1950	1960	1966
Part du lait utilisée pour la consommation en l'état - en pourcentage .....	35,5	43,1	46,8	50
Part du lait utilisée pour la crème glacée en %	3,4	7	8,3	8,7
Part du lait utilisée pour le beurre .....	44,5	28,3	25,9	19,9
Part du lait utilisée pour les laits industriels	6	8,1	5,4	2,9
Source : U.S. D.A.				

### C - LA CONSOMMATION DE PRODUITS LAITIERS

Le tableau précédent est la conséquence des variations considérables de la consommation individuelle depuis quelques années. En effet entre 1950 et 1965:

- la consommation de lait évaporé a diminué de 53 %
  - de beurre " de 38 %
  - de crème " de 36 %
  - de lait entier " de 9 %
  
- tandis que la consommation par tête de lait glacé a crû de 458 %
  - " de sorbets " de 114 %
  - " de lait en poudre écrémé 62 %
  - " de cottage cheese " 48 %

Ces bouleversements, qui traduisent surtout la méfiance du consommateur américain pour les produits contenant de la matière grasse animale, et son souci diététique, ont posé des problèmes de reconversion aux industries concernées (en particulier celle du lait évaporé).

D'une manière générale les dépenses en produits laitiers ne représentent plus que 15 % des dépenses alimentaires des consommateurs en 1964 (contre 20 % en 1960...) cette tendance étant une incitation pour les firmes laitières à diversifier leurs activités.

### D - LA DISTRIBUTION

L'époque actuelle est marquée par une lutte très vive entre les industriels laitiers et les distributeurs qui ont leurs propres marques, soit pour des produits fabriqués par eux (intégration) soit pour des produits achetés aux transformateurs.

Les grandes compagnies laitières elles-mêmes sont amenées à composer avec les chaînes de distribution. Elles se défendent, en intégrant à leur tour des organismes de distribution et en s'intéressant au marché des collectivités, au rythme de croissance très rapide, avec lesquelles elles peuvent traiter directement.

E - L'INDUSTRIE LAITIERE

Le recensement industriel américain distingue les entreprises traitant le lait de consommation et les entreprises élaborant les autres produits laitiers.

1 - L'industrie du lait de consommation en janvier 1965 se présentait comme suit :

TABLEAU N° 55			
STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DU LAIT DE CONSOMMATION			
Type de firme	Nombre de firmes	Nombre d'usines	Nombre d'usines en % du total
1 - Capitalistes .....			
Nationale .....	9	291	7,4
Régionale .....	8	76	2
Locale :			
- ayant plusieurs usines .....	100	226	5,8
- ayant une usine ..	3 062	3 062	78,1
2 - Coopératives :			
- ayant plusieurs usines .....	35	115	2,9
- ayant une usine ..	150	150	3,8
Source : National Commission ou Food Marketing			

En 1964, les quatre premières firmes (\*) prennent 22 à 25 % de la production, les quatre suivantes 6 % environ ; les 20 premières se partagent 40 % de la production. Mais il subsiste un nombre considérable de petites sociétés au rayonnement local.

Parmi les 20 premières, il est intéressant de noter la présence de cinq des principales chaînes de distribution : ARDEN, SAFEWAY, SOUTHLAND, KROGER, CONSOLIDATED FOODS.

(\*) - les quatre premières sont : BORDEN, NATIONAL DAIRY PRODUCTS, FOREMOST DAIRIES, BEATRICE FOODS.

2 - L'industrie manufacturière est, en général, plus concentrée. Géographiquement d'une part, car la plupart des usines sont localisées dans le Midwest et autour des Grands Lacs au sein de la zone de production laitière.

La concentration est particulièrement marquée pour les laits évaporés et condensés et pour le fromage ; elle l'est beaucoup moins pour la production du beurre.

TABLEAU N° 56			
DEGRE DE CONCENTRATION DE LA PRODUCTION DE DIVERS PRODUITS LAITIERS (1958)			
	Part des 4 premières firmes	Part des 8 premières firmes	Part des 20 premières firmes
Lait évaporé et condensé	78	85	95
Fromage industriel .....	71	80	91
Fromage naturel .....	38	42	51
Crème glacée .....	35	44	54
Lait frais .....	26	32	40
Lait sec .....	22	33	49
Beurre .....	11	15	26

Source : U.S.D.A.

Il est probable que depuis 1958 la concentration s'est encore accentuée ...

3 - Les associations coopératives jouent un rôle important dans la collecte du lait, puisqu'elles ont effectué en 1964, 66 % de la collecte. Mais grand nombre de coopératives limitent à ce rôle ("Bargaining cooperative").

Dans l'industrie de transformation, la part des coopératives est prépondérante pour les productions de masse aux débouchés difficiles : (cf. tableau n° 57).

<u>TABLEAU N° 57</u>		
PART DE LA PRODUCTION DETENUE PAR LES COOPERATIVES		
	1957	1964
Lait entier emballé .....	7	9,5
Cottage cheese .....	13,9	15,8
Crème glacée .....	4,1	5,6
Fromage naturel .....	18	21,2
Beurre .....	57,7	65
Lait sec écrémé .....	57	74,8
Source : U.S.D.A.		

Cependant il faut remarquer que pour tous les produits, les associations coopératives ont renforcé leurs positions durant les dernières années : l'organisme coopératif le plus important étant la "Land O Lakes, Creameries" (chiffre d'affaires 1965, 294 millions de dollars) qui a regroupé un grand nombre d'unités de transformation.

TABLEAU STATISTIQUE SUR LES GROUPEs LAITIERS AMERICAINS

	NATIONAL DAIRY PRODUCTS	BORDEN	BEATRICE FOODS	CARNATION	PET Inc.	FOREMOST DAIRIES	FAIRMONT FOODS
<u>TAILLE</u>							
Chiffre d'affaires en millions de \$ .....	2 251	1 545	909	813	468	388	204
Effectifs (en 1 000) .	46,5	39,7	21,8	16,6	15	8,6	6,5
Immobilisations brutes (en millions de \$) ...	666	592	198	185	157	122	78
Capitaux propres (en millions de \$) .....	593	570	218	208	154	93	53
<u>CROISSANCE</u>							
Investissements 1957-1966 (en millions de \$) .....	459	418	112	94	101	103	61
Evolution des immobili- sations brutes 1957-66	+ 50 %	+ 109 %	+ 166 %	+ 141 %	+ 225 %	- 1,7 %	+ 108 %

	NATIONAL DAIRY PRODUCTS	BORDEN	BEATRICE FOODS	CARNATION	PET Inc.	FOREMOST DAIRIES	FAIRMONT FOODS
<u>EXPLOITATION</u>							
Rapport du chiffre d'affaires - immo- bilisations brutes 1966 .....	3,3	2,6	4,6	4,3	2,9	3,1	2,6
Chiffre d'affaires par salarié en 1 000 \$	48,4	39	41,6	48,9	31,2	45,1	31,3
Immobilisations brutes par salarié (en 1 000 \$) .....	14,3	14,9	9,1	11,1	10,5	14,1	11,9
<u>FINANCEMENT</u>							
Cash-flow 1966 (en millions de \$)	111,9	86	43,5	37,5	19,2	18,9	8,2
Marge brute 1966 en % du chiffre d'affaires .....	7,6	7,9	7,3	8,2	6,5	5,1	5,4
Dettes à long terme sur fonds propres en %	14,4 %	27,7 %	3,7 %	33,5 %	16 %	144 %	19,7 %
<u>Sources</u> : Rapports annuels et Moody's							

ANNEXE 3

DEFINITIONS FINANCIERES UTILISEES

- 1 - Le chiffre d'affaires est hors taxes  
Net sales
- 2 - La valeur ajoutée est obtenue en additionnant  
Le revenu brut d'exploitation, les salaires et charges sociales  
et les taxes
- 3 - Le revenu brut d'exploitation comprend le revenu d'exploitation  
(operating profit) plus les amortissements de l'année (depreciation)
- 4 - La marge brute est le rapport du revenu brut d'exploitation sur le  
chiffre d'affaires
- 5 - La capacité d'autofinancement est obtenue en additionnant l'amortis-  
sement annuel et le bénéfice non distribué ; ou bien en soustrayant  
du cash-flow le bénéfice distribué
- 6 - Les capitaux propres comprennent le capital social plus les réserves  
Invested capital ou total stockholder's equity.

