



HAL
open science

A propos de l'affaire Préval: quelques réflexions sur les mutations de l'Ouest laitier

Jean-Baptiste Henry

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Henry. A propos de l'affaire Préval: quelques réflexions sur les mutations de l'Ouest laitier. 1984. hal-02408205

HAL Id: hal-02408205

<https://hal.science/hal-02408205>

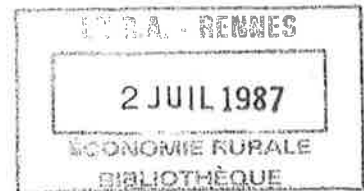
Preprint submitted on 12 Dec 2019

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



A PROPOS DE L'AFFAIRE PREVAL

QUELQUES REFLEXIONS SUR LES MUTATIONS DE L'OUEST LAITIER

J.B. HENRY

Février 1984

Depuis huit ans l'affaire "Préval" n'en finit pas d'occuper l'actualité de l'ouest laitier : négociations, accords, ruptures, actions judiciaires, jalonnent l'histoire récente de cette société, l'une des principales du secteur laitier, vendue en 1977 par Perrier, et disputée encore aujourd'hui entre l'Union Laitière Normande (U.L.N.) et Besnier. Si elle met en évidence l'instabilité persistante des structures de l'industrie du lait malgré une intense concentration depuis vingt ans, l'affaire "Préval" ne peut être réduite pourtant à "un combat de chefs" pour la suprématie. Le rôle essentiel qu'y jouent les producteurs regroupés dans la société civile des producteurs Préval (S.C.P.P.) révèle les modifications affectant la situation et la fonction des livreurs dans une économie laitière de type industriel ; il interroge sur la signification de la croissance des coopératives.

L'affaire "Préval" est donc aussi intéressante par les questions qu'elle pose pour l'avenir des producteurs, leurs formes d'organisation, et plus généralement le mode de gestion du secteur laitier, que pour les réponses qu'elle apporte sur le processus de concentration et de circulation des capitaux.

Première partie -

PERIPETIES DANS L'INDUSTRIE LAITIERE : ENTRE PERRIER, l'U.L.N. et BESNIER,
LE DESTIN DE PREVAL.

La première partie de cette note est consacrée à l'historique de Préval. Elle essaie d'expliquer comment trois groupes, caractéristiques par l'origine différente de leurs capitaux, Perrier, l'Union Laitière Normande, Besnier ont successivement tenté de l'intégrer dans leur stratégie de développement.

1. Perrier-Préval, ou le grand capital tenté par l'industrie laitière.

1.1.1. 1955-1964. L'intrusion dans la branche d'un capital cosmopolite.

C'est entre 1962 et 1964 qu'un groupe mystérieux, anonyme se manifeste dans l'Ouest (et dans d'autres régions) en rachetant une vingtaine d'affaires (Préval est l'une d'elles) le plus souvent familiales confrontées à des difficultés nées surtout de l'afflux de la production laitière et de la conversion de la collecte de la crème fermière au lait entier. Cette intervention brutale et massive passe par le canal de sociétés inconnues des professionnels laitiers : le Comptoir des viandes et des productions alimentaires (C.V.P.A.), la société des produits industriels agricoles et alimentaires (S.P.I.A.A.) (1) et enfin la société de participations financières (S.A.P.I.E.M.) (2). Au cours de l'année 1964, une série de fusions-absorptions, d'abord autour de la société française du lait stérilisé (S.F.L.S.); puis autour de la S.A.P.I.E.M., révèlent un nouveau grand de l'industrie laitière : 800 M de litre de lait collectés et transformés dans 26 usines, dont 18 en Bretagne et Normandie.

La S.A.P.I.E.M., devenue la société de participations dans l'industrie alimentaire, associe trois familles de capitaux.

J.S. Ménasché, nouveau président de la SAPIEM, est d'origine grecque. Installé en Indochine où il exploitait des plantations d'hévéas, il a rapatrié en métropole, après le retrait de la France ; quelques 5 milliards de francs de l'époque (3). Ces disponibilités ont été

(1) qui, quelques années auparavant, était la société d'études et d'investissements pour l'industrie des matières plastiques.

(2) L'origine du sigle provenant de la raison sociale, qui, jusqu'en 1955, était : "Société de participations industrielles et d'études minières", la SAPIEM gérant alors des intérêts du groupe Carnot (Pricel - Rhône-Poulenc) au Maroc.

(3) source : Entreprise n° 695 du 4.01.1969.

investies dans l'industrie du caoutchouc d'une part, à travers la société MAPA qui connaît dès lors une croissance rapide au point de devenir à la fin des années 60, par absorption des sociétés FIT et HUTCHINSON, le premier fabricant français d'articles de caoutchouc industriel. L'industrie laitière, dès 1955, à travers d'abord la société laitière limousine, et la société française du lait stérilisé, puis la SAPIEM, est le second domaine d'intervention de J. S. Ménasché. Dans les deux cas, celui-ci a reçu l'appui de Gustave Leven.

G. Leven est le président de la Source Perrier. La famille Leven" appartient à cette vieille aristocratie israélite aisée qui symbolise parfaitement l'élite de la bourgeoisie française traditionnelle" (1). A partir du succès de la source Perrier rachetée en 1948, cette famille d'agents de change étend progressivement son empire dans le domaine des eaux minérales et des boissons non alcoolisées. Parallèlement, elle poursuit ses activités financières et industrielles dans des domaines divers : le caoutchouc et le lait (cf. plus haut), mais aussi le café, l'édition, la confiserie, en association cette fois avec A. De Gunzburg.

Le baron Alexis De Gunzburg, issu de l'émigration russe d'après 1917, contrôle avec sa famille des banques et des sociétés financières à Paris, Genève et Londres. Principal actionnaire de l'Union des Tramways algériens, il a reçu des indemnisations lors de leur reprise par la ville d'Alger en 1959. Il se lie avec G. Leven au sein de l'Union financière de Paris qui prend le contrôle en 1962 de la Société française du lait stérilisé, et qui, plus tard, opère des regroupements dans les secteurs du café avec UFIMA, de la confiserie avec UFICO, de l'édition avec l'Union générale d'éditions, avant de participer avec J. A. Goldsmit à la création de la Générale Occidentale.

Ainsi la création de la SAPIEM s'inscrit-elle d'emblée dans le mouvement général de circulation des capitaux à l'échelle internationale et plus particulièrement dans celui du recyclage sur la métropole des capitaux "libérés" par la décolonisation. Pour ses dirigeants, l'industrie laitière n'est qu'un terrain de mise en valeur au milieu d'autres, terrain nouveau, mais occupé tout de suite sur la base la plus large.

1.1.2. 1964-1974. La mise en oeuvre d'un projet industriel

Quels étaient les objectifs poursuivis par les promoteurs de la SAPIEM en investissant dans le secteur laitier ? Selon les déclarations de G. Leven, le choix effectué s'appuie sur deux considérations :
- les perspectives d'expansion du marché des produits laitiers, d'une part :

"Nous avons examiné les orientations possibles de cette diversification (dans la branche des industries agricoles et alimentaires) et avons opté pour celle qui nous a paru présenter le plus d'intérêt pour l'avenir : les produits laitiers (2)...". "Tout nous intéresse dans

(1) J. BARON, Le groupe Leven. Perrier n'est que la source !. Entreprise, 4.01.1969, n° 695.

(2) Allocution de G. Leven à l'assemblée générale de Perrier, La Vie Française, 30.04.1971.

le lait. Lorsque le lait est traité d'une façon rationnelle, tout est rentable (1)...". "J'ai toujours pensé que l'industrie française pourrait connaître dans le cadre du marché commun élargi à la Grande-Bretagne de très vastes débouchés. Le fromage est un produit exportable et il peut être vendu relativement cher s'il est de qualité (2)"...

- les possibilités de rationalisation d'une profession peu concentrée et en crise, d'autre part :

La SAPIEM "a poursuivi une politique difficile dans le contexte de la production de l'époque, mais éminemment rationnelle à notre sens. Dans un secteur désorganisé par l'afflux de la production laitière, elle s'est fixée de jouer les facteurs d'ordre, ce qui l'a conduit à racheter un nombre considérable de sociétés petites et moyennes, puis à les restructurer complètement en mettant en place des installations de production ultra-modernes et spécialisées (3)..." "Nous n'avons forcé la main de personne. Toutes ces affaires locales ou régionales se sont jetées dans nos bras. Il va de soi que nous ne pouvions réussir qu'en parvenant à une masse critique qui nous ouvre le marché national (2)..."

La stratégie du groupe sur le terrain se caractérise par un souci de développement fondé sur le contrôle de la source de matière première.

"Je puis vous affirmer que la politique de M. Menasché qui consistait à rassembler le maximum possible du lait était une grande politique... Elle a reposé sur l'idée que dans un grand pays comme le nôtre, et à l'échelle de l'Europe en formation, les gouvernements seraient fatalement obligés de mettre de l'ordre. Donc, le désordre cessant, la puissance finirait par appartenir aux groupes détenant les sources d'approvisionnement (4)..." "Je sais parfaitement que certains ont discuté cette politique. Ils ont fait valoir qu'il eût été meilleur de ne point chercher à s'assurer les collectes de lait, mais à s'engager dans la production de produits nobles et rentables, les volumes de lait nécessaires étant achetés en deuxième main. Il est incontestable qu'une telle objection était fondée dans une optique de court terme, mais une telle optique est parfois mauvaise conseillère. On pouvait en effet, tout différemment, supposer une mise en ordre progressive de la production laitière et donc l'intérêt majeur de détenir, pour l'avenir, des sources de lait. C'est le pari effectué par les dirigeants de la SAPIEM, pari qui, dès maintenant, semble gagné (5)..."

Cette politique de collecte maximum et de conquête des zones de ramassage, justifiée par G. Leven, se différencie notamment de celle menée par Gervais-Danone qui, à la même époque, oriente sa croissance vers l'aval par le contrôle des marchés des produits frais (6).

(1) Perrier-Genviron: le fond de l'affaire. Les Informations, n° 1276, 27.10.1969.

(2) Perrier : de l'argent qui fait pschitt. La Vie Française, 25.06.1971.

(3) Allocution de G. Leven à l'assemblée générale de Perrier. op. cit.

(4) Gustave Leven, l'homme qui fait pschitt. Les Informations, mars 1971.

(5) La Vie Française, 30.04.1971.

(6) cf. Bernard Schaller : Modalités de croissance des grandes unités laitières : analyse monographique de deux groupes diversifiés, 30 p. ronéo, INRA, Paris, déc. 1972.

Parallèlement, la SAPIEM qui, en 1969, fusionne avec Perrier, entreprend de concentrer et de rénover les outils de transformation pour les orienter progressivement vers les produits les plus rentables. Dans un premier temps, elle se contente de gains de productivité liés à la spécialisation en de grandes usines produisant beurre et poudre de lait : "A court terme, compte tenu de la situation et du déferlement de ce qu'on a appelé le "fleuve du lait" le choix d'une politique était difficile... Dans cette situation tout ce qu'on pouvait faire pour l'essentiel était de construire des dispositifs ultramodernes de traitement pour fabriquer des produits susceptibles de stockage, malheureusement peu valorisés... (1)".

Mais c'est le marché des fromages qui est visé à moyen terme et qui est l'objectif principal : "De tous les produits alimentaires étudiés, un de ceux en effet pour lequel une action de recherche et de marketing paraît être la plus prometteuse est le fromage (2)...". "Dès ces années, nous avons néanmoins fait des efforts considérables en matière de fromages. Ce sont les produits nobles les plus rentables. Nous sommes en effet les premiers producteurs français de camemberts... En outre, notre politique au cours des quatre années à venir est d'accélérer la transformation du lait que nous collectons en produits élaborés. Nous avons un programme très précis à ce sujet, programme qui nous permettra d'accéder à un niveau de rentabilité élevé"... (1). En 1973-74, c'est l'irruption sur le marché de l'emmental avec la création de deux ateliers industriels en Bretagne, et la prise de contrôle des Fromagers savoyards à Annecy. Entre temps en 1970, Perrier a pris une participation de 25 % dans le groupe des Caves de Roquefort (société), principal producteur de ce fromage de brebis, mais contrôlant de nombreuses autres sociétés laitières, dont certaines en concurrence avec Sapiem-Préval.

Rien ne semble donc contrarier l'ambitieux programme de nouveau groupe laitier ; et en 1971, après les soubresauts de la période excédentaire de 1967-68, G. Leven peut annoncer fièrement à ses actionnaires : "Votre filiale, la SAPIEM, devenue PREVAL, dispose maintenant d'un instrument de travail des plus modernes et de sources de lait considérables dans un climat sérieusement assaini. Elle va accélérer l'orientation de sa production vers des produits élaborés et nobles, créer des marques nationales, renforcer et valoriser ses exportations, et se mettre ainsi à même de participer peut-être un jour à la création de l'entreprise laitière de dimension internationale que la France se doit d'avoir (2)...". Mais c'est justement dans la réalisation de l'objectif international que les promoteurs de la SAPIEM-PREVAL ont déjà rencontré leurs premiers obstacles et subi leur premier échec.

1.1.3. L'échec de la lutte pour l'hégémonie et du combat pour la rentabilité

L'ambition des dirigeants de SAPIEM-PREVAL n'était pas limitée à la constitution d'une entreprise laitière moderne. Les moyens

(1) Les Informations, mars 1971.

(2) La Vie française, 30.04.1971.

financiers dont ils disposaient leur permettraient de viser la première place en France et d'envisager des projets à l'échelle européenne et mondiale. A la fin des années 1960, l'industrie alimentaire française était agitée par les manoeuvres des grands groupes internationaux américains ou européens (1) : l'idée d'un "Nestlé français" séduisait les pouvoirs publics inquiets du manque de puissance de l'industrie nationale. Or en 1967, Genvrain, le premier groupe laitier du pays, n'avait dû qu'au veto des pouvoirs publics de ne pas être repris par la "National Dairy Products" américaine. Ce fut la SAPIEM qui prit le relais, avec la bénédiction des pouvoirs publics, en vue d'un rapprochement avec Genvrain : les négociations ne purent aboutir. Deux ans plus tard, en octobre 1969, la SAPIEM lançait cette fois une offre publique d'achat en Bourse sur Genvrain. La rivalité du groupe Bel La Vache qui Rit, intéressé comme elle à l'hégémonie sur le marché des fromages, l'empêcha de mener à bien l'opération. Les deux prétendants, associés à part égale à la gestion de Genvrain dans le C.I.P.A.G., se neutralisèrent au point que Genvrain accumula les pertes et fut progressivement démembré. Il devint clair fin 1973-début 1974 que le "Nestlé" ou "l'Express Dairy" français, espéré de l'addition de Préval et de Genvrain, était une chimère.

L'objectif de puissance s'éloignant, restait pour Perrier l'espoir de rentabilité. Sur ce plan la réussite ne fut guère au rendez-vous. Malgré les efforts de reconversion vers les productions fromagères, la rigidité de l'appareil de collecte et de transformation était telle qu'en 1974-75, plus de 72 % du chiffre d'affaires reposaient sur les produits soutenus, beurre et poudre de lait. La hausse des coûts de production combinée au contrôle des prix à la consommation induites par la crise après 1974, et la remise en cause de la politique de soutien du prix des produits laitiers par la Communauté Economique Européenne (2) allaient porter un coup à l'équilibre financier de Préval engagé dans une politique d'investissements au coût de plus en plus élevé par suite de la hausse des taux d'intérêt.

La voie de l'industrie laitière se révélant nettement moins prometteuse que prévu, les dirigeants du groupe Perrier décidèrent de se séparer de leur branche laitière.

"A l'époque (fin des années 1960), les marges étaient encore confortables. Compte tenu de la politique agricole du Marché commun, c'est désormais une affaire à laisser entre les mains des producteurs..." explique G. Leven en 1980 (3).

1.1.4. 1975-1983. Le désengagement laitier

En réalité à partir de la crise pétrolière en 1974, l'équilibre de l'ensemble du groupe Perrier est mis en péril par la baisse des profits dans les eaux minérales. L'endettement trop élevé (525 mil-

(1) cf. J. B. HENRY, quelques aspects récents de la politique des grandes firmes laitières internationales, 2 tomes, INRA-CNCE.

(2) Le niveau de soutien du prix indicatif du lait par le FEOGA évolue de 95 % en 1973 à 90 % en 1976, 87 % en 1980, 86 % en 1982.

(3) Perrier, c'est pas fou. L'Expansion 7-20 mars 1980.

lions de F. en 1975) suscite la méfiance des investisseurs et des banquiers (1). Afin d'alléger la structure financière du groupe, il est décidé de vendre une partie des actifs : la confiserie (Dupont d'Isigny et Lindt-Rozan, Menier) et le lait, qui représentent 70 % du chiffre d'affaires, sont sacrifiés.

En 1976, Solaisud, qui regroupe les actifs laitiers de Perrier dans le sud-ouest, est apporté contre une trentaine de millions de F. aux Caves de Roquefort (dans lesquelles Perrier conserve sa participation de 25 %). La même année, Saint Hubert, dans l'Est de la France, est vendu pour une trentaine de millions de F à un groupe de coopératives, Lorraine-Lait. La participation dans Genvrain est vendue pour 35 millions de F au groupe succursaliste Félix Potin qui rétrocède à Bel la filiale fromagère S.A.F.R. (1).

En novembre 1977, enfin, c'est au tour de Préal d'être vendu, après un an de négociations, pour la somme de 157 millions de F : "c'est une occasion" commente G. Leven qui demandait au départ 250 millions de F. ... Les acheteurs sont, d'une part, l'Union Laitière Normande pour 30,5 % du capital et la Centrale coopérative agricole bretonne (CECAB) pour 5 % du capital, et d'autre part, une société de participation des livreurs de lait à Préal qui ont convenu d'accéder progressivement à 34 % du capital. Perrier de son côté, conserve provisoirement 30,5 % du capital destiné à être cédé en janvier 1981 (18 %) et en janvier 1983 (12,5 %) à l'un des deux principaux partenaires. Aujourd'hui, c'est l'Union Laitière Normande, en rachetant les dernières parts de Perrier qui est devenue majoritaire dans la société Préal.

Pendant ce temps, débarrassé de ses "canards boiteux" et réinvestissant les sommes obtenues lors des cessions d'actifs dans les eaux minérales et les boissons non alcoolisées, en France et surtout à l'étranger (Allemagne, Brésil, Espagne, Italie, Etats-Unis), le groupe Perrier retrouvait sa rentabilité (2).

Le rêve de puissance à travers l'industrie laitière, qui assure effectivement de gros chiffres d'affaires, est donc abandonné... Ce qui n'empêche pas Perrier de rester le principal actionnaire des Caves de Roquefort, dont les performances financières sont parmi les meilleures de l'industrie laitière. Mais il s'agit sans doute plus d'un placement dans un secteur rentable que d'une seconde base pour le développement d'une politique proprement laitière, bien que G. Leven se soit déclaré "décidé à faire de très gros efforts, au cours des années à venir, pour permettre à cette prestigieuse filiale de devenir une des premières affaires de fromage de France" (3).

(1) En 1984, c'est Bongrain qui contrôle la S.A.F.R.

(2) Perrier, c'est pas fou. l'expansion, 7-20 mars 1980.

(3) Allocution du Président à l'Assemblée Générale de 22.3.1983.

2. U.L.N.-Préval, ou les ambitions de l'élite paysanne de la Manche.

1.2.1. 1945-1966. De la lutte contre le négoce à l'émergence d'une puissante coopérative.

Au départ de l'Union Laitière Normande (U.L.N.), il y a la création en décembre 1945 de la coopérative des vallées d'Elle et Vire par une poignée d'éleveurs de la région de Condé-sur-Vire. Elle-et-Vire collecte d'abord le beurre fermier de ses adhérents. A partir de 1950, elle s'équipe pour transformer la crème fermière, puis pour traiter le lait entier. En 1954, avec la coopérative de Quettreville, elle fonde l'Union des beurreries de la Manche qui reçoit l'adhésion d'autres coopératives du département. En 1962, lorsque le cadre départemental est dépassé par deux nouvelles adhésions, l'Union des beurreries de la Manche devient l'Union laitière normande. En 1965, celle-ci rayonne sur les départements de la Manche, du Calvados, de l'Orne, de la Mayenne et de l'Ille-et-Vilaine.

A l'origine et jusqu'en 1957 il n'est produit et commercialisé que du beurre : c'est en réaction au pouvoir et aux fraudes des mandataires en beurre et des négociants "parfaitement groupés en une coalition d'intérêts mercantiles" (1) que se sont mobilisés les coopérateurs. Mais, très vite, avec la conversion de la collecte de la crème au lait qui entraîne le développement des fabrications de poudre de lait et surtout d'aliments-veaux, et à la suite de l'élargissement de la zone d'action, l'Union laitière normande se trouve en concurrence avec la puissante industrie privée régionale : Claudel, Gloria, Sapiem, Nestlé, Négobeureuf, notamment. Elle s'impose néanmoins en rachetant en 1965-66 la majorité des actions de Négobeureuf qui, outre son réseau commercial, lui apporte des usines et de nouvelles zones de ramassage dans l'ouest et surtout en Bretagne. L'U.L.N. (C.A. : 360 M de F en 1966) avec le contrôle de Négobeureuf (C.A. : 266 M en 1966) se place désormais au troisième rang de l'industrie laitière nationale, derrière Genvrain et Gervais Danone et juste devant la SAPIEM, mais largement au premier rang de la coopération.

Pour le syndicalisme agricole bas normand dont elle est l'émanation, l'U.L.N. devient le symbole du pouvoir économique des agriculteurs face aux trusts de l'industrie privée. Ceux-ci ont d'ailleurs tenté (une coalition Genvrain - Bel - Sapiem) d'empêcher la prise de contrôle de Négobeureuf par leur rival.

1.2.2. 1967-1978. La consolidation et l'institutionnalisation du premier groupe laitier français.

La croissance des années 1960 est très rapide : le chiffre d'affaires passe de 44 M de F en 1960 à 1 878 M. de F en 1970, année où le groupe collecte auprès de 52 600 producteurs 1 300 millions de l. de lait, soit 7 % de la collecte nationale. Ce développement des quantités traitées, l'expansion géographique depuis le département de la Manche à l'ensemble de l'Ouest, la cohabitation de deux affaires de statut juridique différent, posent de manière nouvelle le problème de la gestion de l'U.L.N.

(1) communiqué de la coopérative en 1946.

La rationalisation de la collecte et du traitement des excédents est recherchée à travers de nombreux accords avec les entreprises concurrentes, coopératives (Unicopa et Coopérative des Agriculteurs de Bretagne, par exemple) et privées, notamment Préval, qui participe avec l'U.L.N. à la création de SICA et de GIE de ramassage en Basse-Normandie et en Bretagne (cf. schéma). L'emprise sur la Basse-Normandie est renforcée par l'organisation de l'activité viande, d'abord autour de Normandie-Viande et de la CAPVI, puis au sein de Bocaviande créé en 1973 et de la Société Biret reprise en 1975.

Sur le plan commercial, l'U.L.N. crée en 1967 l'Union Fromançais qui regroupe sept unions coopératives pour la conquête du marché commun ; la même année, elle prend en charge le département laitier du Comptoir agricole français (C.A.F.) qui organise l'exportation de tous produits laitiers vers les pays tiers (hors CEE) et celle des produits vrac vers les pays du marché commun. L'U.L.N. devient ainsi progressivement un élément essentiel du dispositif français de négoce international et d'assainissement du marché des produits laitiers. Elle prend un caractère quasi-institutionnel, qui recevra une sorte de consécration par l'arrivée à la tête du groupe en 1971 d'un haut fonctionnaire, ancien directeur du Fonds d'Orientation et de Régularisation des Marchés Agricoles (F.O.R.M.A.), et, des industries agricoles et alimentaires au Ministère de l'Agriculture.

André Van Ruymbeke regroupe la gestion de l'ensemble qui gravite autour de l'U.L.N., sur le plan financier, au sein de la SICA Ouest-Lait, sur le plan commercial au sein de FROMANCAIS qui devient en 1974 une société anonyme. Il engage le groupe dans une politique de diversification vers des fabrications à plus forte valeur ajoutée, fromages surtout, mais aussi lait de consommation et produits frais. La part de la matière grasse collectée transformée en beurre baisse entre 1970 et 1978 de 91 à 65 % ; celle de la matière azotée transformée en poudre de 92 à 52 %, malgré une augmentation de la collecte de 400 M. de l. (1 700 millions de l. en 1978). L'exportation est développée parallèlement, essentiellement en direction des pays tiers, car depuis 1974 les ventes vers la CEE stagnent : en 1977, l'U.L.N. est devenue le premier exportateur agro-alimentaire français. Les ambitions du leader de l'industrie laitière française sont désormais mondiales.

Aussi lorsque Perrier entreprend des pourparlers pour vendre sa filiale Préval, l'U.L.N. manifeste aussitôt son intérêt. D'autant plus que les zones d'action des deux groupes se chevauchent (cf. carte), et qu'ils ont des participations communes dans plusieurs sociétés, notamment dans Perrier entreprend des pourparlers pour vendre sa filiale Préval, l'U.L.N. manifeste aussitôt son intérêt. D'autant plus que les zones d'action des deux groupes se chevauchent (cf. carte), et qu'ils ont des participations communes dans plusieurs sociétés, notamment dans "Cornic" (ex. "Distilleries bretonnes") racheté en 1977, et dans "Sofralait" qui depuis 1973 distribue le lait "lactel" dans la région parisienne (cf. schéma). L'accord intervenu en novembre 1977, même s'il ne donne pas immédiatement la majorité à l'U.L.N. (cf. plus haut), apparaît comme le couronnement logique de trente ans de développement fulgurant de la coopérative manchoise. Et paradoxalement, c'est une coopérative qui semble avoir enfin réalisé le grand dessein du "Nestlé français"... Le nouvel ensemble représente en effet 13 % de la collecte nationale en 1978, près de 3 milliards de l. de lait, soit les 3/5 de la collecte danoise, les 2/3 de la collecte de l'Irlande, l'équivalent de la collecte de la Belgique. Son chiffre d'affaires global d'environ 9 milliards de F le place au 3^e rang de l'industrie agro-alimentaire française, derrière la Générale Occidentale et BSN Gervais-Danone. Il emploie 8000 salariés dans une quarantaine d'établissements. Fin 1978, l'annonce d'un ambitieux programme triennal d'investissements, portant sur 400 millions de F et devant permettre la création de 1000 emplois,

assorti d'un prêt de 80 millions de F de la Banque européenne d'investissement, confirme que le groupe entend aller de l'avant et renforcer sa position sur le marché mondial.

Toutefois cette révélation des projets de l'ULN par son président, A. Grandin, déclenche la réaction du président de la société civile des producteurs Préval, P. Derouet, qui entend que "Préval demeure une entreprise indépendante et autonome", et déclare vouloir "résister à tout ce qui s'assimilerait à une absorption pure et simple" (1).

Ce malentendu sur la forme d'association des deux entreprises va s'accroître au cours des années pour devenir "l'affaire Préval" qui n'est qu'un des aspects de la crise que l'Union Laitière Normande traverse depuis lors.

1.2.3. 1978-1983. L'affaire Préval.

Autant l'intégration de Négobeureuf avait été discrète, autant celle de Préval s'avère difficile, jusqu'à devenir l'objet d'un débat public. A l'origine de ces réactions, la volonté d'une majorité des livreurs de Préval de conserver une certaine autonomie à la société Préval ainsi que leur refus de devenir coopérateurs à l'U.L.N.

La société civile des producteurs Préval (S.C.P.P.) a été créée en décembre 1977 pour organiser la participation des livreurs au rachat du capital de Préval, selon le montage financier conclu un mois plus tôt. Celui-ci prévoyait que les producteurs acquièrent d'abord une minorité de blocage, soit 34 % du capital de Préval, tout en ayant la possibilité d'obtenir la majorité à partir de 1983, en rachetant à l'U.L.N. 24 % de parts supplémentaires. La capacité des livreurs Préval à rassembler le financement nécessaire constituait évidemment l'inconnue de ce schéma très avantageux pour l'U.L.N. : la présence des producteurs lui apportait en effet un complément financier pour la prise de contrôle de Préval, tout en lui permettant de se justifier, auprès des pouvoirs publics et des entreprises laitières concurrentes, des accusations de monopole de collecte et de rupture de l'équilibre entre le secteur coopératif et le secteur privé. Effectivement, la S.C.P.P. réussit à mobiliser autour de son projet jusqu'à 75 % des livreurs Préval, ce qui est considérable. Mais leurs cotisations (1c/l sur la collecte 1977, puis 1 % de capitalisation sur la paie du lait après 1978) ne suffirent pas à réunir le capital escompté : si en 1982, la S.C.P.P. détient nominalement 34 % du capital de Préval, elle n'en a vraiment payé que 12 %, 22 % restant étant portés par le Crédit Agricole et sa filiale Sofipar. Le pouvoir réel est entre les mains de l'U.L.N. qui après avoir acquis 30,5 % du capital de Préval, a racheté à Perrier, en janvier 1981, 18 % et en janvier 1983, 12,5 % complémentaires.

(1) Ouest-France, 10-11/11/1978, Les producteurs de Préval se rappellent au bon souvenir de l'U.L.N.

Pour la gestion de Préval, les prétentions de la S.C.P.P. qui représente la majorité des livreurs se heurtent donc à celles de l'U.L.N. qui détient progressivement la majorité du capital : telles sont les bases du conflit entre les deux partenaires, conflit qui couve pendant deux ans, puis éclate au début de 1981.

Si le détonateur est la tentative de l'U.L.N. de chercher des partenaires pour les usines bretonnes du groupe ULN-Préval ("si l'U.L.N. lâche Préval-Bretagne, nous chercherons d'autres partenaires" (1), réplique P. Derouet, le président de la S.C.P.P.), les conditions du conflit ont été créées plutôt par la crise économique que traversent à la fois Préval et l'U.L.N.. La S.C.P.P. qui comptait sur la capacité bénéficiaire de Préval pour acquérir de nouvelles parts et rembourser ses emprunts, doit au contraire constater une succession de déficit (2), qui ne lui permettent pas de conforter sa position vis-à-vis de l'U.L.N. et qui provoquent au contraire la démission de plusieurs centaines de ses adhérents qui ne veulent pas accroître leur effort de capitalisation. Mais surtout, l'U.L.N. elle-même est confrontée à de graves difficultés financières qui débouchent sur un déficit de 76 M. de F. pour l'exercice 1980. Elle avait déjà connu une alerte en 1976 avec une perte de 9,5 M. de F., ce qui ne l'avait pas empêché de commencer les pourparlers pour la rachat de Préval. Aussi le Crédit Agricole qui soulignait en 1978 la fragilité de l'U.L.N. en la présentant comme "le premier risque financier de la France" (3), en profite-t-il pour lui imposer un audit par le cabinet américain "Andersen". C'est l'application des conclusions de ce rapport d'audit, préconisant notamment une intégration plus poussée de Préval au sein du groupe ULN, qui déclenche de vives réactions de la S.C.P.P. La polémique culmine en 1982. La S.C.P.P. se met en quête d'autres partenaires, attaque l'ULN en justice, et essaie d'obtenir un arbitrage favorable des pouvoirs publics. L'échec de ces tentatives conduit les délégués de la S.C.P.P. à l'assemblée générale du 2 septembre 1982 à décider la dissolution de leur société et la désignation d'un liquidateur judiciaire.

1.2.4. Les répercussions de l'affaire Préval, ou l'ULN en question.

Les soubresauts accompagnant la plus importante concentration de l'industrie laitière française ont été aussi l'occasion et le signe d'une remise en cause du mode de développement symbolisée par l'ULN : la croissance externe a débouché sur une crise interne qui a des aspects non seulement économiques (problèmes financiers), mais encore idéologiques (problèmes du sens de la coopération), et politiques (problèmes de pouvoirs au sein de la coopérative), étroitement imbriqués.

(1) Ouest-France, 14/02/1981. J. Le Douan, Industrie laitière, le temps des grandes manoeuvres.

(2) Pertes de Préval : 1977 : -15 M. de F., 1978 : - 5 M. ; 1979 : -23 M. ; 1980 : -25 M. ; 1981 : - 15 M. de F.

(3) Ouest-France : 22.03.1978, J. Drouet, Le gigantisme coopératif fait peur au Crédit Agricole.

Paradoxalement, la conduite de l'U.L.N. dans cette affaire est apparue guidée par les seuls soucis industriels de rationalisation, de rentabilité et de puissance économique, alors que les livreurs de la société privée Préval à travers la S.C.P.P. entreprenaient une démarche de type coopératif en capitalisant, et en posant la question de l'objectif et du sens de la croissance du groupe normand. Reprochant à l'ULN de vouloir "sous des inspirations technocratiques, intégrer complètement la société Préval et ses producteurs, espérant trouver dans le gigantisme le remède à ses difficultés" (1), la S.C.P.P. souligne les risques d'un monopole "aboutissant à la constitution d'un vaste ensemble (50 % de la collecte de la Basse-Normandie et de la Bretagne) à la gestion centralisée et lourde (et qui) "conduirait à une irresponsabilité généralisée ..." (1), "un groupe intégré du bas en haut qui pourrait, grâce à un monopole de fait peser sur le prix du lait" (2). Traitant les responsables de la coopération de "potiches éclairées" (2), P. Derouet affirme que "les responsables agricoles ne doivent pas accepter de faire de la figuration. Or il s'avère que dans certaines organisations économiques la technostucture ne supporte pas que les représentants des producteurs aient voix au chapitre. A partir d'un certain niveau de responsabilités nous devons nous contenter de paraître exercer un pouvoir en laissant la technostucture l'exercer ..." (2).

Le débat engagé sur ces thèmes par les dirigeants de la S.C.P.P. a rencontré un écho certain chez les adhérents de l'U.L.N. confrontés à des réalités corroborant ces critiques. Dans un climat de doute suscité par les pertes financières considérables de l'exercice 1980, des décisions telles que l'institution d'un forfait arrêt pénalisant les petits livreurs, la retenue sur le prix du lait de 3 c/l, puis de 1 c/l pour compenser les pertes dues à la campagne de boycott de la viande de veau par les consommateurs, puis pour une capitalisation forcée, la dénonciation unilatérale de la grille des prix interprofessionnelle régionale, des projets, tel que celui de la prise en charge par l'ULN, aux dépens des coopératives de base, de la collecte et du développement de la production laitière, provoquent chez les producteurs des discussions parfois suivies de démissions au profit d'entreprises privées, ou de formes nouvelles d'organisation, en groupements face à la coopérative (Ducey, Coval, Athis-Mont, par exemple).

L'ULN a donc pu prendre le contrôle de Préval et atteindre ainsi son objectif économique, mais c'est, semble-t-il, au prix d'une désagrégation de ce qui constituait le ciment (idéologique) de l'ensemble. Mais aussi au prix d'une intervention renforcée de l'Etat et d'organismes para-étatiques (C.N.C.A.) dans la gestion du groupe. Outre des prêts du Crédit Agricole, l'U.L.N. a en effet bénéficié d'une aide en capital de 40 M de F dans le cadre d'une convention avec les pouvoirs publics qui fixe certaines contraintes à la réorganisation : effort de capitalisation des producteurs, 1 c/l jusqu'en 1986 ; engagement des coopératives de base à demeurer dans l'Union ; limitation des suppressions d'emplois (maintien de 4 008 emplois à l'ULN au lieu de 4 300 fin 1982 ; 1587 au lieu de 2 000 à Préval).

(1) Communiqué de la S.C.P.P. du 8.1. 1982.

(2) Les combats des chefs - Normandie magazine n°2 octobre 1982.

1.3. Besnier-Préval, ou la revanche du laitier

1.3.1. 1933-1968 Une entreprise familiale confrontée à la croissance de la collecte

La Société Besnier a été créée à Laval en 1933 par André Besnier qui l'a dirigée jusqu'à sa mort en 1955. L'entreprise employait alors 50 personnes et travaillait essentiellement pour le marché lavallois. Dans les années 60, et surtout après 1962, la laiterie se développe, sollicitée à la fois par le bond des livraisons des producteurs (croissance de la production et conversion des fabrications fermières et de crème en lait entier), et par la croissance urbaine liée à l'industrialisation de la Mayenne dans le cadre de la décentralisation. Entre 1960 et 1967, le C.A. multiplié par plus de 6, passe de 12,7 à 80,4 M. de F. ; 508 personnes sont employées en 1967. L'usine unique de Laval traite environ 63 M de l, tandis qu'une partie du lait écrémé est transformée à façon par les Distilleries bretonnes à Chateaubourg. Bien que polyvalente, la société semble alors vouloir s'orienter vers le marché des laits de consommation et des produits frais à destination des grandes villes voisines : Rennes, Le Mans. L'axe Rennes, Laval, Le Mans attire en effet les premières implantations extérieures à la Mayenne de Besnier : Vitré et Châtillon-sur-Seiche en Ille-et-Vilaine, Rouez en Champagne dans la Sarthe. Parallèlement, Besnier développe un réseau de dépôts (8) pour la diffusion de ses produits. En 1968, Michel Besnier réorganise la structure de l'entreprise en la fractionnant entre plusieurs sociétés : une société de gestion, 4 sociétés de production, 1 société de commercialisation. Pourtant à la fin des années 60, malgré son expansion, la société laitière Besnier ne paraît pas promise à un grand développement ultérieur. Elle se trouve bloquée en Mayenne et entourée de concurrents qui ont crû encore plus vite qu'elle (Bel UCALM à l'Est, Sapiem, ULN et Claudel au nord vers la Normandie, CANA, Bridel, Sapiem et ULN au Sud et à l'Ouest vers la Bretagne). Son image reste celle d'une entreprise familiale, isolée, très fermée, réfractaire aux accords interprofessionnels en matière de prix du lait comme aux injonctions de l'administration lorsqu'il s'agit d'harmoniser les zones de ramassage ou d'appliquer les droits sociaux.

1.3.2. 1968-1978 L'expansion par la conquête du marché des pâtes molles

Pendant la période 1968-1978 qui est celle de la consolidation pour les grandes firmes coopératives ou privées de l'ouest, après la vague de concentrations de la décennie précédente, la société Besnier entre, elle, dans une phase de croissance externe très rapide. Considérant le marché des pâtes molles (camembert, Livarot, Pont l'Evêque, Brie), produits nobles non soutenus (1), et la fragilité et la dispersion des structures de ce secteur, Besnier fonde sa stratégie sur la conquête de ce marché. L'industrie des pâtes molles implantée surtout dans le

(1) Alors qu'à la fin des années 1960, le problème des excédents de beurre et de poudre de lait se pose déjà de façon aigue.

Calvados et dans l'Orne a en effet échappé jusque là aux mouvements de restructuration. Constituée de petites et moyennes entreprises familiales pratiquant la collecte de lait entier dès l'origine, elle n'a pas subi la conversion de la collecte qui caractérise les régions beurrières, ni la pression des grandes firmes intéressées par de vastes aires de ramassage. Les marges et la notoriété de ses marques lui ont permis de subsister un peu à l'écart des modifications de son environnement amont et aval.

Besnier développe sa présence par le rachat d'entreprises de renom (Bourdon - Lepetit - Buquet) qui lui donnent en même temps accès à des zones de collecte nouvelles : il investit ainsi le Pays d'Auge et le bocage ornais. Profitant de la rationalisation des grands groupes, il rachète également certains de leurs établissements excentrés ou faisant double emploi : 3 usines Préval, 1 usine Claudel. Parallèlement dès 1969, Besnier lance au niveau national la marque "Président" qui s'impose bientôt à la première place du marché. Les résultats de cette politique sont impressionnants : entre 1968 et 1977, la collecte est multipliée par 5 (de 100 à 500 M de l. environ), mais la production de camemberts est multipliée par 23 (de 6,5 à 150 millions d'unités) : la part du marché atteint 8 à 10 % en 1973 et s'élève à 25-30 % en 1977.

Besnier, qui a aussi étendu son influence dans d'autres régions (Pays de Loire avec le rachat de la société Renault, Midi avec le rachat à B.S.N.-Gervais Danone de l'usine de Villematier et du réseau Stenval) est devenu en 1977 l'un des grands de la profession. A peu près, au même niveau que la société Bridel qui s'est aussi développée en Basse-Normandie (rachat de Languetot M. et de Deschamps), et avec qui Besnier a partagé le contrôle des laiteries des Prairies de l'Orne (ex- Picault) et la création de la Solano qui collecte les adhérents du groupement laitier du Perche (G.L.P.). Aussi lorsque Perrier commence à négocier la vente de Préval, Besnier ne reste pas indifférent et fait une proposition qui consiste à créer un pool d'entreprises coopératives et privées de l'Ouest pour le rachat en commun et le partage ensuite entre les actionnaires des actifs de Préval : cette solution de démembrement du groupe Préval et de sa "vente par appartement" rencontre alors l'opposition déterminée de la S.C.P.P. qui veut préserver l'entité "Préval". L'échec de cette formule dont l'un des objectifs était de maintenir l'équilibre entre l'industrie privée et l'industrie coopérative aurait pu marquer un coup d'arrêt à la croissance de Besnier qui en 1976 déjà avait dû laisser entre les mains de l'Union des Coopératives Agricoles Laitières du Maine (U.C.A.L.M.) la société Hutin qu'il convoitait aussi. A vrai dire, Besnier poursuit son expansion et s'engage avec l'U.L.N. dans un combat frontal dont le rebondissement de l'affaire Préval en août 1983 n'est qu'un aspect.

1.3.3. 1978-1982 L'irrésistible ascension du groupe Besnier

Le premier épisode de l'affaire Préval conclu au bénéfice de l'ULN ne semble pas avoir affecté le dynamisme de Besnier : au contraire, le groupe lavallois apparaît désormais comme le champion de l'industrie

privée face aux appétits de la coopération et particulièrement de l'ULN. Il assure son implantation en Basse-Normandie, pénètre dans d'autres régions et commence à investir à l'étranger.

En Basse-Normandie, tout en prenant le contrôle de quatre nouvelles entreprises, Besnier rationalise et concentre le potentiel de ses établissements : 13 usines sont fermées entre 1978 et 1982 ; deux usines modernes spécialisées sont mises en route : la plus grosse unité mondiale de production de camemberts à Domfront, une beurrerie à Isigny le Buat dans la Manche. Le département de la Manche, fief de la coopération et de l'ULN est en effet conquis à son tour à partir de 1979. Besnier trouve un allié de poids dans le groupe Claudel (filiale de Nestlé) : les revers financiers de celui-ci dans la production de camemberts le conduisent en 1981 à confier à Besnier la gestion de 3 usines au sein d'une filiale commune (50/50) : la société fromagère de l'ouest. Dans le Nord de la Manche, Besnier réussit en 1982 une autre alliance imprévue : les dirigeants de la coopérative de Saint Sauveur le Vicomte refusant le conservatisme de l'ULN et des unions coopératives voisines préfèrent conclure un contrat d'association avec lui. L'ULN, pressée sur le terrain par l'offensive des démarcheurs de Besnier contrattaque sur le marché des camemberts : renforçant sa capacité de production (Ducey, Vire), elle augmente sa part du marché de 6 à 20 % de 1978 à 1982. Malgré tout, en moins de douze ans, Besnier, parti de rien, a conquis en 1982 près de 30 % de la collecte basse-normande...

L'importance de ce fief bas normand (15 usines) n'empêche pas Besnier d'élargir sa base géographique. En 1980, il rachète au groupe Atlalait l'une de ses filiales : Riblaire implanté dans les Deux-Sèvres, et Lacnor en Loire-Atlantique. En 1981, il prend le contrôle de la société Lincet important producteur de Brie dans la Marne. L'année suivante, sa présence dans l'Est de la France est développée par un nouvel accord avec Claudel qui donne à Besnier la gestion de trois usines de l'ancienne société Roustang regroupées dans la société fromagère de l'Est.

L'exportation, jusque là négligée, prend son essor après 1980 : 250 millions de F en 1980, 350 en 1981, 550 en 1982, 1 000 M de F en 1983. (prévisions). Elle peut s'appuyer sur un début d'implantation à l'étranger : en 1981, une société laitière est achetée aux USA, en 1982, c'est une filiale de Nestlé en Espagne qui entre dans le groupe.

A la fin 1982, Besnier est devenu le premier groupe laitier français de l'industrie privée : il collecte 1 milliard 567 millions de litre de lait (6,5 % de la collecte nationale) auprès de 23 000 producteurs ; il emploie 4700 personnes et son chiffre d'affaires dépasse les 4 milliards de francs. Sa fulgurante ascension suscite des questions quant à l'origine des capitaux qui lui ont permis d'absorber tant d'entreprises (plus de quarante). Ce débat est réanimé lorsque en 1983 Besnier profitant de la rupture entre la SSCP et l'ULN se présente en acquéreur de la majorité de Préval.

1.3.4. 1983-84 La nouvelle affaire Préval : un défi, une opportunité

C'est en août 1983 que Besnier annonce qu'il a pris le contrôle de Préval... alors que l'ULN détient déjà 64,5 % des parts ! En réalité, Besnier a réussi à faire alliance avec les dirigeants de la S.C.P.P. en cours de liquidation depuis septembre 1982 : en échange du paiement de ses dettes, la S.C.P.P. cède à Besnier non seulement sa participation (non encore entièrement libérée) de 34 % dans Préval, mais aussi l'option sur 24 % du capital prévue dans le protocole de 1978 avec l'ULN (cf. p. 9). Cet accord SCCP-Besnier, contesté devant les tribunaux par l'ULN, est ratifié à une large majorité par l'assemblée générale de la S.C.P.P. en novembre 1983 ; le même mois, le tribunal de commerce de Paris donne raison à la S.C.P.P. en l'autorisant à lever son option, et permet donc à Besnier d'entrer en possession de 58 % de Préval. L'ULN ayant fait appel, le jugement définitif doit être rendu en mars 1984 : d'ici là Préval restant géré par l'ULN.

Si la tentative de Besnier peut apparaître comme une revanche de l'entreprise familiale spécialisée, des professionnels du lait sur la grand capital anonyme (Perrier) elle constitue surtout un défi à la coopération et à l'ULN. Besnier peut arguer, non seulement de son efficacité économique (meilleure santé financière, sans aides de l'Etat)(1), mais surtout, paradoxalement, de sa représentativité puisqu'il bénéficie de l'appui des producteurs. La nouvelle "affaire Préval" en remettant en cause les formes de croissances des grosses coopératives, pose en fait le problème de la place et du rôle des producteurs dans l'économie laitière moderne : elle met en évidence la recherche de nouvelles formes d'expression en dehors de l'opposition traditionnelle entre coopératives et industries privées.

Du même coup, elle pose la question de la justification des aides privilégiées de l'Etat à la coopération : en l'occurrence, si Besnier prend le contrôle de Préval, pourquoi ne bénéficierait-il pas de l'aide en capital de 40 M de F accordée à l'ULN (cf. p. 11) pour améliorer la synergie des deux groupes ? L'initiative de Besnier est ainsi un défi aux pouvoirs publics mis en demeure de choisir entre l'idéologie, plutôt favorable à la coopération, et les réalités économiques (rentabilité et dynamisme industriel) et politiques (soutien des producteurs), plutôt favorables à Besnier.

Parallèlement, la conquête de Préval représente pour l'avenir de Besnier des enjeux concrets indéniables. Elle signifie le passage à une dimension supérieure lui donnant une des premières places au niveau européen et mondial. Elle lui assure l'accès à des ressources en matière première nouvelles, notamment en Bretagne : au moment où la CEE prépare l'institution de quotas, Besnier prend ainsi une option pour la consolidation de sa stratégie "industrielle" "consistant à mettre sur le marché de grandes quantités de fromages classiques destinés à de larges couches de population et à les fabriquer selon trois critères, un niveau élevé de qualité, une constance absolue dans les caractéristiques techniques, un bas prix de revient" (2). Il faut remarquer que la reprise de Préval

(1) cf. Préval 84 : une analyse, un plan de développement. Anonyme, ronéo, 16 p., 15 octobre 1983.

(2) cf. Préval 84, p. 12.

