

Mise en ligne : 3 mai 2022.  
[www.entreprises-coloniales.fr](http://www.entreprises-coloniales.fr)

PANORAMA DES MULTINATIONALES FRANÇAISES  
DANS L'AGRO-ALIMENTAIRE  
(*Vie économique Poitou-Charentes*, n° 5, décembre 1986-mars 1987)  
© Copyright Alain LÉGER, 1987-2022

Bénédictine  
Besnier (actuel Lactalis)  
Bongrain  
BSN (Danone)  
Casino  
Cointreau  
Grands Moulins de Paris  
Midial  
Olida-Caby  
Pernod-Ricard  
Perrier  
Royal Champignon. Le rachat par Lesieur et Saint-Louis et Bouchon.  
SOCOPA  
Sodima Yoplait  
Sucres et denrées

## AVANT-PROPOS

Avec ce n° 5 de VEPC consacré aux multinationales dans l'agro-alimentaire, nous abordons une nouvelle étape de notre recherche sur les différentes catégories d'acteurs économiques présents dans la région (*en fonction de leur origine géographique, de leur ancienneté, de leur taille, de la répartition de leur capital...*). C'est pourquoi, avant de présenter le secteur agro-alimentaire en tant que tel, nous voudrions attirer l'attention sur deux tendances générales de l'économie : la concentration et l'internationalisation.

Ces deux tendances, parfaitement illustrées par la catégorie d'acteurs qui nous intéressent aujourd'hui<sup>1</sup>, sont à l'évidence durables et particulièrement agissantes. Néanmoins, on connaît assez mal leur impact réel sur l'économie régionale, ce qui mérite quelques explications.

### LES RAISONS D'UNE MÉCONNAISSANCE

#### 1 — L'information économique locale

— l'INSEE et les administrations respectent en général l'anonymat des firmes et les classifient principalement en fonction de leur siège social, critère très approximatif.

— par principe, les organismes consulaires ne font pratiquement jamais de discrimination entre leurs adhérents. Quant aux journaux locaux, s'ils s'intéressent de façon plus ou moins rationnelle aux établissements implantés dans la région,<sup>2</sup> ils ne publient sur les groupes qui les contrôlent que des informations lapidaires voire fantaisistes quand ils ne les ignorent pas carrément. Au demeurant, quand il est rendu compte assez régulièrement des rachats ou de l'origine des nouvelles entreprises, ce qui est déjà une performance remarquable, c'est au jour le jour et sans qu'un papier de synthèse offre périodiquement au lecteur un tableau général.

Globalement, on peut dire que l'information — y compris le gros de la production universitaire — privilégie l'usine et le territoire sur les sociétés et les groupes, c'est-à-dire sur les centres de décision et les formes d'organisation de l'économie.

#### 2 — La mythification des multinationales

Pour une partie significative du public, et pour certains économistes tels qu'Ernest Mandel, les multinationales sont perçues comme des monstres tentaculaires définis selon des critères maximalistes type 25 ou 50 % des effectifs ou des ventes à l'étranger, cosmopolitisme du capital... Cette conception, qui privilégie la phase de maturité du processus sur son déroulement, aboutit à faire l'impasse sur un grand nombre de firmes et à ignorer les premières étapes du processus.

#### 3 — Les obstacles à la lisibilité des phénomènes

— démultiplication des groupes en filiales

— prolifération des produits et des marques

---

<sup>1</sup> Les multinationales françaises dans la région ont déjà fait l'objet directement ou indirectement de plusieurs n° de VEPC :

— n° 1 sur les grands distributeurs

— n° 3 sur les nationalisés

— n° 4 sur les multinationales françaises privées dans l'industrie (hors IAA).

<sup>2</sup> C'est-à-dire en fonction des inaugurations, des visites de sous-préfet, des conflits, du voisinage, des départs en retraite, des classements paraissant ici ou là, des conflits, ... bref de l'« actualité ».

— et, parfois, maintien d'une concurrence à l'intérieur même des groupes (par exemple entre les sociétés Pernod et Ricard dont beaucoup de nos interlocuteurs ignorent qu'elles ont fusionné).

4 — Un contexte idéologique peu favorable du fait

— du manque d'intérêt du discours libéral pour ces phénomènes et de son désarroi face à leurs conséquences (déclin de l'initiative individuelle, difficultés pour établir de nouvelles règles concurrentielles... ) ;

— des contradictions des communistes français qui sont opposés aux multinationales sauf lorsqu'elles s'implantent dans leur circonscription ;

— du flou de la troisième voie rocardienne (l'humanisme et l'Europe entre le libéralisme sauvage et le socialisme administratif) ;

— et les simplifications abusives des tenants du développement local présenté comme une alternative à la décentralisation, réduite de préférence à sa période DATAR.

## LES VRAIES DIMENSIONS DE LA CONCENTRATION

Compte tenu de la quasi-hégémonie du concept de décentralisation en matière d'analyse locale, il convient d'en préciser le sens ainsi que ses rapports avec la notion de concentration.

1 — La notion de décentralisation apparaît tout d'abord comme un concept fourre-tout tant du point de vue des origines géographiques, de la taille des firmes que des causes.

En premier lieu, les firmes dites décentralisées proviennent de tous les horizons et non pas seulement d'un centre qui serait Paris.

Ensuite, il s'agit aussi bien de créations véritables que de simples transferts, voire de nouvelles sociétés créées par des entrepreneurs (ou des capitaux ? ) extérieurs à la région.

Enfin, les causes de décentralisation sont très variées : raisons stratégiques, recherche de matières premières minérales et agricoles, nécessité de se rapprocher d'une clientèle spécifique, recherche d'une main d'œuvre bon marché..., attaches familiales et même coup de foudre pour le pays (il était une fois un patron qui possédait une résidence secondaire... ).

Compte tenu de la diversité de ces causes, on comprend que le rôle de l'administration puisse être très inégal : nul dans certains cas, essentiel dans d'autres. Il correspond d'ailleurs lui-même à des impératifs divers, par exemple employer une main-d'œuvre libérée par l'exode rural ou bien reconvertir un personnel urbain qualifié (cas de Châtelleraut au moment du déclin de la Manufacture).

2 — la diversité des causes de décentralisation explique aussi pourquoi le phénomène ne peut se réduire à une parenthèse historique qui serait en gros la période 1960-1975. En fait, nous avons clairement établi dans *VEPC* n° 2 l'ancienneté et l'importance des décentralisations pour raisons stratégiques <sup>3</sup>. Mais des causes "naturelles" ont également joué depuis longtemps comme le prouve la présence au XIX<sup>e</sup> siècle de trois usines d'engrais Saint-Gobain à Marennes, Tonnay-Charente et Saint-Benoît.

---

<sup>3</sup> Rappelons pour mémoire la création de l'arsenal de Rochefort sous Louis XIV dont la fermeture fut compensée dans les années 1930 par la venue de Zodiac et de Lioré & Olivier (actuelle Aérospatiale) ; ses deux satellites que sont l'ÉCAN de Ruelle et la Poudrerie d'Angoulême ; la construction de la Manufacture de Châtelleraut sous Louis XVIII relayée dans les années 60 par la SFENA et par Hispano (actuelle SNECMA) ainsi que les nombreux replis liés aux guerres de 1870, 1914-1918 et à la préparation de la Seconde Guerre mondiale.

Quant à la période contemporaine, il est facile de constater que si le flot s'est ralenti, il demeure encore très significatif.

3 — La décentralisation est presque toujours réduite au secteur industriel alors qu'elle concerne tout autant la BTP et le tertiaire <sup>4</sup>.

4 — Il est impossible de se borner à une opposition simpliste entre développement local et décentralisation dans la mesure où l'apport des entreprises extérieures consiste tout autant sinon plus en rachats, lesquels correspondent assez souvent à des quasi-créations, par exemple dans le cas de sauvetage d'une entreprise au bord du gouffre ou bien de fort développement d'une affaire reprise à un bas niveau <sup>5</sup>.

5 — La concentration, c'est-à-dire la réduction du nombre de centres de décision, est à la fois le fait des entreprises extérieures et des entreprises locales.

Dans le premier cas, il y a augmentation relative du nombre de salariés régionaux dépendant de centres de décision extérieurs à la suite des décentralisations et des rachats mais aussi de l'élimination de concurrents locaux.

Dans le second cas, on constate que les entreprises locales se rachètent, se regroupent ou s'éliminent entre elles.

6 — À côté des formes dures de la concentration, il faut tenir compte des formes douces qui s'étalent de l'adhésion à des groupements volontaires type GIE, Leclerc, Intermarché... jusqu'à la franchise et à la sous-traitance.

## LES CAUSES DE LA CONCENTRATION

Marx, qui observait déjà le mouvement de concentration, l'attribuait principalement à la recherche d'économies d'échelle, tout en notant qu'il existait simultanément des tendances centrifuges nourries par les partages de succession et l'apparition de nouvelles entreprises dans de nouvelles branches d'activité.

1 — D'une certaine façon, l'évolution technique a largement vérifié ce primat accordé aux économies d'échelle. Cependant, l'erreur de Marx était de considérer cet aspect sous un angle purement technique en pensant que l'allongement des séries avait pour but principal sinon unique l'abaissement des coûts unitaires. Or, il est aujourd'hui notoire que cet effet devient nul à partir d'un certain seuil, que ce seuil lui-même peut être abaissé et que le but de l'allongement des séries consiste au moins autant à permettre le financement du coût de la concurrence, c'est-à-dire de la qualité, de l'innovation réelle ou supposée et de campagnes publicitaires capables de rivaliser avec celles des concurrents.

En conséquence, la notion plus relative de masse critique semble mieux appropriée que celle d'économies d'échelle.

---

<sup>4</sup> Cf. dans la Vienne des noms aussi célèbres que les Dames de France, le Printemps, Prisunic, Mammouth (1969), Rallye (1971) ou Carrefour (1980)... et bien d'autres dans la banque, les commerces spécialisés, les transports, etc.

<sup>5</sup> Là encore, le tertiaire n'est pas épargné comme le prouvent ces quelques exemples de rachats spectaculaires ou méconnus, toujours dans la Vienne : rachat de Montenay par la Générale des Eaux, de Chaveneau par Calberson (SNCF), de Brivin par Mory, des Rapides du Poitou par le groupe Blohorn... Notons également le cas d'APCO à Poitiers, spécialisée dans les fournitures à la restauration collective, qui a récemment organisé une manifestation commerciale dont quatre publications locales ont rendu compte sans mentionner qu'APCO était une filiale du groupe DISCO (enseignes Cali, Timy, Bravo), lui-même contrôlé par le Printemps, filiale de la société genevoise Mauss.

2 — D'autres événements doivent être pris en considération pour expliquer le processus de concentration et ses diverses formes :

— la mutualisation et la répartition des risques par une diversification géographique ou sectorielle ;

— la limitation des dépendances (ou l'exploitation des positions dominantes) par l'intégration amont ou aval <sup>6</sup> ;

— l'organisation de synergies ;

— la recherche d'une surface suffisante pour exploiter les faiblesses des autres (problèmes de succession, dispersion du capital, difficultés conjoncturelles...), pour entrer dans les secteurs peu concurrentiels et pour occuper au plus vite les créneaux en expansion.

En ce qui concerne les tendances centrifuges, on peut distinguer entre celles qui sont internes aux groupes et celles qui proviennent de créations nouvelles.

1 — Les premières ne résultent plus que très rarement des partages de succession, les héritiers préférant en général se répartir les fonctions et lutter contre la dispersion du capital en constituant des holdings familiaux. S'ils échouent, leur entreprise ira très probablement alimenter le processus de concentration.

Les tendances centrifuges internes proviennent plutôt des incessants recentrages et reconversions qui amènent les groupes à abandonner certaines activités pour lesquelles ils s'avouent incompetents ou qu'ils jugent insuffisamment rentables. Ceci aboutit tantôt à des échanges ou rectifications de frontières, tantôt à des cessions. Bien souvent, celles-ci se font entre groupes <sup>7</sup> mais ils arrivent aussi qu'elles se fassent au profit de groupes modestes, d'entreprises indépendantes voire de cadres <sup>8</sup>.

Enfin, la tendance à la concentration est contrecarrée par les compressions d'effectifs et les fermetures d'établissements auxquelles procèdent les groupes.

2 — Si l'on observe maintenant les créations d'entreprises, on doit reconnaître qu'elles témoignent d'un acharnement, d'une faculté d'adaptation et d'une inventivité souvent remarquables.

Au demeurant, le type même de concurrence auquel se livrent les grands groupes, semble susciter en négatif des entreprises qui s'imposent notamment par des prix très bas en renonçant à financer une croissance rapide ou des profits élevés, en copiant les innovations des autres ou en profitant des retombées des campagnes publicitaires organisées par les grandes compagnies <sup>9</sup>.

Toutefois, au risque d'enfreindre l'obligation d'apologie systématique et superficielle, on ne peut ignorer un certain nombre d'aspects moins positifs, même s'il n'est pas toujours facile d'en mesurer la portée exacte.

Tout d'abord, on note que le chiffre des créations n'a qu'un intérêt très relatif puisqu'il comptabilise le nombre d'entreprises mais non pas les emplois. Or, la

---

<sup>6</sup> La concurrence ne se fait pas seulement sur des questions de compétitivité mais tout autant sur les alliances : cf. les difficultés de Renault à trouver des clients pour Rénix et, à l'inverse, les avantages que Casino tire pour son secteur fabrication de son adhésion au groupement d'achat Paridoc.

<sup>7</sup> Cf. l'usine de matériel ferroviaire d'Aytré passée successivement chez Middletown, Pullmann, Rothschild, Brissonneau et Alstom ; la Sheby à Niort reprise successivement par Reichhold, Unilever et DSM ; la Safmatic à Parthenay récemment vendue par l'Air liquide à Alstom ; Airwick à Saint-Benoît passée du groupe Ciba-Geigy chez Reckitt et Cobnan ; Howard à Loudun rachetée par TT Agro ...

<sup>8</sup> Cf. Air Industrie à Angoulême et Wesper à Pons vendues par Saint-Gobain à la SIETAM et à Sellier-Leblanc ; les Papeteries de Buxeuil et Ménigault cédées à leurs cadres.

<sup>9</sup> Encore que ces produits à bas prix figurent en meilleure place sur les publicités des distributeurs que sur leurs linéaires et que les compagnies ne soient pas toutes disposées à lâcher le bas de gamme (cf. l'Oréal avec Dop ou la Générale Biscuit avec Biscuiterie normande).

prolifération d'entreprises est un phénomène classique de temps de crise qui ne signifie rien de bon en lui-même. (Par exemple, à Saint-Junien, il y avait en 1927 40 ganteries et plus d'un millier de salariés ; en 1955 : 70 ganteries mais seulement 466 salariés. De même, en 1978, le krach de l'entreprise de bâtiment Robin à Angoulême a provoqué une flambée d'inscriptions au Registre des métiers mais sans qu'on retrouve jamais le nombre d'emplois initial).

Ensuite, il est notoire que le nombre de créations est surestimé du fait que les chiffres prennent en compte les doubles inscriptions artisanale et commerciale (par exemple, un boulanger qui fabrique et qui vend), les successions de père à fils, les déménagements et les inscriptions non suivies d'effet (cf. *Le Monde* du 3-5-85). On peut y ajouter les éclatements en filiales pour éviter de dépasser certains seuils d'effectifs. En revanche, le chiffre des disparitions ne prend en compte que les liquidations sur décision judiciaire .

Le manque d'envergure des projets incite lui aussi à la prudence, même s'il n'y a pas une corrélation évidente entre le capital et l'emploi. En 1984 (hors grandes compagnies), seules 50 sociétés ont démarré avec un capital d'au moins 1 MF. Ce chiffre aurait augmenté de 63 % en 1985, ce qui fait encore moins d'une par département. Toujours en 1985, Locabail constate que l'investissement a progressé de 1 % dans les PME contre 12 % dans les grandes compagnies.

En outre, on doit reconnaître qu'un certain nombre de nouveaux produits et de nouveaux procédés ne font que se substituer à des choses existantes et que la multiplication des créations dans des secteurs comme le bâtiment, le meuble, la confection, la charcuterie-salaison... contribue à déstabiliser ces branches. À cet égard, nous ne pouvons que nous associer aux protestations patronales qui dénoncent le cycle infernal de l'aide publique consistant à des fins électorales plus ou moins louables à aider la création ou la reprise de sociétés au risque de favoriser un morcellement contreproductif et de déstabiliser des concurrents, lesquels à leur tour réclameront de l'aide, etc. <sup>10</sup>.

En l'absence de statistiques fiables, ce bilan mitigé des créations se justifie aussi par un dernier constat : de plus en plus de secteurs qui constituaient naguère l'apanage de PME familiales comme la confection, le meuble, la charpente, la tuilerie-briqueterie, l'hôtellerie-restauration... se concentrent progressivement et servent désormais de champ d'action à des groupes qui y grignotent plus ou moins rapidement des parts de marché. Même des branches apparemment faciles d'accès comme le nettoyage ou le gardiennage ont très vite atteint un degré de concentration significatif grâce à la capacité des entreprises en place à inspirer confiance et à sacrifier les marges sur certains chantiers pour dissuader les nouveaux venus. Qui plus est, un nombre croissant de grandes compagnies se dotent de cellules d'observation pour repérer et investir les créneaux porteurs tels que la diététique, les surgelés, l'aquaculture, les fast-foods, les biotechnologies, le matériel médical, les nouveaux matériaux...

## LES CONSÉQUENCES

En observant « le capitalisme des monopoles et son stade suprême, l'impérialisme », Lénine croyait découvrir en 1916 l'antichambre du socialisme. D'autres comme

---

<sup>10</sup> On voit par exemple les collectivités locales subventionner de petites entreprises de charcuterie-salaison extrêmement fragiles alors que dans le même temps l'État accorde des prêts bonifiés pour aider Olida, qui a failli passer sous contrôle américain, à se restructurer.

Burnham, parlèrent de bureaucratisation du monde et de convergence entre le capitalisme et le socialisme. Quant à Toynbee, il voyait dans les multinationales un instrument de l'interdépendance des peuples grâce auquel le monde finirait peut-être par renoncer aux guerres.

Malgré la charge de vérité qu'elles recèlent, ces théories ne suscitent plus aujourd'hui qu'un intérêt poli. Dans la guerre économique mondiale, on a du mal à considérer les multinationales comme des creusets de l'universalité. Quelque soit l'admiration qu'on puisse leur vouer, on les considère d'abord comme des instruments d'offensive et de contre-offensive très liées à leur pays d'origine et destinées à lui assurer la meilleure position possible dans la division internationale du travail. D'autant plus que l'internationalisation apparaît le plus souvent comme la résultante d'un pur rapport de forces qui voit le fort déborder sur le faible et rarement comme la conséquence d'un mouvement naturel de recherche d'économie d'échelle ou de coopération internationale. Ceci sans évoquer les nombreuses manifestations fâcheuses qui, sans être directement liées à l'internationalisation, lui collent néanmoins à la peau.

En conséquence, un vaste consensus s'est établi sur des éléments prosaïques : prise de conscience des dangers du protectionnisme, acceptation de la contrainte internationale, construction progressive de zones économiques intégrées (CEE, Comecom... ). Est-ce à dire qu'il n'existe pas de conséquences peut-être plus fondamentales sur lesquelles il serait d'une certaine façon dangereux de s'aveugler trop longtemps. Il y a tout lieu d'en douter en examinant deux réalités directement affectées par le développement de la concentration et de l'internationalisation, soit la concurrence et la propriété privée.

#### 1 — Transformation des conditions de la concurrence

Lorsque Lénine décrivait les pratiques des cartels — privation de matières premières, dumping, rachats... — il semblait conclure à une disparition rapide de la concurrence. Ce pronostic ne s'est pas vérifié non seulement parce qu'un important volant de PME a subsisté mais aussi parce que la concurrence s'est progressivement déplacée du cadre national à l'échelle internationale, repoussant ainsi le spectre d'une monopolisation générale.

Cependant, on peut constater que dans de nombreux secteurs ayant atteint une structure de monopole ou d'oligopole comme le verre, le ciment, les centraux téléphoniques, les locomotives, les engrais, les corps gras, les pâtes alimentaires, le sucre..., les grandes compagnies opèrent sur leur marché intérieur quasiment à l'abri de la concurrence extérieure ou dans le cadre de rapports de force internationaux relativement stables, grâce à des rentes géographiques, des seuils élevés d'investissement, des savoir-faire rares.... tout cela presque toujours obtenu grâce à une ancienneté substantielle.

Certes, ce verrouillage du marché intérieur est parfois une nécessité pour des firmes qui ne peuvent survivre qu'en opérant à l'échelle internationale. Mais, bien souvent, il ne sert en fait qu'à alimenter de hauts profits, partiellement réinvestis dans des acquisitions à répétition, quand il n'aboutit pas à des effets pervers tels que le maintien d'un trop grand nombre de firmes en compétition à l'échelle mondiale.

Cette organisation des marchés qui résulte en bien des cas de la prise de conscience de la stérilité et des dangers de la concurrence sauvage montre probablement la voie à des secteurs qui, pour des raisons de facilité d'accès, n'ont pas encore atteint le même stade.

On note cependant que, même au degré d'organisation et de visibilité auquel nous sommes parvenus, la concurrence génère encore des gaspillages considérables qui

devront être éliminés grâce à des formes d'organisation supérieures. (Pour ne citer qu'un exemple, Lesieur a dépensé en 1985 55 MF en frais promotionnels pour lancer une margarine au tournesol et une pâte à tartiner alors que ces deux produits existaient déjà sur le marché).

2 — Mise en question de la propriété privée des moyens de production :

La concentration aggrave la crise de légitimité des justifications traditionnelles de la propriété privée

— la prise de risque se trouve considérablement diminuée

— la prise de responsabilité est minée par la dissociation croissante entre l'actionnariat et la direction effective, par la difficulté pour l'actionnaire de jouer son rôle (manque d'information, trop grande dispersion du capital, incompétence) et par le fait que ce rôle peut être assumé par d'autres acteurs que ce soit les banques, les coopérateurs, les adhérents de mutuelles ou l'État (cf. la petite phrase de Fabius sur les PDG des nationalisés qui seraient jugés sur leurs résultats).

— le mérite : si le pouvoir des héritiers peut se justifier par la compétence, leur fortune ne procède que du hasard de la parenté. D'où des problèmes aggravés de légitimité qui conduisent nombre de patrons à censurer leurs origines et qui ont poussé le CNPF à se doter en 1981 d'un président self-made man en la personne d'Yvon Gattaz

- la concurrence est de plus en plus dissociée de la lutte de capitaux rivaux pour être organisée à l'intérieur des groupes eux-mêmes.

— l'égalité devant la liberté d'entreprendre est de moins en moins réalisée du fait que la concentration s'opère le plus souvent autour d'entreprises anciennes et qu'elle aggrave les difficultés de premier établissement.

— la concentration est en partie la conséquence et la cause d'un processus technique qui se traduit par l'accélération de la substitution du capital au travail et donc par l'aggravation de l'antagonisme entre les deux : je licencie et j'introduis en Bourse <sup>11</sup>.

Disons-le carrément, certaines de ces affirmations sont si imparfaites et si hétérodoxes qu'elles nous horrifient nous-mêmes. Cependant, le spectre de l'absorption de l'économie dans l'État, de la planification centrale et du Parti unique présenté comme l'indépassable alternative, sinon comme l'inévitable aboutissement du système actuel, ne nous a pas semblé une raison suffisante pour justifier l'enlèvement de la pensée dans l'apologie de la "libre entreprise". Même si l'on va répétant qu'il est folie de croire que l'organisation de la société se fonde sur une morale (ou qu'elle devrait s'y conformer). En conséquence, tout ceci doit être considéré *cum grano salis* avec la distance nécessaire pour apprécier la part de saine provocation qui s'y trouve.

---

<sup>11</sup> Rappelons que les indemnités de licenciement furent instituées à la suite de l'affaire LIP où les salariés licenciés avaient eu la fâcheuse idée de s'emparer de leur outil de travail.

LISTE PROVISOIRE DES « DÉCENTRALISATIONS » ET DES RACHATS DANS LA  
VIENNE : SECTEUR INDUSTRIEL <sup>12</sup>

**CRÉATIONS ET DISPARITIONS**

Années 1950

- Marzet (traitement des métaux, Vanves) : implantation à Châtellerault.
- 1954 : Chaumont frères, Paris : Atelier poitevin de confection, bd du Grand-Cerf, Poitiers
- 1956 : Robinets Patient (Presto) à Royan. Transfert en 1973 à Saint-Georges-de-Didonne.
- 1958 (ou 1961) : Gourlaouen (confection, Paris) : usine à Saint-Savin.
- 1959 : SONIC (Niortaise de chaussures)(d'après Jeanneau, Norois, 1963, qui n'indique pas la provenance).

1960

- ECE (Paris) : usine à Niort.
- AMS, matériel de servitude aéronautique à Châtellerault
- PLAS, gadget plastique à Jaunay-Clan
- Filtres et crépines Johnson à Domine
- Bellanger (Paris) : Sandefo, Niort
- Reichhold Bekacite à Niort

1961

- Isocart, fonds de postes de radio et TV à Loudun
- Sté Poitevine de Transformation de Produits alimentaires (Unilever) à Dissay.
- ? usine de chaussures choletaise à Loudun (disparition quelques années plus tard)
- SIPGAP-Ouest à Niort.

1962

- Jaeger, compteurs automobiles à Châtellerault
- Giron (toiles de criblage, La Garenne-Colombes) : usine à Châtellerault.
- SFENA, instruments de navigation aérienne à Châtellerault
- Bléreau, élévateurs et transpalettes à Naintré
- fermeture de la brasserie de Saulgé (Champigneulles)

1963

- Éts Langer Michel, de Paris (bleus de travail, gants de protection, etc.) : usine décentralisée à Saint-Jouin-sous-Châtillon, près Mauléon (Deux-Sèvres)
- Dody-Plast, sacs plastiques à Montmorillon
- ? la SEMIS (Cardot), meubles à Loudun

1964

la Cie des Compteurs à Poitiers

1965

---

<sup>12</sup> Ne sont prises en compte que les opérations réalisées par des investisseurs ou des créateurs non originaires de la région.

Cette liste est incomplète en raison d'incertitudes sur la chronologie de certaines opérations. Nous croyons cependant utile de la publier pour attirer l'attention sur un phénomène aussi décisif que mal cerné.

Imprimerie des Mûriers à Saint-Maur-des-fossés transférée à Saint-Michel (16), puis Collas à La Couronne.

1966

— Prégermain (Romilly) : usine de bonneterie à Saint-Savin. Rachat ultérieur de Famechon à La Trimouille et de G. Deux à Latillé.

— Sochata (Hispano), réparation de moteurs d'avion à Châtellerault

1967

— Zorbibe, inauguration d'une nouvelle usine à Poitiers

— Hutchinson, chaussures à Ingrandes

— Futs Etex, confection, Châtellerault.

1968

— Cognon (tricotage des bas médicaux, Romilly) : usine à Châtellerault, rue du Pin puis (1969-1970) Z.I. Nord.

## RACHATS

1966

— Zorbibe rachète la Manufacture Poitevine de Sacs (Échevin)

— les Éts Clairfin reprennent la Conserverie de Scorbé-Clairvaux

1968 :

— fermeture de la Manufacture d'Armes de Châtellerault

— Paris-Lingerie à Latillé.

— Delsol, articles de coiffure à Chasseneuil

— Transfert de la SAFT-Leclanché de Chasseneuil à Poitiers

1969 :

— Forsheda à Rochefort

1970 :

— Atlanticolor à Chasseneuil : développement de photos

— Dumont-Besson-Ferodo à Châtellerault : maisons préfabriquées

— De Prémonville, outils tranchants à Châtellerault

1971

— Brionne à Dangé-Saint-Romain

— Satéco-Brignone à Mirebeau

1972

— AEF, pistons et chemises pour moteurs à Chasseneuil

— GMA- Dassault à Poitiers

— Télémécanique à Chasseneuil

— Michelin, pneumatiques, à Poitiers

— Gorcy, plats cuisinés, à Mirebeau (Olida)

1973

— Biro, matériel anti-incendie à Châtellerault

— Howard, matériel agricole à Loudun

— faillite de Plas à Jaunay-Clan

— SEA, câblage électronique à Montmorillon

— ? Stilz Chemie, vernis à Naintré

— FBI, broyage de carcasses automobiles à Coulombiers

1974

- Marchal, moteurs d'essuie-glace à Châtellerault
- SAT, système de guidage de missiles... à Saint-Benoît
- Enertec à Chasseneuil
- Sodepro (Paris) : reprise Pousse-Cailoux, confection, Poitiers.

1975

- Laboratoires pharmaceutiques de La Roche-Posay

1976

- Hutchinson se lance dans les pare-chocs en polyuréthane
- la Somos, machines pour l'optique à Jaunay-Clan

1977

- Stanley-Mabo, outils domestiques à Châtellerault
- Telectronics, stimulateurs cardiaques à Châtellerault
- Sofraco (Pomona), glaces et sorbets à Dangé
- la Sacme de Mirebeau crée la Siveto, bâtiment démontable à vocation culturelle à Naintré

1978

- Atelier poitevin d'étiquettes (APE) à Neuville-de-Poitou.
- Sigma-Diesel à Châtellerault
- Hutchinson crée un atelier à Lathus
- Celsa, matériel médical à Monts-sur-Guesnes
- Garbolino, cannes à pêche à Angliers

1979

- Atis-France, charpentes à Vouneuil-sur-Vienne
- Marchal : nouvelle activité timoneries d'essuie-glace
- SAFT et Wonder créent un atelier de piles alcalines à Poitiers.
- Sodifrex, tourne-broches à Nalliers

1968

- la SNECMA rachète Hispano
- suite au rachat de Rossignol, Hachette crée LPC à Montmorillon.

1969

- Billerud rachète Ménigault au groupe La Haye-Descartes : le moulin de Papault à Iteuil (ex-Papeteries de Navarre) fait place à une cartonnerie de 300 salariés, soit dix fois l'effectif précédent
- fusion Ciba et Geigy (usine à Saint-Benoît)
- Fenwick absorbe Bléreau, élévateurs à Naintré
- Schlumberger rachète la Cie des Compteurs
- la CME (Lyon) rachète les ACC de Civray, chaudronnerie
- rachat de Coudrin par Agri-Poitou, luzerne déshydratée

1971

- rachat de la SACME-Mirbo par M. Gruss, matériel d'aspiration et de chauffage
- ? Rocamat succède aux Carrières et Scieries de France à Chauvigny (ex-Civet-Pommier)

1972

— Rhône-Poulenc entre dans Lacto-Labo, ferments lactiques à Dangé et en prend progressivement le contrôle total

1974

- Ferodo (actuel Valéo) achète DBF à Châtelleraut
- Total se paie Hutchinson
- Dervillé fusionne avec Fèvre: carrière à Bonnillet
- ? Ciba-Geigy absorbe Airwick

1975

— Manitou reprend Oudin à Chasseneuil, dumpers et élévateurs

1976

- Disparition de la CME : un de ses actionnaires reprend les ACC de Civray puis cède un tiers des actions au groupe Frankel
- rachat de PBL, matériel agricole à Civray par une banque parisienne
- Rocamat absorbe Dervillé-Fèvre
- Guilbaud reprend Clairfin à Scorbé-Clairvaux rebaptisé SICA Champeurop

1977

— AKZO cède les Papeteries de Buxeuil à NCB (Suède)

1978

- Mohasco (USA) rachète Ranger à Montmorillon, Saulgé, Chauvigny et Bonneuil-Matours (meubles)
- ? la SOPIM reprend Zorbibe (Lancel), sacs à main à Poitiers
- Européenne de Chaudronnerie rachète la SEC à l'Isle-Jourdain
- la SN Gallus reprend la Sift-Gallus, matériel pour dentistes à Châtelleraut

1979

- suite au dépôt de bilan du groupe Cardot, Acoustique-Industrie, filiale de 3A à Antibes, s'implante à Lussac tandis que la CFM (Rocheffortaise) reprend les Meubles de Lussac et les Meubles du Poitou à Châtelleraut
- Matra se partage avec VDO (RFA) un holding qui détient 54% de Jaeger
- Entrepose (Vallourec) prend le contrôle de la SIF-Bachy : filiale à Domine
- Usinor reprend la Tréfilerie de la Tricherie
- Réunion de SAFT-grand public et de Mazda dans Gipelec

1980

- Fonderies du Poitou (Renault) à Ingrandes
- faillite d'Attis-France
- Fermeture de la Filature de Ligugé, emballage.
- La SEFER, entreprise d'électronique originaire de la région parisienne, se transplante de Migné-Auxances à Neuville.

1981

- SAT II à Saint-Benoît
- Bosch liquide Sigma-Diesel à Châtelleraut
- Bétons Chantiers de l'Ouest (Lafarge) à Biard
- Fromagerie de Lenclôtre.
- Solonia, engrais liquides à Ceaux-en-Couhé

— Fermeture de De Prémonville, outils tranchants à Châtellerault.

1982

- fermeture d'Isba à Châtellerault
- échec projet création d'une usine de trituration d'oléagineux à Ingrandes (1982-85)

1983

- liquidation d'Acoustique-Industrie à Lussac
- liquidation de Stanley-Mabo à Châtellerault
- Faillite de la SEA à Montmorillon
- fermeture Conserverie de Scorbé-Clairvaux

1984

- Johnson quitte Domine pour Aailles
- Centrair, planeurs à Chauvigny
- MCP crée la Facedim (imprimerie) à Châtellerault
- fermeture de Limes et Râpes à Domine

1985

- Newood, panneaux en composite à Châtellerault
- CSI tente vainement de reprendre Isba à Châtellerault
- SEBA, confection à Châtellerault
- fermeture de l'atelier Jaeger d'Archigny
- Garbarini à Saint-Benoît
- Projet création d'une usine de savons à Montmorillon par la secte Krishna
- Enertec à Jaunay-Clan
- Synthèse Metal Spray à Saint-Benoît, fabrication de moules

1986

- transfert à Chasseneuil de l'usirie 3M-Atlanticolor de Châtelailon
- la Mirebalaise de Produits Alimentaires à Noiron
- Textiles Châtelleraudais (Gaume) à Châtellerault
- Comasec-Protech à Châtellerault, gants et masques
- Hollywood à Lençloître
- le Cephac crée une usine à Saint-Benoît
- fermeture de la SEBA, confection
- fermeture de la Confection saint-savinoise
- Surface à Mirebeau (association avec la SACME)
- Celsa à Chasseneuil-du-Poitou
- Ingrandes-Inox, boulonnerie
- la Sofralex, transformation de viandes succède à la SAAF à Montmorillon

## **RACHATS**

1980

- NCB cède les Papeteries de Buxeuil à leur directeur
- reprise de Gourlaouen par la Confection saint-savinoise, d'origine locale
- rachat d'ARCO, matériel de chasse et de camping, par M. Bille
- les Poudreries Réunies de Belgique vendent la Soframéca et la STRI implantées au Vigeant et à Saint-Martin-l'Ars
- la Solacta (Perrier via le groupe Roquefort) reprend la Laiterie de Brigueil

1981

- la CFM (Rochefortaise) reprend Ranger à Mohasco
- Pinault reprend Perault, menuiseries industrielles à Nieuil-l'Espoir
- Ifker (Bordeaux) et Jaeger prennent le contrôle de Gallus à Châtellerauld
- Elf reprend Domine, matériel de forage à Naintré
- Dexion-Feralco reprend Armob, mobilier métallique à Montmorillon (1981-84)
- ? Spirax rachète Sarco, robinetterie à Châtellerauld
- reprise de Limes et Râpes et de Durlach par Saut-du-Tarn
- Centre-Ouest Aliment reprend l'Uav de Grand-Pont, aliments pour animaux
- Crouzet entre dans la SFENA

1982

- PLF (local) redémarre l'usine Attis-France de Vouneuil suite à la faillite de la CFM
- Lafa et Gautier reprennent Ranger
- un industriel de Richelieu reprend l'usine de Bonneuil et
- Roll reprend les Meubles de Lussac et de Châtellerauld
- Manurhin (Matra) renonce à reprendre De Prémonville à Châtellerauld, qui disparaît
- Billerud cède les Ménigault-Cartonneries Associées à leur directeur
- injection de 2 MF (d'origine libyenne?) dans Merceron, carrosserie industrielle à Châtellerauld
- l'Aérospatiale prend le contrôle de Crouzet et de la SFENA

1983

- Linde (RFA) entre dans Fenwick : usine à Naintré
- Pouette (Gap-rustique) reprend les Meubles Couturier à Lussac
- la Safeti reprend Biro à Châtellerauld
- reprise ratée de STB-Chaîneau à Saint-Gervais-les-Trois-Clochers par Lecobois
- reprise de Saut-du-Tarn par MOB
- ? Triballat rachète la Fromagerie de Lenclôtre

1984

- la Générale des Eaux prend le contrôle de Montenay
- Besnier rachète la Solaco à Brigueuil
- Isoroy reprend Mesclé et Serfo à Sweedish Match, panneaux de bois et portes à Châtellerauld
- Boehringer rachète les laboratoires pharmaceutiques Cephac à Poitiers
- Pliss-Mod, confection, succède à Véli 86 à Iteuil
- Citergaz (Schneider Industries) reprend les ACC de Civray

1985

- Aldo reprend Billai, confection à Châtellerauld
- TT Agro reprend Howard à Loudun
- Mimran reprend Gorcy à Mirebeau via Olida
- Reckitt et Colman reprend Air-wick : usine à Saint-Benoît
- le GITB reprend Safeti-Biro à Châtellerauld
- M. Perrin reprend les Meubles de Lussac et de Châtellerauld
- la SAFT cède son activité grand public à Wonder et récupère en échange une activité générateurs

1986

- Nucleus reprend Telectronics à Synthélabo (l'Oréal)

- Pinault reprend Isoroy
- Fiat reprend Jaeger et Microméca à Matra
- De Benedetti prend le contrôle de Marchal à Châtellerault via Valeo
- OPA de Turner & Newall sur Associated Engineering
- Acial reprend Armob à Montmorillon
- Pliss-Mod réoccupe la Seba à Châtellerault
- reprise d'Aldo (ex-Billai) par les Frères Armor
- rachat d'Arco à Châtellerault par des actionnaires de Zodiac
- Guy Degrenne reprend l'Orfèverie Boulanger à Châtellerault
- Jaeger- se retire de Gallus-Union à Châtellerault
- Faillite des Meubles de Lussac et de Châtellerault.

---

CIVAD à Montmorillon

# PRÉSENTATION

Le secteur agro-alimentaire emploie dans la région un peu plus de 21.000 salariés dont approximativement un tiers dans les firmes multinationales (FMN).

Ce dernier chiffre se décompose à son tour entre les FMN françaises à raison des 2/3 et les FMN étrangères à hauteur d'un tiers.

Les FMN sont relativement peu présentes dans le secteur laitier du fait de l'hégémonie des coopératives : elles le sont davantage dans la viande, plus encore dans la biscuiterie et la confiserie et très fortement dans le cognac.

Les firmes que nous présentons ici sont uniquement les FMN françaises non originaires de la région. Pour cette raison, nous avons éliminé des firmes comme Hennessy associée sur un pied d'égalité avec Moët-et-Chandon et nous n'avons présenté Rémy-Martin que sous l'angle de ses rapports avec Cointreau.

Par FMN industrielles, on entend généralement des firmes qui sont implantées productivement dans au moins deux pays autres que leur nation d'origine.

Nous avons légèrement triché en incluant ici certaines entreprises qui ne sont présentes que dans un seul pays étranger. Mais le plus souvent, les firmes en question possèdent plusieurs implantations dans ledit pays ou bien dépendent de groupes dont la dimension internationale est incontestable.

Afin de donner une vision exacte des FMN dans la région, nous avons également présenté celles qui s'en sont retirées.

En revanche, faute de pouvoir le vérifier, nous n'avons pas inclus certaines firmes familiales non cotées en Bourse qui nous ont été présentées oralement comme des FMN.

Par ailleurs, nous nous sommes efforcés d'améliorer la lisibilité de *VEPC*. Pour la plupart des firmes, nous présentons successivement leurs activités en France, leurs activités internationales, la composition de leur capital puis leur(s) ramification(s) dans la région.

Quand cela était nécessaire, nous avons également dissocié l'histoire de la firme de sa configuration actuelle. La reconstitution de cette histoire demande souvent un long travail. Nous la considérons comme très importante, en particulier pour les raisons évoquées dans l'avant-propos.

Enfin, nous avons tenté d'améliorer la description de l'environnement dans lequel évoluent les firmes, notamment en citant leurs principaux concurrents.

Nous vous souhaitons maintenant bonne lecture, en vous signalant que le prochain n° de *VEPC* portera sur le BTP et sur les trois grandes compagnies de service de service d'eau.

MF : million de francs

MdF : milliard de Francs

# BÉNÉDICTINE

Cette petite société familiale élargit sa gamme d'alcools et se diversifie dans les produits de luxe.

Classique.

C.A. 1984 : 342 MF. Résultat : 14,6 MF. Effectif : 316 salariés.

Créée en 1860 à Fécamp, la société Bénédicte s'est développée dans les alcools par rachat de quatre sociétés :

— Klem liqueurs, qui élabore des liqueurs, du gin, de la vodka... et qui commercialise en outre le calvados Montgommery ;

— Pippermint Get, à Revel, qui fabrique des liqueurs à la menthe ;

— la société Lafontan, spécialisée dans l'armagnac ;

— et Denis Mounié, qui est une maison de cognac et de brandy.

Cependant, face à la concurrence de groupes beaucoup plus puissants sur un marché très sensible aux évolutions du pouvoir d'achats et aux mesures protectionnistes ou fiscales, le groupe a dû prendre des mesures de redressement assez sévères. Il a successivement :

— modernisé ses installations fécampoises en réduisant leur effectif de près de moitié (fin des années 1970) ;

— réorganisé sa distribution en 1980 en créant la société GEC qui commercialise les produits du groupe et divers alcools importés (rhum la Mauny, whisky, porto, vermouth... ) ;

— liquidé l'armagnac Lafontan dont seule subsiste la marque ;

— et vendu en 1982 la société Denis Mounié.

Après quoi, suivant une stratégie classique dans la profession, la société a pris des intérêts dans l'horlogerie, puis acquis, en 1984, les parfums Capucci (Moët-Hennessy détient les parfums Christian Dior ; Veuve Clicquot les parfums Givenchy ; Martell les parfums Giacomo et Jean d'Avèze).

L'année 1986 a marqué un retour vers les alcools avec l'acquisition de la société Casanis (200 salariés à Marseille), concurrent des Pernod, Ricard, Duval et autres Berger.

## INTERNATIONAL

Filiale en Suisse.

Fabrication des parfums Capucci en France et en Italie.

## CAPITAL

Contrôlé par la famille Le Grand, fondatrice.

Présence au conseil d'Édouard Descamps, grand nom du textile lillois, et d'Hubert Raoul-Duval, fils de pasteur et administrateur (entre autres) de la Cie Optorg, société de commerce international contrôlée par des capitaux protestants.

❑ DENIS MOUNIÉ à Jarnac

Originnaire de Cognac, cette société s'est réinstallée il y a quelques années à la sortie est de Jarnac dans les locaux de l'ex-maison Comandon.

À la suite de pertes attribuées à des stocks excessifs, elle a été revendue en 1982 à la société Hine, alors qu'elle employait 33 salariés.

Le fait est que la maison Hine, voisine de Denis Mounié, est intégrée au groupe écossais Distillers, qui offre un réseau international sans commune mesure avec celui de Bénédictine.

(À noter que le groupe Distillers est lui-même passé en 1986 dans le giron du brasseur Guinness)

# BESNIER

Originaire de Laval,  
le premier groupe laitier privé français  
a fait une entrée en force dans la Région  
mais son internationalisation n'en est qu'à ses balbutiements  
C.A. 1984 : 5,9 MdF. Résultat : + 39 MF. 4.213 salariés.

Entreprise familiale non cotée en Bourse, Besnier fait figure de géant méconnu. Sa marque principale, PRÉSIDENT, est pour-tant célèbre.

Tout a commencé en 1933 par la reconversion de Mr Besnier père, tonnelier de son état, à la fabrication artisanale de camemberts. À sa mort en 1955, il lègue à son fils une entreprise de 50 salariés qui collecte 3 à 4 MI de lait/an et sort environ 4.000 camemberts par jour. Tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles. Les producteurs laitiers mayennais font preuve d'une efficacité exceptionnelle et la demande est porteuse. La grande distribution avec ses exigences spécifiques va bientôt offrir, des débouchés considérables.

Michel Besnier, patron de choc, sait exploiter les circonstances. En 1965, il rachète une fromagerie spécialisée dans les pâtes molles à Rouez dans la Sarthe. Quatre ans plus tard, il démarre à Domfront dans l'Orne une usine ultramoderne équipée de machines allemandes débitant chacune 10.000 camemberts à l'heure. La production est écoulée sous la marque PRÉSIDENT lancée dit-on en hommage à Georges Pompidou. Qu'importe si tout le monde n'apprécie pas le camembert pasteurisé ! BESNIER se paye aussi la société LEPETIT réputée pour ses camemberts au lait cru (usines à Bréteville et Sainte-Marie dans le Calvados) et prend le contrôle de BUQUET à Chambois dans l'Orne. Mode oblige, un camembert allégé est introduit en 1986 sous la marque PRÉSILÈGE.

À partir de 1975, le groupe s'intéresse au fromage de brie. Il rachète successivement :

- RENAULT à Doué-la-Fontaine (Maine-et-Loire) ;
- LINCET à Saligny (Yonne) et Anglure (Marne) ;
- puis passe un accord technique avec MARTIN-COLLET à Raival (Meuse).

Après le camembert et le brie, pourquoi pas l'emmental ? Justement, en 1983, les producteurs laitiers actionnaires de PRÉVAL souhaitent céder leurs parts à BESNIER. Mais l'ULN n'entend pas se faire déloger d'une entreprise qui possède 5 usines dans l'Ouest et collecte 1 Mdl. BESNIER perdra finalement la bataille devant les tribunaux.

Heureusement, le groupe lavallois n'a pas qu'un fer au feu. En 1981, NESTLÉ lui a cédé la gestion et 50 % du capital de CLAUDEL ROUSTANG qui emploie plus de 2.000 salariés et exploite des usines, entre autres, dans le Calvados (Isigny) et la Manche (Pont-Hébert, Chef-du-Pont et la Meauffle). L'entreprise est surtout connue pour ses camemberts mais elle fabrique aussi à Pont-Hébert du lait GUIGOZ et des desserts MONT BLANC, conjointement avec l'usine-mère de MONT-BLANC à Rumilly, Haute-Savoie.

Pour redresser la barre, BESNIER ne fait pas dans la dentelle. Dans la nuit du 7 au 8 février 1982, un commando de quelque 200 hommes dont 37 vigiles et anciens

parachutistes intervient à Isigny pour récupérer quelque 700.000 camemberts dans une usine occupée depuis six jours à la suite d'un banal conflit qui avait dégénéré à propos de l'application des 38 h.

En mars 1985, moyennant un échange d'actions, BESNIER acquiert 100 % de CLAUDEL-ROUSTANG, hors l'usine de Pont-Hébert (laquelle a perdu fin 1983 350 de ses 565 salariés suite à l'arrêt des fabrications de lait Guigoz). Dans la foulée, CLAUDEL a fusionné avec JURAGRUYÈRE GROSJEAN, entreprise de 44 salariés basée à Lons-le-Saunier.

Dernière cible du groupe, les produits frais : en 1985, la capacité de l'usine de yaourts de Laval a été triplée et le groupe a entrepris la commercialisation de produits sous la marque LACTEL.

Aujourd'hui, BESNIER collecte 2,2 Mdl par an (soit près de 10 % de la production nationale) et couvre 35 % du marché français du camembert. Ses marques principales sont :

- pour le lait frais : LACNOR ;
- pour le beurre et les camemberts : PRÉSIDENT ;
- pour les yaourts et les produits frais : YOVAL et LACTEL.

#### INTERNATIONAL

Acquisition en 1981 d'une fromagerie dans le Wisconsin et rachat à NESTLÉ de la société espagnole GALICE<sup>13</sup>.

Ces têtes de pont devraient permettre d'accroître les exportations du groupe déjà passées de 10 à 20 % des ventes entre 1981 et 1984.

À la suite de l'entrée de l'Espagne dans la CEE, BESNIER a fait part de son intention d'exporter vers ce pays une trentaine de millions de litres de lait UHT par an, soit 80 % du total actuellement autorisé.

#### CAPITAL

Depuis l'apport de CLAUDEL-ROUSTANG en 1985, NESTLÉ détient environ 20 % du capital. Jusque là, le capital appartenait en totalité à Michel Besnier qui avait constamment réinvesti l'essentiel des bénéfices.

#### ❑ LAITERIE DE RIBLAIRE À SAINT-VARENT (Deux-Sèvres)

Cette laiterie fondée en 1893 fut vendue une première fois en 1976 au groupe nantais ATLALAIT puis rachetée en 1979 par BESNIER à l'occasion de la prise de contrôle d'ATLALAIT par le néerlandais DIVES.

L'entreprise souffrait alors de sous-investissement et transformait 60 % de sa collecte en poudre, 25 % en beurre et seulement 15 % en fromage. BESNIER a redressé la situation en investissant entre 1980 et 1985 pour 6 MF en véhicules neufs et tanks à lait et pour 27,5 MF en nouvelles chaînes de fabrication et en économie d'énergie.

Grâce à quoi en 1985, en dépit des quotas laitiers, l'entreprise a pu accroître sa collecte de lait de chèvre et limiter la baisse dans le domaine du lait de vache, confortant ainsi sa place de première laiterie des Deux-Sèvres.

En 1985, RIBLAIRE a collecté :

- 54 ML de lait de vache auprès de 120 producteurs (contre 51 ML en 1979), soit 18 % de la collecte départementale et

---

<sup>13</sup> En revanche, c'est au groupe BEL-LA VACHE QUI RIT que NESTLÉ a vendu son usine de lait concentré et de lait en poudre des Asturies (1984), puis l'ensemble de ses actifs fromagers

— 14,8 Ml de lait de chèvre auprès de 560 producteurs (contre 9 Ml en 1979), soit 17 % de la collecte départementale.

Cependant, RIBLAIRE a vécu en juin 1986 la fameuse histoire de l'arroseur arrosé, 250 de ses fournisseurs menaçant de quitter le navire pour passer à la coopération. Motifs : des primes discrètement accordées aux plus gros producteurs et un avantage sur le prix du lait qui semble s'être amenuisé par rapport aux coopératives. (Le directeur de RIBLAIRE accusant bien entendu ces dernières de sacrifier l'avenir en surpayant le lait, etc.).

Quant aux effectifs, ils tournent autour de 120 salariés contre 180 plus une quinzaine de ramasseurs il y a dix ans. Des emplois d'autant plus précieux que la zone est assez touchée par les réductions d'effectifs (carrières ROY à Saint-Varent, CIMENTS FRANÇAIS et COLAS à Airvault).

Au demeurant, de nombreuses laiteries ont déjà disparu dans le nord des Deux-Sèvres. Après avoir fermé Argenton l'Église, la coopérative CARCO a entraîné dans sa chute fin 1979 la laiterie de Saint-Varent tandis que RIBLAIRE a liquidé les laiteries de Secondigny et Laubreçais. En conséquence, BESNIER n'a plus guère que trois rivaux immédiats :

- la coopérative SAINT-LOUP avec 80 salariés (dernier vestige de la CARCO) ;
- la petite coopérative de MASSAIS, 15 salariés ;
- et l'affineur CHÈVRECHARD de La Chapelle-Saint-Laurent, 20 salariés.

Ce qui vaut aux Deux-Sèvres d'être dominé dans leur partie nord par le privé alors que les coopératives sont hégémoniques sur la moitié sud.

#### ❑ LAITERIE de BRIOUX-SUR-BOUTONNE (Deux-Sèvres)

À la fin des années 70, cette petite coopérative abandonna ses activités de transformation au profit de la coopérative de Bougon mais poursuivit la collecte de lait en dépit de la défection d'une partie de ses sociétaires qui se tourna vers La Mothe. Elle fut récupérée en septembre 1982 par RIBLAIRE qui demanda immédiatement le licenciement des 11 salariés.

Sa collecte est en baisse constante :

- 5,9 Ml lait de vache en 1976 ; 4 Ml en 1981 ; 2 Ml en 1985.
- 2 Ml lait de chèvre en 1976 ; 1,3 en 1981 ; 1 Ml en 1985.

#### ❑ LAITERIE du CHÂTEAU de PUYRÉAUX, près de Mansle (Charente)

En octobre 1983, les dirigeants de cette petite coopérative en difficulté depuis plusieurs années, décidèrent de la vendre à BESNIER. Par là même, ils rejetaient les offres insistantes des coopératives voisines de CLAIX et SAINT-SAVIOL soutenues par le CRÉDIT AGRICOLE. En pleine bataille BESNIER-ULN pour le contrôle de PRÉVAL, cette affaire fit grand bruit.

Plusieurs sociétaires portèrent plainte contre le conseil d'administration. La coopérative de CLAIX, connue sous la marque LESCURE, attaqua pour une créance impayée. Et l'ULHP de Bonnilet se plaignit pour rupture de contrat, PUYRÉAUX s'étant engagée à lui apporter 30 % de sa collecte, ce que refusait BESNIER.

Les dirigeants de PUYRÉAUX contre-attaquèrent aussitôt devant les tribunaux tout en réitérant leurs arguments : BESNIER payait plus cher et offrait davantage de garanties pour le maintien de l'emploi. De fait, "l'ogre" privé tenta de débaucher les gros fournisseurs des coopératives ce qui contraignit ces dernières à s'unir pour accélérer les restructurations (élimination des petits producteurs par des tarifs dissuasifs, rationalisation de la collecte, spécialisation des usines, commercialisation en commun).

Quant à la fromagerie de PUYRÉAUX dont BESNIER n'avait évidemment que faire, elle fut fermée à la mi-1984 sous prétexte que l'entreprise n'avait pas réussi à doubler sa collecte en six mois ! En conséquence, sur les 47 emplois initiaux, il ne reste plus que

9 camionneurs qui acheminent vers RIBLAIRE 12 à 13 Ml chaque année, dont 40 % en provenance de la Haute-Vienne.

#### ❑ L'OPÉRATION LEZAY (Deux-Sèvres)

« LEZAY, LA MOTHE, BOUGON, c'est chèvrement bon ». On se souvient peut-être de ce slogan publicitaire qui rendit célèbre ces trois coopératives des Deux-Sèvres.

Le problème, c'est que LEZAY, c'était aussi chèvrement déficitaire : 22 MF exactement à la fin 1983, un directeur licencié et un président démissionnaire, le tout envenimé par de sombres querelles entre francs-maçons et catholiques.

Avec un réseau s'étendant vers Saint-Junien via Confolens et Chabanais, une collecte de lait de vache équivalent au 1/10 de celle de RIBLAIRE mais à près de la moitié en lait de vache, des sociétaires déboussolés, LEZAY constituait donc une proie idéale. Non seulement pour BESNIER mais aussi pour les coopératives de LA MOTHE et de SAINT-SAVIOL.

Pourtant, échaudée par le précédent de PUYRÉAUX, la coopération réussit à faire front. *La Nouvelle République*, mettant en balance les 138 emplois de la laiterie et toutes les activités induites, n'hésita pas à brandir le spectre du désert vert tandis que le Président de l'Association centrale des laiteries coopératives débarquait de Surgères pour remettre de l'ordre.

Au programme : 48 licenciements ; une adhésion au groupement de coopératives CAPRIBEUR constitué par MAZIÈRES-EN-GÂTINE, SAINT-LOUP et GENÇAY ; 4 MF de créances abandonnées et 12 MF de prêts avantageux consentis par le CRÉDIT AGRICOLE ; et 4 MF demandés à l'État. Bref, la méthode BESNIER ou presque, avec centralisation des services administratifs à Mazières, spécialisation et modernisation des sites et décentralisation des responsabilités.

Seul incident sur la voie de la fusion avec CAPRIBEUR intervenue en mars 1986 : la démission de 8 administrateurs sur 13 à la suite de l'attribution à l'ancien directeur d'une indemnité de licenciement de 590.000 F.

#### ❑ La SOLACO de Brigueil-le-Chantre (Vienne)

Fondée en 1962 sous le nom de coopérative de la Basse Marche et du Berry, cette laiterie du Montmorillonnais, qui étend son influence sur les marges de l'Indre et de la Haute-Vienne, fut rachetée au début des années 1970 par l'UNION LAITIÈRE DU HAUT POITOU de Bonnillet, près Poitiers.

En 1979, l'ULHP ferma la fromagerie qui employait 23 salariés, puis revendit l'affaire à la SOLACTA, de Bordeaux, elle-même filiale de la SOLAISUD de Montauban. Celle-ci poursuivit la production de lait UHT en la passant à sa marque (LACTEL) et entreprit la collecte de lait de chèvre en profitant en particulier des difficultés de la laiterie de NOIRON dans la région mirebalaise.

Fin 1983, à la suite du rachat de la SOFRALAIT — grosse entreprise alimentant en lait la région parisienne —, le groupe SOLAISUD fut amené à vendre la laiterie de BRIGUEIL à BESNIER. Aujourd'hui, la SOLACO emploie 45 personnes et produit annuellement environ 24 Ml de lait UHT sous la marque LACNOR.

Assez curieusement, au fil de ces différents épisodes, la presse locale ne fit jamais allusion à l'appartenance de la SOLAISUD au groupe ROQUEFORT, bien connu sous les marques SOCIÉTÉ, MARIA GRIMAL et LOUIS RIGAL, et lui-même filiale de PERRIER. Une appartenance qui éclaire pourtant d'un jour intéressant les accommodements que la coopération sait prendre avec le ciel lorsque ses intérêts supérieurs sont en jeu (l'ULHP traversait alors une phase particulièrement délicate).

## BONGRAIN

Pour ne pas perdre ses fournisseurs débauchés par les grosses laiteries, Jean-Noël Bongrain comprit qu'il devait payer le lait plus cher et donc vendre un produit plus onéreux.

Pour cela, il lui fallait éviter les défauts des fromages communs, trop salés en été et plâtreux en hiver. Grâce à l'utilisation du lait pasteurisé et à une teneur de 50 % en matières grasses, il obtint un fromage de longue conservation, de qualité régulière et d'onctuosité parfaite.

Pour le distinguer des concurrents ronds ou carrés, il le fit ovale et le baptisa CAPRICE DES DIEUX. Afin de fidéliser les consommateurs, il offrit des bengalis, des tortues, des disques de Gloria Lasso et des poissons rouges. Nous étions en 1951. Une star de l'agro-business venait de naître.

C.A. 1985 : 5,5 MdF. Résultat : 194 MF. 5.554 salariés.

Trente ans plus tard, le CAPRICE reste le symbole de la méthode BONGRAIN. L'étude approfondie des comportements et les tests dans les grandes surfaces ont remplacé les observations instinctives du patron. La recherche et les biotechnologies viennent maintenant au secours de l'inventeur. L'innovation s'est accélérée. Mais la méthode consiste toujours à éliminer les "inconvenients" ou présumés tels par la consommatrice moyenne : saisonnalité, qualité irrégulière, croûte poisseuse, odeur trop forte, moisissures... La présentation elle aussi reste capitale : inutile de chercher dans la gamme du groupe un fromage frais, donc mou et humide, emballé dans un simple papier alimentaire et présenté dans des caissettes superposées en polystyrène comme en propose encore une petite laiterie charentaise. Les SAINT-MORET, produits BONGRAIN typiques, sont logés dans des barquettes plastiques munies d'un film en aluminium et d'un couvercle tandis que les Rambol sont recouverts d'une coupole transparente qui a valu au groupe l'Oscar 1984 de l'emballage.

L'intelligence de BONGRAIN fut également de savoir s'adapter aux exigences de la grande distribution en éliminant les fromages marginaux à faible rotation pour rabattre les consommateurs sur des produits passe-partout capables de justifier de grandes campagnes publicitaires.

Résultat : une gamme propre et rassurante, parfaitement adaptée à la civilisation du « tout au frigo », avec 50 % de pâtes molles type CAPRICE, BELLE DES CHAMPS ou SAINT-ALBRAY et 15 % de pâtes fraîches style TARTARE ou SAINT-MORET. Dis-moi ce que tu manges, je te dirai qui tu es.

Quoiqu'il en soit, l'objectif est parfaitement atteint puisque BONGRAIN ne réalise que 17 % de son chiffre d'affaires hors des fromages et du yaourt et que le groupe occupe en valeur une part de marché très supérieure à celle qu'il détient en volume (6 % du marché des fromages).

## INTERNATIONAL

BONGRAIN est la plus internationalisée des fromageries françaises. En 1985, 60 % des ventes en volume et 49 % en valeur ont été réalisées à l'étranger, dont 40 % par exportation et 60 % par production sur place.

Le groupe a évidemment tiré avantage de la grande prédilection des Français pour le fromage (une vingtaine de kilos par habitant et par an) mais aussi de la faiblesse de la concurrence dans certains pays étrangers, notamment la R.F.A. où la profession est

encore très atomisée. En outre, l'ouverture sur le monde donne à BONGRAIN accès à des produits .et à des techniques locales dont il peut espérer tirer profit en organisant leur diffusion internationale.

## PRINCIPALES ÉTAPES

- 1943 : à dix-neuf ans, Jean-Noël Bongrain reprend la fromagerie de son père et ses 4 salariés à Illoud (Haute-Marne) ;
- 1951 : lancement du CAPRICE DES DIEUX ;
- 1959 : pour croître, il faut annexer de nouveaux bassins laitiers, ce qui passe pour l'essentiel par le rachat d'entreprises existantes. BONGRAIN n'échappe pas à la loi commune. Il reprend donc à la SAPIEM <sup>14</sup> une petite usine située à Marsac, près de Périgueux. Comme GERVAIS domine le marché du fromage blanc, BONGRAIN lance depuis Marsac un blanc aux fines herbes baptisé TARTARE. Hélas, un dénommé BOURSIN vient d'avoir une idée identique ;
- 1968 : rachat de GÉRARD, célèbre pour son RÉCOLLET : usines à Illoud et à Darney dans les Vosges ;
- Acquisition de la FROMAGERIE DES CHAUMES à Jurançon (Pyr.-Atl.) et Saint-Antoine-de-Breuilh (Dordogne) : production du CHAUME, de la BELLE DES CHAMPS, du SAINT-ALBRAY, de l'ÉTORKI (une spécialité basque au lait de brebis) et du GOURMELIN ;
- BONGRAIN lorgne sur le RAMBOL, une banale pâte fondue magnifiée par son enrobage de noix inventée dans la région de Rambouillet. Malheureusement, les époux Aumont refuse de vendre. BONGRAIN réussit à les faire plier en commençant par racheter leur fournisseur de lait. André Aumont conserve la présidence de la société implantée à Saint-Arnoult, Yvelines ;
- 1977 : rachat de PERREAULT, une entreprise vieille de 55 ans qui produit le VIEUX PANÉ, un fromage à croûte poisseuse qui se recouvre rapidement d'une moisissure rouge. BONGRAIN rénove le produit et lance successivement le CHAMOIS D'OR et le GRAND VENEUR. Usines à Château-Gontier (Mayenne) et Azé (Loir-et-Cher) ;
- rachat de la société vosgienne CLEURIE, spécialisée dans le lait frais, les yaourts au goût exotique et le négoce de charcuterie-salaisons ;
- 1979 : création de la FROMAGERIE DU NOUVION dans l'Aisne qui fabrique une spécialité locale, le MAROILLES complété par un produit passe-partout, la BELLE DES CHAMPS ;
- 1980 : TAPIE souffle LA VIE CLAIRE à BONGRAIN ;
- 1980 : rachat de TESSIER à Cornillé (Maine-et-Loire) : camemberts et coulommiers sous la marque PRÉLATS. Lancement du BUCHEROIS ;
- 1981 : rachat de la FROMAGERIE D'ÉPOISSES en Côte-d'Or : le groupe se trouve contraint de remplacer l'ÉPOISSES, à conservation trop courte, par des pâtes molles ;
- 1984 : création de deux divisions :
  - Pâtes molles avec les usines d'Illoud, du Tholy, de Darney et la laiterie KROMPHOLTZ de Vatimont en Moselle : marques CAPRICE, RÉCOLLET, ROUMILLAT, GÉRAMONT et un fromage allégé le SAINT-HÉLIAN.
  - Pâtes fraîches avec les usines de Marsac et Réparsac : marques TARTARE, SAINT-MORET et CHAVROUX ;
- 1985 : vente à GIROD des FROMAGES DE REBLOCHON à Thônes (Haute-Savoie). Motif : les débouchés sont insuffisants pour justifier un maintien dans le groupe ;

---

<sup>14</sup> Contrôlée par J.S. Ménasché et Gustave Leven, de PERRIER.

BONGRAIN souffle à BESNIER l'usine UNILEVER / LA ROCHE-AUX-FÉES de Boeil-Bezing (Pyrénées-Atlantiques) : elle reçoit mission de lancer des fromages fabriqués selon des techniques nouvelles. Production du brie HENRI IV.

## EXPORT

Environ 27 % de la production française sont exportés, y compris vers des pays négligés jusqu'à une date récente comme l'Afrique francophone et l'Afrique du Sud. De plus en plus, compte tenu du durcissement de la concurrence, la diffusion est assurée par des filiales commerciales, y compris dans des pays où le groupe possède une présence productive comme aux États-Unis.

## PRODUCTION SUR PLACE

*BONGRAIN est présent dans cinq pays :*

— *BRÉSIL : rachat en 1972 de POLENGHI, leader local des pâtes fondues en portion et de l'emmenthal ;*

— *ESPAGNE : rachat en 1978, à l'américain GRACE, de la société ARIAS, premier producteur local de beurre. Développement récent de spécialités à base de lait de chèvre et de brebis<sup>15</sup> ;*

— *ÉTATS-UNIS : rachat en 1976-77 de ZAUSNER FOODS (fromages frais, puddings, sauces au fromage) puis de deux fabricants de yaourts : COLOMBO sur la Côte est et JOHNSTON'S en Californie et dans le Nevada ;*

— *AUSTRALIE : rachat en 1981 du n° 3 local, LACTOS, qui doit servir de tête de pont pour l'Asie du Sud-Est. Le groupe a réussi à redresser la situation de cette filiale qui avait connu de gros problèmes dus à la concurrence d'excédents laitiers européens dont l'importation avait été favorisée par la cherté du dollar ;*

— *PAYS-BAS : participation en 1986 dans MARTINUS.*

*Au total, les ventes à l'étranger se répartissent principalement entre :*

— *l'EUROPE : 50 % dont près de la moitié en R.F.A. et 20 % en Espagne ;*

— *l'AMÉRIQUE DU NORD : 37 % ;*

— *l'AUSTRALIE : 4,9 % ;*

— *et le BRÉSIL : 3,5 %.*

## CAPITAL

Cotation en Bourse depuis 1980.

Jean-Noël Bongrain : 4,5 % directement et 50 % par l'intermédiaire du holding familial SOPARIND.

Présence probable d'investisseurs koweïtiens.

## LA FACE CACHÉE DE BONGRAIN.

Outre une participation de 50 % dans BONGRAIN SA, la SOPARIND, holding familial contrôlé par J.-N. Bongrain, collectionne les intérêts dans et hors de l'agro-alimentaire avec un C.A. 1984 estimé à 2,5 MdF.

Dans la première catégorie, on trouve :

— trois entreprises confiturières qui, prises ensemble, occupent le 2<sup>e</sup> rang national. Il s'agit de LÉREBOURG à Liverdun (M et M), reprise en 1975 ; de LENZBOURG à Lyon rachetée en 1982 au Suisse HERO ; et de FRUITS VITRAC à Paris ;

---

<sup>15</sup> NB : certaines laiteries poitevines contraintes d'importer du lait de chèvre espagnol commencent juste à envisager une implantation sur place, de peur que de gros industriels ne les devancent et détournent le lait à leur profit.

- une branche charcuterie-salaisons composée par les sociétés LUISSIER-BORDEAU-CHESNEL spécialisées dans les rillettes du Mans, REYBIER à Virieu dans l'Ain et NOVA BUOSCHI, toutes reprises en 1980 au Britannique UNIGATE ;
- ainsi que le chocolat LE COTEAU.

Dans la seconde catégorie, on trouve essentiellement :

- deux petites entreprises de machines à emballer : CETRA à Sainte-Savine dans l'Aube. et THINON à Aix-les-Bains en Savoie, reprise en 1982 à la suite d'un règlement judiciaire ;

- MONTE-VITE, une entreprise vendéenne spécialisée dans les transporteurs à bande et les appareils de manutention (1986) ;

- et même une société de matériel pédagogique.

Notons enfin la présence de J.-N. Bongrain au conseil d'administration de la BARCLAY'S BANK.

#### ❑ SNC GRAND'OUICHE à Réparsac (Charente)

C.A. 1985 : 147 MF. Résultat : 14,2 MF. Effectif : 160 salariés.

Célèbre pour ses camemberts, elle fut rachetée par BONGRAIN dans les années 1970. Couplée, comme nous l'avons vu, avec l'usine de Marsac au sein de la division "pâtes fraîches" de BONGRAIN, elle fabrique annuellement environ 5.000 t. de TARTARE, 500 t. de fromage de vache et 300 t. de fromage de chèvre.

Sur le plan des effectifs, c'est le plus gros établissement laitier de la région après l'usine YOPLAIT d'Aytré. Quant aux résultats financiers, ils sont d'un niveau exceptionnel. À titre de comparaison, on peut même noter avec une certaine inquiétude qu'ils atteignent presque ceux de LEROY-SOMER (14,2 MF en 1985 contre 14,4) alors que les effectifs des deux affaires sont sans commune mesure (8.750 salariés pour le motoriste).

#### ❑ S.I.C.A. de Baignes (Charente)

Société spécialisée dans la production de poudre de lait constituée en 1967 par trois partenaires :

- GRAND'OUICHE

- la laiterie-beurrerie de Baignes, rattachée depuis 1976 à l'ULPAC (Union Laitière Pyrénées Aquitaine Charentes)

- et l'Union des caséineries de Surgères.

Équipée en 1974 d'une seconde tour de séchage, elle transformait environ 210 MI/an en aliments pour animaux commercialisés sous la marque ONISVO.

La réduction des excédents laitiers et l'ouverture du marché espagnol ont entraîné sa fermeture en 1984 et le licenciement des 43 salariés.

BONGRAIN expédie désormais ses excédents vers l'ULHP de Bonnillet (Vienne).

#### ❑ LÉREBOURG à Ouzilly (Vienne)

Cette société confiturière filiale de SOPARIND s'est installée éphémèrement en 1982 au château des Aubiers à Ouzilly, dans la vallée de l'Envigne, à la suite de la disparition d'une petite conserverie de fruits et légumes, les Éts GUILHEM.

HORS IAA

#### ❑ MONTE-VITE à Saint-Laurent-sur-Sèvre (Vendée)

Cette entreprise implantée à la limite de la Vendée et des Deux-Sèvres, a été reprise en 1986 par la société NEW-TEC d'Annecy, appartenant au holding SOPARIND.

## BSN

Après un mariage hasardeux avec le spécialiste du verre plat BOUSSOIS, le fabricant de bouteilles SOUCHON-NEUVESEL se retourna finalement vers l'agro-alimentaire.

Dans un secteur dispersé qui prenait l'eau face à la concurrence étrangère, il était grand temps de colmater les brèches.

BSN s'efforce aujourd'hui d'affirmer sa dimension européenne en surmontant le handicap de sa reconversion tardive.

C.A. 1984 : 27,3 MdF. Résultat : 755 MF. Effectif : 37.340 salariés.

1964 : fusion dans SOUCHON-NEUVESEL de douze fabricants de bouteilles et pots déjà unis par des services techniques et commerciaux communs. À leur tête, Antoine Riboud, Sup de Co Paris, fils d'un banquier lyonnais et d'une héritière des VERRERIES SOUCHON.

La généralisation du "verre perdu" accroît les débouchés mais l'irruption du plastique et du carton entame le monopole des verriers et bouleverse les structures professionnelles. Dans les plastiques, de grands groupes pétrochimiques s'imposent en amont tandis que les transformateurs se multiplient en aval. Certains s'allient avec des firmes agro-alimentaires comme la SHELL avec LESIEUR au sein de DORLYL. De son côté, TOTAL s'unit avec le verrier DESJONQUÈRES, puis avec le fabricant de boîtes métalliques CARNAUD qui reprendra la totalité de l'affaire à son compte. L'Américain DART envahit le monde avec ses boîtes TUPPERWARE. Et les Suédois s'approprient à faire un malheur avec leurs briques TETRAPAK.

Face à ces nouveaux savoir-faire, devant l'ampleur des investissements nécessaires, Antoine Riboud hésite. Il acquiert une participation dans ALLIBERT puis la cède à la SOMMER. Quant à la Seprosy, filiale du groupe spécialisée dans l'emballage plastique, elle restera d'une dimension moyenne (en 1984, environ le tiers de DORLYL, la moitié de Carnaud-Kerplas et les 2/3 de Monoplast).

1966 : SOUCHON-NEUVESEL opte pour le modèle Saint-GOBAIN en fusionnant avec le fabricant de glaces et vitres BOUSSOIS : usines à Boussois et Aniche (Nord), Wingles (Pas-de-Calais)... participations en Europe et en Amérique du Sud. Le mariage est couronné par une introduction en Bourse, pourvoyeuse de nouveaux moyens financiers.

À la même époque, le procédé *float glass* du Britannique PILKINGTON révolutionne l'industrie du verre plat : une usine nouvelle remplace trois usines anciennes et les besoins en personnel sont réduits des 2/3. La concentration est inévitable.

Décembre 1968 : soutenu par PARIBAS, BSN lance une OPA sur SAINT-GOBAIN. Enjeu : le monopole du verre plat et de la bouteille en France, les filiales verrières européennes et la branche papier-carton de SAINT-GOBAIN chapeauté par la CELLULOSE DU PIN créée en 1920. Mégalomanie ou euphorie caractéristique d'une époque ? Dans de nombreux pays, les lois anti-trust auraient interdit l'idée d'une telle entreprise.

L'OPA échoue mais BSN persévère dans le verre plat. Le groupe réorganise les filiales de BOUSSOIS en R.F.A. et en AUTRICHE puis rachète GLAVERBEL en BELGIQUE (1970-1971). Il n'est pas au bout de ses peines. Entre 1973 et 1979, pressé par la hausse brutale de l'énergie et par le fléchissement de la demande du bâtiment et de

l'automobile, BSN devra fermer 22 fours, construire 5 *floats* et supprimer 12.000 emplois sur 33.000. Malgré, ces gros investissements, la branche verre plat continue de perdre de l'argent (330 MF sur la période 1977-79). BSN décide alors d'abandonner :

— en 1980, les activités allemandes sont vendues à PILKINGTON.

— en avril 1981, les filiales belges et hollandaises sont cédées à une filiale de MITSUBISHI.

— en décembre 1981, BOUSSOIS est abandonné pour 95 MF à l'Américain PITTSBURGH PAINTS & GLASS, connu pour les peintures CORONA. L'entreprise est très endettée : 560 MF en 1981 pour un C.A. d'environ 1 MdF. Les effectifs dégringolent : 5.200 au milieu des années 1970, 2.600 au moment de la cession, 1.500 fin 1985.

Entre-temps, BSN a redécouvert les vertus de l'intégration aval. En 1920, les Verreries SOUCHON avaient pris une participation dans ÉVIAN. En 1970, BSN prend le contrôle de cette société et rachète dans la foulée KRONENBOURG et la SOCIÉTÉ EUROPÉENNE DE BRASSERIES (ex-Grandes Brasseries et Malteries de Champigneulle). Comme par hasard, les petites cannettes jetables remplacent à vive allure les bouteilles consignées, désormais réservées à la bière bas de gamme.

En 1973, BSN fusionne avec GERVAIS-DANONE. Pour la première fois, le groupe n'a pas subordonné sa stratégie à ses intérêts verriers. L'agro-alimentaire passe du tiers à 52 % des ventes.

Désormais, la politique du groupe est bien arrêtée. À l'inverse de presque tous ses concurrents français qui restent concentrés sur un petit nombre de spécialités, BSN choisit délibérément une stratégie conglomérale, prenant en cela le relais de la défunte GÉNÉRALE ALIMENTAIRE. La méthode consiste à payer de préférence en actions, ce qui implique d'accepter une dispersion croissante du capital. Il s'ensuivra une croissance extraordinaire du chiffre d'affaires que le groupe utilise régulièrement à des fins publicitaires en oubliant d'expliquer qu'elle résulte en grande partie du simple mariage d'entreprises autrefois indépendantes (ou de sociétés rachetées avec l'argent dégagé par la vente de la branche verre plat à des firmes étrangères).

Quelles sont les cibles du groupe ?

Tout d'abord, semblent systématiquement exclues toutes les activités trop dépendantes du coût de la main d'œuvre, comme la conserverie de fruits et légumes, ou de matières premières au cours aléatoire type cacao ou huiles. Et cela, qu'il existe ou non des entreprises françaises capables de barrer la route à la concurrence étrangère.

Deuxièmement, BSN jette en général son dévolu sur des marques jouissant d'une grande notoriété, quitte à les compléter ensuite par des affaires plus confidentielles. Ceci est vérifié *a contrario* par l'échec du groupe dans les crèmes glacées, les sociétés FRIGÉCRÈME et GUERRAZ-NOUKI ayant été revendues à MIKO, mieux à même de résister à la concurrence de GERVAIS (NESTLÉ) et de MOTTA (UNILEVER).

Cependant, quinze ans après son virage agro-alimentaire, BSN commence à peine à asseoir sa dimension internationale. Sa capacité exportatrice est anémique (environ 6 % de sa production française) et l'étranger représente encore moins de 30 % des ventes. Une situation qui s'explique par le degré de pénétration étrangère en France et le rôle essentiellement défensif joué jusqu'à présent par le groupe. Significativement, ses meilleurs scores internationaux proviennent d'ailleurs de deux activités traditionnellement puissantes de l'agro-alimentaire français : les produits laitiers et le champagne. Toutefois, il faut souligner la percée récente dans deux autres domaines qui, en Europe, étaient encore mal maîtrisés par les multinationales, à savoir la bière et les pâtes alimentaires. La prise de contrôle en 1986 de GÉNÉRALE BISCUIT représente une nouvelle étape capitale de ce processus.

Quoiqu'il en soit, la route reste longue pour rattraper le rythme de croisière des géants européens et américains au point que l'on peut s'interroger sur le réalisme de l'objectif.

C.A. 1984 %	BSN	NESTLÉ
Pays d'origine	73,3	2,4
Reste Europe	18	34,9
Reste Monde	8,7	62,7
TOTAL	27 MdF	116 MdF
dont IAA %	82	95,6

  

UNILEVER
63,5
36,5
182 MdF
51

#### LES CINQ BRANCHES DE BSN

##### EMBALLAGE

Quatre familles de produits :

- les bouteilles dont BSN est le premier producteur européen.
- les flacons pour la parfumerie et la pharmacie avec les VERRERIES DE MASNIÈRES, déficitaires. En concurrence avec SAINT-GOBAIN-DESJONQUÈRES et POCHET ;
- la vaisselle sous marque VÉRÉCO d'une part ; les pots pour aliments infantiles, yaourts, moutardes, etc., d'autre part. La première activité est déficitaire face aux CRISTALLERIES D'ARQUES et à CORNING GLASS. La seconde est bénéficiaire. Le tout est fabriqué par les VERRERIES DU GIER qui ont fusionné en 1985 avec les VERRERIES MÉCANIQUES CHAMPENOISES. BSN détient 50 % du nouvel ensemble mais n'exerce plus de responsabilité industrielle ;
- bouteilles, pots, boîtes à œufs en plastique avec la SEPROSY et WATTOHM EMBALLAGE.

*À l'étranger, usines de bouteilles aux Pays-Bas et en Espagne.*

*Environ 35 % du C.A. hors de France.*

##### BOISSONS

1) Bières : près de la moitié du marché français avec :

- KRONENBOURG : marques KRONENBOURG, OBERNAI, 1664, panaché FORCE 4
- et la SOCIÉTÉ EUROPÉENNE DE BRASSERIES : marques VALSTAR, KANTERBRAU, GOLD, BUSH, panaché CHOPP.

Cette activité relève aujourd'hui de l'industrie lourde de sorte que BSN a fermé vingt usines et supprimé 1.000 emplois entre 1971 et 1986. En outre, des recherches à l'échelle internationale sont effectuées sur les semences d'orge et la fermentation.

Favorisée par les détaillants, l'évolution vers les bières de luxe a eu de graves répercussions sur l'EUROPÉENNE DE BRASSERIES. D'autre part, la stagnation de la consommation a conduit le groupe à augmenter ses dépenses publicitaires (cf. l'ahurissant matraquage en faveur de KANTERBRAU auquel s'est prêté durant l'été 1986 l'ineffable chanteur Renaud) et à mettre sur le marché de nouveaux produits type

panachés ou bières allégées aux fruits (lancement de KRONY en 1986 visant, entre autres, à attirer la clientèle féminine).(580 nouvelles suppressions prévues d'ici 1988).

Principal concurrent : l'UNION DE BRASSERIES, filiale de la CIE DU MIDI (marques 33, PELFORTH, G KILLIAN, PANACHÉ) associée depuis 1985 à HEINEKEN-FRANCE (marques HEINEKEN et MUTZIG).

À l'étranger :

Contrôle en 1979-1980 de :

— ALKEN et ANGLO-BELGE, devenus ALKEN-KRONENBOURG. 4<sup>e</sup> rang en Belgique avec un réseau de 4.000 cafés en pleine propriété ;

— 1/3 de MAHOU : n° 2 espagnol ;

— et WUHRER, n° 2 italien.

Implantation ancienne au Congo (en association avec la CFAO) et présence plus récente au Nigeria avec 2 brasseries démarrées en 1981.

Environ 40 % des ventes en volume hors de France.

2) Eaux minérales et boissons aux fruits :

— Sociétés ÉVIAN et BADOIT, ÉVIAN FRUITÉ, CANADA DRY, ATHLON ;

— FONT VELLA en Espagne.

## PRODUITS LAITIERS

— GERVAIS-DANONE et STENVAL en France.

Présence ancienne de GERVAIS-DANONE en Europe (Belgique, R.F.A., Italie), au Brésil (franchise en 1970 puis participation) et au Mexique (1973).

*Joint venture* en 1980 avec AJINOMOTO au Japon.

25 % du marché US du yaourt depuis le rachat en 1981 de DANNON.

45 % du C.A. à l'étranger.

— Cession en 1985 de 80 % de FRIGÉCRÈME-NOUKI à ORTIZ-MIKO.

## PRODUITS SECS

Branche constituée par rachat et reclassement d'un grand nombre d'entreprises :

— GALLIA, apportée en 1970 par ÉVIAN ;

— PANZANI et DIÉPAL, amenés en 1973 par GERVAIS-DANONE - MAILLE-GREY POUPON-PARISOT (SEGMA) ;

— AMORA-VANDAMME-LA PIE QUI CHANTE : dépouilles de la GÉNÉRALE ALIMENTAIRE transmises en 1980 par la GÉNÉRALE OCCIDENTALE de Jimmy Goldsmith ;

— LIEBIG, VIANDOX et confitures MATERNE suite à la reprise en 1982 des filiales en Europe continentale de BROOK BOND LIEBIG<sup>16</sup> ;

— et la semoulerie BERTRAND de Gennevilliers, rachetée en 1985 aux COOP.

Ces sociétés ont été réparties en quatre départements :

1) PANZANI-MILLIAT : 36 % du marché français des pâtes devant l'ensemble RIVOIRE-ET-CARRET-LUSTUCRU, 26 %. Contrôle commun de FERICO à Vitrolles.

Évolution vers les plats cuisinés avec :

— les raviolis PANZANI : 1/3 du marché français derrière BUITONI, près de 50 % ;

— le couscous RÉGIA ;

— les couscous, paella, jaboulé, tajine GARBIT ;

— les quenelles et confits de foie PETITJEAN.

---

<sup>16</sup> Un millier de salariés dans deux usines en France et deux autres près de Gênes et d'Anvers. Notons pour comparaison qu'en 1984, UNILEVER s'est payé tout le reste de BOND, soit 63.000 salariés et la moitié du chiffre d'affaires de BSN...

#### INTERNATIONAL :

En 1985-1986, après s'être fait prendre de vitesse par de Benedetti pour le rachat de BUITONI, BSN a successivement acquis ;

— PONTE à Pérouse, n° 4 italien ;

— 20 % de SONNEN-BASSERMANN : usines en R.F.A. et petite unité en Espagne ;

— et une minorité dans AGNESI : ex aequo avec PONTE. Environ 1,5 MdF à eux trois.

Aliments pour animaux Mac'Ani

2) Moutardes, vinaigres, sauces, poivres... sous les marques AMORA, MAILLE, AUSSAGE...

En concurrence pour les sauces avec LESIEUR, MAYOLANDE (AKZO), HEINZ...

Soupes et potages LIEBIG et VIANDOX :

En concurrence avec MAGGI (NESTLÉ), ROYCO (UNILEVER) et KNORR (CORN PRODUCTS)

Gamme complète de produits pour la pâtisserie : bougies anniversaire, vanilles, levures, noix de coco... sous la marque AUSSAGE.

En concurrence avec MALITÉ.

3) Aliments infantiles :

Le circuit pharmaceutique est couvert par GALLIA dont l'efficacité a été renforcée en 1985 par le rachat de BOTTU qui commercialise des médicaments dits de grande consommation, type Doliprane.

Le circuit ordinaire est couvert par DIÉPAL : marques PHOSPHATINE, BLÉDINA...

En concurrence avec NESTLÉ-GUIGOZ et GERBER (CORN PRODUCTS)

Confitures : 3<sup>e</sup> place avec MATERNE derrière ANDROS-BONNE MAMAN et LÉREBOURG-LENZBOURG (BONGRAIN).

4) Gâteaux VANDAMME en concurrence avec BROSSARD (PILLSBURY) et BELIN (NABISCO)

Pain d'épices en concurrence avec PAINSOL Produits diététiques DIÉPAL : marques CRACOTTES, GAYELORD HAUSER. En concurrence avec GERBLÉ à Revel et CÉRÉAL à Annonay.

Entremets FRANCORUSSE : en concurrence avec ANCEL et ALSA (CORN PRODUCTS)

Confiserie La PIE QUI CHANTE, CARAMBAR...

#### CHAMPAGNES

Rachat en 1983 aux frères Gardinier des champagnes POMMERY ET GRENO et LANSON. 5<sup>e</sup> position en 1984 avec 550 MF derrière MOËT-ET-CHANDON + MERCIER (3,3 MdF), TAITTINGER, MUMM + PERRIER-JOUËT et Veuve CLIQUOT.

#### GÉNÉRALE BISCUIT

3<sup>e</sup> biscuitier mondial derrière NABISCO et UNITED BISCUIT.

Rachat en 1986 par BSN à l'issue d'une OPA inamicale.

C.A. 1985 : 6,9 MdF. Résultat : 158 MF. 11.500 salariés.

1966 : ébauche du groupe avec la création d'UNIBIS chargé d'assurer la gestion du groupe de fabricants de biscottes REINETTE EXONA et de la société HEUDEBERT, rachetée à NESTLÉ par la famille Thèves ;

1974 : fusion des deux partenaires dans CÉRALIMENT, puis, avec l'aide du CRÉDIT AGRICOLE et de l'IDI, rachat des biscottes PELLETIER, PRIOR et DARRY convoitées par UNITED BISCUITS (GB) ;

1975 : entrée dans la biscuiterie par rachat de LU-BRUN, en proie à d'obscurs conflits familiaux ;

1978 : la famille Thèves fait apport de l'ALSACIENNE à CÉRALIMENT qui devient GÉNÉRALE BISCUIT ;

1983 : constitution de GÉNÉRALE TRAITEUR, filiale à 47 %, par fusion de JANIN à Viriat (Ain) et d'AGAP à Lomme (Nord) : environ 300 salariés à la fabrication de pâtés en croûte, saucissons briochés, quiches, pizzas, etc., sous la marque HONORÉ JANIN. Distribution par l'entremise de FLEURY-MICHON, qui détient 15 % du capital.

### INTERNATIONAL

*Début en 1977 par rachat de GÉBÉCO en Belgique en dépit d'une contre-OPA de United Biscuit.*

*Deux grandes zones d'implantation actuellement.*

— *l'EUROPE : 2 usines en Belgique, 3 aux Pays-Bas, 1 en R.F.A., 1 en Autriche et 2 en Espagne. Ces sociétés, relativement spécialisées, échangent leurs produits entre elles et les exportent en commun hors d'Europe (environ 6 % des ventes). 60 % du chiffre d'affaire avec la marque LU, le solde avec BEUKELAER (R.F.A.), ALSACIENNE, HEUDEBERT, BISCUITERIE NORMANDE... ;*

— *ÉTATS-UNIS. 6 % du marché US à la suite du rachat, en 1980, de la division BURRY de QUAKER OATS, implantée dans le New Jersey ; du rachat, en 1982, de SALERNO, près de Chicago ; et de la reprise, en 1983, de MOTHER'S CAKE, implanté sur la côte Pacifique et, dans une moindre mesure, au Texas.*

Le groupe a également entrepris de pénétrer les pays en voie de développement avec, successivement, une minorité dans une entreprise réunionnaise (1982), un accord avec un industriel sud-africain pour tester le marché local (1983), 40 % dans une usine qui a démarré en 1985 à Alexandrie, 26 % dans une usine en construction au Pakistan et des projets en Chine populaire et en Grèce.

Répartition des ventes en 1985 : France : 45 % ; reste de l'Europe : 30 % ; États-Unis : 25 %. Le groupe détient 12 % du marché européen et 6 % du marché U.S.

Bien entendu, cette expansion à la hussarde ne s'est pas faite sans incidents de parcours. *La firme a déjà subi deux grèves aux États-Unis : une de dix semaines chez Salerno, en 1983, et une autre chez Mother's Cake, fin 1985. En Italie, le groupe a dû fermer son usine en 1984 à la suite d'une intensification de la concurrence. La même année, GB a été contraint d'arrêter sa production au Japon, les gâteaux de son associé local étant périodiquement empoisonnés par la mafia nipponne.*

Face à la banalisation rapide des produits par copiage et à la pression de la grande distribution, le groupe réagit de trois manières :

— *fermeture accélérée des vieilles usines et construction parallèle d'unités modernes ;*

— *intensification de la recherche et de l'innovation dans les domaines des gâteaux nutritifs destinés aux secours d'urgence, des gâteaux diététiques et des spécialités régionales ou étrangères (cf. les baguettes au chocolat MIKADO fabriquées sous licence japonaise) ;*

— *et redéploiement hors des grands pays industrialisés.*

Plutôt qu'une intégration dans un groupe diversifié tel que BSN, la GÉNÉRALE BISCUIT aurait préféré une alliance avec un ou plusieurs spécialistes étrangers de la

biscuiterie. Malgré tout, il existe certaines synergies entre GB et BSN, notamment entre HEUDEBERT et CRACOTTES ainsi que L'ALSACIENNE et VANDAMME.

Principaux concurrents :

— dans la biscuiterie : NABISCO (BELIN , DUCOURTIEUX), UNITED BISCUIT, PILLSBURY (GRINGOIRE-BROSSARD, VINCHON-JEANNETTE), GENERAL MILLS (BISCUITERIE NANTAISE), CAMPBELL (DELACRE + NOBO), CADBURY, BAHSEN... ;

— dans les biscottes : AUGA-HARRY'S (groupe PICARD), CLÉMENT, JACQUET...

#### CAPITAL

De nombreuses opérations s'étant réalisées par échange d'actions, le capital de BSN est très dispersé, ce qui expose le groupe à des OPA sauvages. Pour parer ce danger, un bloc de contrôle détenant environ 30 % des actions vient d'être constitué par plusieurs banques (Paribas, Lazard, BNP, Crédit Lyonnais, Société Générale, Deutsch Bank et le belge Sofina).

Quant au conseil, il est aux mains d'un groupe assez homogène : les héritiers de SOUCHON-NEUVESEL (Frachon et Riboud) et ceux de GERVAIS-DANONE (les Corbière et Carasso) ; l'oligarchie lyonnaise avec Gillet et Gandois ; le clan SCHLUMBERGER avec Jérôme Seydoux et Paul Lepercq ; leur voisin de pallier Jacques de Fouchier (ex-PARIBAS) ainsi que Pierre-Brossollette (CRÉDIT LYONNAIS puis banque STERN), Jacques Nahmias de LOUIS-DREYFUS, etc.

Deux comités consultatifs complètent le conseil avec des personnalités aussi diverses qu'Alain Chevalier (MOËT-HENNESSY), lord Pilkington ou Akio Morita (SONY).

#### ❑ BRASSERIES de CHAMPIGNEULLES à Angoulême

Du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux lendemains de la dernière guerre, de nombreuses villes de la région possédaient leur propre brasserie. Celle qui fut créée à Angoulême sous le Second Empire par Boeckel et Mortz acquit une certaine importance. Reprise en 1912 par la Société des Grandes Brasseries et Malteries d'Angoulême, elle fut rénovée en 1917. Avec une capacité portée à 800.000 hl/an, elle rayonnait sur tout le Sud-Ouest, exportant même [vers le Sénégal, le Maroc et divers pays méditerranéens comme la Syrie](#).

En 1949, CHAMPIGNEULLES la transforma en simple centre d'embouteillage, la bière étant acheminée de Nancy par wagons citernes. Dotée de nouvelles machines en 1961, elle employait 40 permanents + 35 saisonniers en été.

L'usine disparut à la suite de l'absorption de CHAMPIGNEULLES par l'EUROPÉENNE DE BRASSERIES (1966) qui fut à son tour absorbée par BSN en 1970.

Ses locaux vont bientôt abriter le Centre national de la bande dessinée.

#### ❑ BRASSERIE de Saulgé (Vienne)

Située sur la Gartempe au sud de Montmorillon, cette brasserie fut construite en 1840 par le comte de Mirabal, demeurant au château du Theil, commune de La Chapelle-Viviers. Stoppée en 1856, elle fut reprise deux ans plus tard par un certain Jules Bernard et passa de gendre en beaux-frères un siècle durant.

Dans les années 1920, elle produisait 30.000 hl/an, fabriquait son malt l'hiver et une bière spéciale au printemps pour pallier les variations saisonnières. La production était écoulée principalement sur la Vienne, les Deux-Sèvres, la Vendée et la Charente-Maritime.

Les employés, une cinquantaine environ, étaient logés dans de coquets pavillons avec jardin tandis que les dirigeants siégeaient régulièrement à la mairie.

CHAMPIGNEULLES reprit la société en location-gérance de 1959 à 1963, après quoi elle fut liquidée.

□ PANZANI à Parthenay (Deux-Sèvres)[entièrement revu le 9/8/2012]

Jean Panzani commença à fabriquer des pâtes à Niort en 1940, à l'instar de cinq ou six autres entrepreneurs dans la région. En 1946, il s'installa face à la gare de Parthenay dans une ancienne usine de chemises puis de chaussures. Dans les années 1950, il innova avec une présentation sous cellophane et une large publicité (Gina Lollobrigida, Annie Cordy...) mais se vit refuser en 1954 la vente d'un terrain par la municipalité. En 1960, il fusionne avec les pâtes La Lune, branche du biscuitier Brun, de Grenoble. En 1964, le duo se rapproche de Régia, issu d'une concentration en 1960 entre Ferrand & Renaud (Lyon) et une filiale du distributeur stéphanois Casino (Hartaut-Ghiglione à Lyon et Scaramelli à Marseille). En 1967, l'usine de Parthenay, qui employait entre 200 et 250 personnes, principalement des femmes, est fermée au profit d'une nouvelle usine à Marseille et transformée en dépôt..

En 1970, Panzani-Régia est racheté par Gervais-Danone et rapproché de Milliat frères. Et en 1973, c'est l'entrée dans le groupe BSN.

Le dépôt de Parthenay distribue aujourd'hui quelque 1.650 produits (pâtes, plats cuisinés, confiserie, épices, condiments) sur 14 départements de l'Ouest.

Une quarantaine de salariés.

Suite : fermeture en 1996.

# CASINO

Après avoir failli manquer la vague des hypermarchés, la troisième génération des Guichard-Perrachon se développe dans l'agro-alimentaire et investit massivement dans la restauration. Présence significative aux États-Unis depuis 1984.

C.A. 1985 : 34 MdF. Résultat (part du groupe : 266 MF. 38.700 salariés).

## DISTRIBUTION

(72 % des ventes - 30.950 salariés)

Geoffroy Guichard et Antonia Perrachon créèrent leur première épicerie à Saint-Étienne à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Leurs descendants :

- étendirent l'affaire tout le Sud-Est
- rachetèrent l'ÉPARGNE de Toulouse
- et créèrent la SOMAC.A. pour s'implanter en région parisienne.

Cependant, alors que CARREFOUR inaugurait en 1963 le premier hypermarché français à Saint-Geneviève-des-Bois, CASINO n'ouvrit sa première surface géante qu'en 1970, trois ans avant l'instauration de la Loi Royer. Le groupe stéphanois en perdit son leadership national mais parvint à limiter les dégâts grâce au rajeunissement constant de son réseau de succursales et à la multiplication de ses supermarchés.

Fin 1984, CASINO exploitait en France 1969 succursales, 79 supermarchés et 24 hypermarchés. Le rachat en 1985 de la CÉDIS (ex Docks franc-comtois et bourguignons), à la faveur des problèmes successoraux de la famille Mathey, a permis au groupe de s'implanter dans l'Est et d'augmenter de plus de 50 % son chiffre d'affaires dans la distribution grâce à 726 succursales, 102 SUMA, 40 RAVI (récemment rachetés à Peugeot) et 16 MAMMOUTH.

## AGRO-ALIMENTAIRE

(11 % des ventes - 1.860 salariés)

CASINO créa dès 1898 des produits à sa marque et se lança très tôt dans la production. Motif affiché de cette remontée vers l'amont qui n'a rien d'exceptionnel pour un distributeur (cf. VEPC, n° 1), l'incapacité des industriels à répondre aux exigences du groupe en quantité et en qualité.

Actuellement, 60 % des ventes de la branche proviennent de l'activité viande exercée par la SABIM (cf. région), le reste se répartissant par ordre d'importance entre

- les CHAIS BEAUCAIROIS : embouteillage de vins, huiles, sirops ;
- la charcuterie IMPERATOR à Saint-Priest-en-Jarez, près Saint-Étienne : chocolat, confiserie, confiture ;
- GRIGNY FRAIS : conditionnement de fromages et de légumes, pâtes pâtisseries, sauces et crèmes ;
- et café MASSILIA : torréfaction.

Ce secteur connaît actuellement un bon développement du fait de l'adhésion au groupement PARIDOC à la suite du rachat de la CÉDIS et de l'expansion de la société dans la restauration.

En 1984, CASINO se situait aux alentours de la 30<sup>e</sup> place dans le secteur, agro-alimentaire au niveau de firmes comme OLIDA, BRIDEL, BARRY ou PRÉVAL.

#### RESTAURATION (+ 5 % des ventes - 3.180 salariés)

CASINO n'est pas un novice de la restauration puisqu'en 1977, la société possédait déjà 36 cafétérias intégrées à ses magasins. Depuis lors, d'importants développements sont intervenus :

- entrée en 1980 dans le *fast-food* par constitution de FRANCE QUICK (à 50/50 avec la firme belge GB-INNO-BM) ;
- création en 1981 des premières cafétérias indépendantes des magasins ;
- rachat en 1983 des deux restaurants PIZZA TOP à Paris ;
- rachat en 1984 de 50 % d'HIPPOPOTAMUS : 10 restaurants haut de gamme à Paris et
- prise en charge en 1985 des 20 cafétérias apportées par CÉDIS.

Fin 1985, compte tenu du développement simultané de chacune de ces composantes, le groupe contrôlait

- 107 cafétérias (60 % des ventes) ;
- 42 QUICK dont 4 *drive-in* ;
- l'HIPPOPOTAMUS ;
- et trois divers.

Les PIZZA TOP étaient en cours de liquidation après que leur nombre eut été porté de 2 à 11.

Depuis lors (juin 1986), FRANCE-QUICK a racheté à NORD-EST les 20 *fast-foods* O-KITCH créés par Georges Dayan, l'ex-franchisé français de Mac Donald's<sup>17</sup>.

Bien entendu, une croissance aussi forcenée ne pouvait être le fait que d'un groupe puissant capable d'apporter les capitaux nécessaires : en 1985, les filiales françaises de restauration étaient encore déficitaires de 43 MF alors que FRANCE-QUICK, ayant suffisamment grandi pour autofinancer sa croissance élevée, atteignait pour la première fois l'équilibre. L'ampleur des investissements a d'ailleurs refroidi l'enthousiasme d'autres distributeurs. C'est ainsi que CARRFFOUR a mis ses ambitions en veilleuse et que PROMODÈS a cédé ses cafétérias à RALLYE. CASINO peut donc revendiquer aujourd'hui la première place en France devant ACCOR et FREETIME (La 2<sup>e</sup> place d'ACCOR s'entendant hors la GÉNÉRALE DE RESTAURATION qui opère sur la marché du collectif : entreprises, écoles, hôpitaux).

#### BRICOLAGE (+ 3 % des ventes - 1.000 salariés)

- 1979 : entrée dans ce secteur par création de SOMABRI à 65/35 avec GB-Inno-BM
- 1980 : rachat de 6 magasins OBI dans la région marseillaise ;
  - 1984 : fusion avec OBI (groupe POLIET) ;
  - 1985 : apport par CÉDIS de 15 nouveaux magasins.
- Total : 45 magasins + 13 franchisés.

#### INTERNATIONAL USA (8,6 % des ventes - 1.700 salariés)

---

<sup>17</sup> Mc Donald's est la troisième chaîne de *fast-foods* en France, derrière QUICK et FREETIME. Elle possède dans le monde 9.060 restaurants qui accueillent chaque jour 18 millions de convives.

- 1976 : création de 3 cafétérias expérimentales en Californie ;
- 1982 : démarrage d'une boulangerie alimentant 8 magasins d'épicerie fine "PETIT CASINO" ;
- 1984 : rachat pour environ 700 MF de SFI, société californienne ayant vendu ses supermarchés pour se consacrer au développement d'une chaîne de 86 magasins de semi-gros.

Cette société représente aujourd'hui 80 % de l'activité américaine et dégage de bons résultats. En revanche, les cafétérias subissent depuis 1983 la crise du *fast-food*, d'où abandon par CASINO de 6 ou 7 unités et repli sur ses 5 restaurants de Los Angeles.

Par ailleurs, QUICK INTERNATIONAL, en association avec RINASCENTE et WHITBREAD, a ouvert 5 *fast-foods* en Italie et 2 à Londres.

#### CAPITAL

Répartition non connue. 4,4 % sont aux mains des salariés, essentiellement par l'intermédiaire du fonds commun de placement alimenté par la participation aux bénéfices.

La société est une SNC dirigée à égalité par 5 associés-gérants dont un représentant de CÉDIS. Un autre représentant de CÉDIS siège au conseil de surveillance dont les postes sont trustés par les descendants de Geoffroy Guichard (les Guichard, Ferry, Lagoyenne, Gérard...).

#### ❑ la SABIM à Saint-Maixent (Deux-Sèvres)

La Société des abattoirs Imperator inaugura sa première usine à Sablé-sur-Sarthe en 1972. Inscrite pour 11.000 t., elle dépasse aujourd'hui les 60.000 et développe ses activités dans la transformation, notamment depuis 1985 avec la confection de plats cuisinés "frais" destinés aux cafétérias du groupe.

À la fin des années 1970, la SABIM se mit en quête d'un nouveau site en vue d'élargir ses activités au mouton. Après avoir écarté (entre autres) Civray, elle opta finalement pour Saint-Eanne près de Saint-Maixent, fortement encouragée en cela par Jacques Fouchier, député local et secrétaire d'État à l'Agriculture.

Inauguré en juillet 1981, cet abattoir ultra-moderne nécessita un investissement de 50 MF. Il comprend trois chaînes d'abattage (bovins, porcins, ovins) et des ateliers de transformation : la viande y est découpée ou hachée avant d'être emballée dans des barquettes remplies d'un gaz spécial permettant de porter son délai de conservation de 8 à 18 jours.

Très vite, la SABIM Saint-Maixent s'imposa comme le premier abattoir régional avec 54.000 t. de viandes en 1984, soit plus du double de Bressuire ou Parthenay et environ le quart de tout l'abattage régional (gros animaux). Une partie de l'approvisionnement étant couvert par des importations britanniques, la SABIM a été récemment prise à partie par les producteurs ovins en colère.

année	C.A. (MF)	Résultats (MF)	effectifs
1981	134	- 14	91
1982	446	- 4,5	196
1983	607	-	-
1984	753	2,9	258
1985	836	+ 0,1	-

Cette ascension contraste d'ailleurs avec les difficultés environnantes :

- équilibre financier précaire de Parthenay ;
- menaces sur le petit abattoir de Niort dont le principal utilisateur, la société CLOUZEAU, est en règlement judiciaire ;
- fermeture fin 1985 du vieil abattoir de Poitiers (inscrit pour 9.000 t.) sans qu'un neuf lui ait succédé, la société Remérand, principal utilisateur ayant décidé de s'approvisionner en carcasses de porcs à Saint-Maixent.

[Repris par la CANA].

#### HORS IAA

##### ❑ TENTATIVES D'IMPLANTATION D'HYPERMARCHÉS

— Niort et La Rochelle : après avoir essayé plusieurs refus à Niort, CASINO a tenté en 1985 d'implanter un hypermarché de 6.000 m<sup>2</sup> dans le quartier Tasdon à La Rochelle (derrière la gare, face au parc d'exposition). Le projet se heurtait à l'opposition de la Commission départementale mais bénéficiait du soutien de Michel Crépeau, à la fois maire de La Rochelle et ministre du Commerce. Sa décision favorable fut finalement cassée par le tribunal administratif pour cause de suréquipement commercial de la zone.

##### ❑ BRICOLAGE

— Un nouveau magasin OBI, s'ajoutant à celui de La Rochelle-Puilboreau, a été inauguré à la rentrée 1985 à Angoulême-Sud [repris par Castorama].

##### ❑ RESTAURATION

— À la rentrée 1986, FRANCE-QUICK a inauguré un *fast-food* de 147 places en plein centre de Poitiers.

(À noter qu'il existait déjà 2 restaurants rapides plus modestes à Poitiers, dont un situé derrière le QUICK où l'on peut voir la nuit venue, des jeunes gens munis d'écouteurs qui mangent en regardant la télévision).

Projet d'implantation à La Rochelle.

# COINTREAU

Société familiale non cotée en Bourse,  
La huitième entreprise française de boissons est entourée d'un certain flou artistique.  
C.A. 1984 : 1,4 MdF. 1.500 salariés.

## LE NEVEU D'ALFRED

Alfred Cointreau était boulanger-confiseur de son état. Il produisait également du guignolet sur une échelle artisanale et s'associa avec son cadet pour créer une distillerie. C'était à Angers en 1849. La gloire vint grâce au neveu d'Alfred qui inventa une liqueur à base d'écorces d'oranges et d'alcools.

À la même époque, les oranges mélangées à de la gentiane ou à du cognac donnèrent naissance à deux autres liqueurs célèbres : l'Amer Picon et le Grand'Marnier.

COINTREAU grandit si bien qu'en 1971, il fallut déménager sa distillerie à Saint-Barthélémy d'Anjou et quadrupler ses capacités.

## DIVERSIFICATION

L'année suivante, COINTREAU absorbait son aînée, la société PICON fondée en 1837. Première liqueur entre les deux guerres, l'Amer-Picon avait beaucoup décliné. 80 % des ventes s'effectuent désormais dans le Nord et l'Est de la France où les consommateurs le mélangent à du vin blanc ou à de la bière.

Après le Picon, le rhum avec le rachat de SAINT-JAMES et la prise en location-gérance en 1982 des HÉRITIERS DE H. CLÉMENT La première de ces sociétés, avec ses deux distilleries, absorbe près de la moitié de la production martiniquaise de cannes. La seconde a été abandonnée à son sort en 1985.

Cette année-ci fut également celle de la diversification (tardive) dans les sans-alcools avec

— d'une part, un accord signé avec PETER ECKES GRUPPE (R.F.A.) pour la distribution en France puis la fabrication sous licence d'un jus de fruits et de jus de légumes ;

— d'autre part, le rachat par Max Cointreau de 65 % de la société, PAGÈS, fondée au Puy en 1859 : 200 salariés dont 90 V.R.P., 2/3 des ventes dans les tisanes et le thé, 1/3 dans les sirops et la liqueur "Verveine de Velay".

## RÉSEAU

Sur le plan commercial, Cointreau a constitué un réseau solide en France puis, dans l'entre-deux-guerres, a recruté des agents à l'étranger en association avec RÉMY-MARTIN. Après quoi, le groupe a créé ses propres sociétés commerciales qui distribuent de nombreux produits appartenant au groupe ou à des tiers. Parmi ces derniers, citons l'IZARRA basque, le cognac COURVOISIER en France et en R.F.A., la vodka SMIRNOFF ainsi que le cognac HUBERT DE POLIGNAC et le pineau REYNAC. (Fin 1980, UNICOOP a retiré à COINTREAU la distribution de ces deux dernières marques dans plusieurs pays pour la confier à la firme bordelaise MARIE-BRIZARD).

## INTERNATIONAL

*Unités de terminaison en Autriche, Suisse, Venezuela, Zaïre... Rachat en 1981 de la GLENTURET DISTILLERY : fabrication d'un whisky pur malt dans une distillerie de l'Ouest de Perth, Écosse (depuis 1775).*

3/4 des ventes à l'étranger en 1984 contre 63 % en 1973.

## CAPITAL

Famille Cointreau : 100 %.

### ❑ RÉMY-MARTIN à Cognac

1909 : né dans une famille nombreuse de viticulteurs possédant des domaines à Juillac-le-Coq et Gensac-la-Pallue, André Renaud rachète avec deux associés la maison RÉMY MARTIN, alors en difficulté.

1924 : André Renaud devient le seul propriétaire de RÉMY MARTIN. Il s'illustre en substituant le VSOP au traditionnel \*\*\*, en modifiant le style de la bouteille et en anticipant intelligemment la demande à la fin des années 1950 grâce à une augmentation de ses stocks.

1942 : sa fille aînée, Anne-Marie, épouse André Hériard-Dubreuil, un polytechnicien ingénieur des Eaux-et-Forêts dont les parents dirigent la maison de cognac GAUTIER à Aigre.

1946 : Geneviève, fille cadette d'André Renaud, épouse Max Cointreau dont le père possède une distillerie à Saint-Jean-d'Angély (aujourd'hui disparue) et recrute des agents à l'étranger de conserve avec RÉMY MARTIN.

Entre l'indépendance et l'intégration au groupe COINTREAU, entre le brillant polytechnicien et le jeune homme qui a vendu ses premiers hectolitres à l'âge de 18 ans, André Renaud a le choix.

1965 : mort d'André Renaud : le testament est clair. 51 % pour les Hériard-Dubreuil, 49 % pour les Cointreau.

Max Cointreau a-t-il jamais fait le deuil de cette décision ? À la lecture d'un petit livre électoral écrit dans un français très approximatif et publié en 1985, on peut en douter.

Cet opuscule, qui ne manque pas de sel quand on le lit entre les lignes, est dédié à André Renaud. « Beaucoup plus que mon beau-père, écrit Max Cointreau, André Renaud a été tour à tour mon père spirituel, mon mentor dans les affaires et mon ami. » Qui plus est, il avait parfaitement compris les profondes complémentarités entre COINTREAU et RÉMY MARTIN. Or, songeons aux réussites fantastiques qui ont suivi la fusion de MOËT et d'HENNESSY ou de PERNOD et RICARD...

Cette profonde complémentarité échappe visiblement à André Hériard-Dubreuil. Entre les deux beaux-frères, les rapports n'ont cessé de se dégrader, y compris sur le terrain électoral. En 1959, Max Cointreau est élu conseiller municipal de Gensac, commune dont il devient le maire en 1969. En 1973, sous l'étiquette "radical", il se présente aux cantonales. En face de lui, Roger Plassard, frère de l'économiste bien connu du CNPF et... cadre chez RÉMY MARTIN. Six ans plus tard, Cointreau doit affronter Gérard Montassier, le gendre de Giscard d'Estaing qui passe pour un sous-marin d'André Hériard-Dubreuil. En 1985, le challenger est un vétérinaire du cru, déjà maire d'une petite commune et réputé proche de l'establishment du négoce. Cette fois, Cointreau a beau se placer sous la tutelle d'André Renaud qui l'aurait engagé à entrer en politique, il échoue.

### ❑ FRAPIN à Segonzac

Entre-temps, le conflit familial dégénère en feuilleton judiciaire. Enjeu : le contrôle de la société Frapin, premier propriétaire de Grande Champagne avec un domaine de 130 hectares au pied du château de Fontpinot, à 5 km au sud de Segonzac.

Marie Frapin, la veuve d'André Renaud, détient les deux tiers de cette société. À sa mort, en 1978, ses deux filles devaient recevoir chacune la moitié de ce pactole, soit exactement une minorité de blocage (33 1/3 %).

Surprise : la part d'Anne-Marie Cointreau a été portée à 34 % et celle de Geneviève Hériard-Dubreuil ramenée en-dessous de 33 %. Cette dernière perd donc tout pouvoir. Soupçonnant les Cointreau d'avoir manœuvré la vieille dame avec la complicité du notaire, Geneviève porte plainte. Verdict : elle est successivement déboutée par le Tribunal d'Angoulême et la Cour d'appel de Bordeaux.

Au sein de Rémy Martin, c'est la guerre. Les Cointreau bloquent toute augmentation de capital et les Hériard refusent de communiquer les comptes de la société, ce qui leur vaut d'être condamnés à une faible amende par le tribunal de commerce de Cognac. Mécontent de la légèreté de la sanction, Max Cointreau obtient le dessaisissement du tribunal pour manque d'indépendance !

Pour apaiser la situation, les Cointreau proposent alors la signature d'un code de bonne conduite entre les familles. Parmi les revendications : des postes de direction (Max Cointreau a sept enfants) ; une structure permettant d'exonérer la famille de l'impôt sur la fortune pour ses actions Rémy Martin<sup>18</sup> et l'achat d'eaux-de-vie dans les divers domaines possédés par les Cointreau. Vous avez dit radicalisme ?

Conclusion : alors qu'elle est devenue la troisième maison de cognac, Rémy Martin doit supporter, par manque de fonds propres, des frais financiers très élevés qui obèrent ses résultats et entravent son développement.

---

<sup>18</sup> Après son rachat par Max Cointreau, la société Pagès a reçu 15% de RÉMY-MARTIN.

## GRANDS MOULINS DE PARIS

Implanté de longue date en Afrique,  
le leader français de la minoterie subit une dure concurrence et cherche tant bien que mal à se diversifier.

C.A. 1985 : 4,4 MdF. Résultat : 36 MF. Effectif : environ 2.500 salariés.

La minoterie est caractérisée par la coexistence d'une part d'une kyrielle de petits moulins transmis en général de père en fils ou en gendre et d'autre part de 5 ou 6 groupes importants, également à dominante familiale.

Au premier rang d'entre eux, les GRANDS MOULINS DE PARIS, fondés au XIX<sup>e</sup> siècle à Nancy par la famille Vilgrain, qui représentent aujourd'hui 20 % de la mouture nationale.

Derrière eux :

- les GRANDS MOULINS DE PANTIN, contrôlés par la famille Haegel ;
- les GRANDS MOULINS DE CORBEIL, dominés naguère par les familles Darblay et Raspail <sup>19</sup> et passés aujourd'hui dans l'orbite de PANTIN ;
- les GRANDS MOULINS DE STRASBOURG, contrôlés par la famille Leary (ex-Lévy) qui sont administrateurs des GM de PANTIN ;
- les GRANDS MOULINS DE MARSEILLE appartenant à la famille Cohen-Skalli, également propriétaire de RIVOIRE-ET-CARRET ;
- et les GRANDS MOULINS STORIONE de Marseille détenus par une lignée de minotiers venus du Piémont (Pain Banette).

À l'origine de cette concentration, deux grands facteurs :

- une spéculation impitoyable sur les achats de blé à une époque où la paysannerie ne disposait ni des moyens de stockage adaptés ni de la garantie d'un prix plancher <sup>20</sup> ;
- et surtout une révolution dans les transports et les moteurs qui a permis d'élargir les zones d'approvisionnement et de vente et de s'affranchir des limites de l'eau et du vent.

Principaux bénéficiaires : les entreprises proches des riches plaines céréalières, des grands centres de consommation, des fleuves ou des ports (la Meurthe, le Rhin, Marseille...).

Cependant, la minoterie a dû faire face après la dernière guerre à une modification de son environnement caractérisée par la croissance des rendements céréaliers, la baisse de la consommation de pain dans les pays développés et l'augmentation de la demande de viande.

Les GMP ont réagi en élargissant leurs débouchés à l'exportation et en se lançant dans la fabrication d'aliments pour animaux. Ces solutions se sont avérées relativement fragiles. Côté exportation, 5 éléments principaux influent sur les débouchés :

---

<sup>19</sup> L'écrivain Jean Raspail, qui s'est illustré il y a quelques mois par un article sur les travailleurs immigrés paru dans le *Figaro Magazine*, est le fils de l'ex-président de Corbeil.

<sup>20</sup> Dans *Histoire de l'épuration* (pp. 74-76), Robert Aron raconte comment les GMP menèrent, durant l'été 1933, une campagne contre l'instauration d'un prix plancher du blé : articles de presse, grève des achats, recours à des courtiers marrons achetant en-dessous du prix garanti et pressions sur les électeurs.

- la solvabilité souvent aléatoire des pays importateurs ;
- les subventions de Bruxelles qui permettent de combler l'écart entre les prix européens et les cours mondiaux ;
- la concurrence accrue entre les vendeurs avivée par l'arrivée de nouveaux exportateurs comme la Grande-Bretagne qui a su profiter des prix planchers élevés garantis par la CEE pour développer sa production ;
- l'évolution du \$ qui handicape ou favorise les exportations US ;
- et les offensives périodiques des USA sur les marchés traditionnels de la France (Égypte, Maroc...).

Tous paramètres qui ont de quoi inquiéter un groupe réalisant encore plus de 60 % de ses ventes dans la meunerie, dont une proportion variant entre le 1/3 et la moitié à l'exportation.

Côté aliments pour animaux, le groupe a réussi en 1982/83 à rétablir sa capacité bénéficiaire mais les marges demeurent très faibles (autour de 0,5 %).

En conséquence, la marge commerciale du groupe n'a pas excédé 1,4 % en 1984, année exceptionnellement favorable, avant de régresser en 1985 et en 1986.

Pour les GMP, la recherche d'activités nouvelles est donc impérative.

D'où la fabrication de farines prêtes à l'emploi stabilisées chimiquement qui sont peu appréciées des meilleurs artisans mais progressent de 10 % an et plus.

D'où aussi le développement d'une branche surgelés spécialisée en boulangerie industrielle, viennoiserie et pâtisserie. Ces deux activités permettant au groupe de s'approprier une valeur ajoutée réalisée auparavant par les artisans, lesquels font figure de victimes consentantes dans la mesure où le recours croissant aux produits industriels leur permet de limiter au maximum l'appel à la main d'œuvre salariée avec les contraintes qu'elle implique.

En revanche, le groupe n'a connu qu'un maigre succès dans la restauration et s'est trouvé contraint de renoncer à sa diversification dans la conserverie de légumes.

Ces modestes réalités françaises contrastent évidemment avec la puissance des firmes américaines qui ont investi de longue date en aval de la meunerie ou dans d'autres créneaux originaux. Ainsi, PILLSBURY MILLS et GENERAL MILLS ont-ils réalisé en 1984 un chiffre d'affaires respectivement 9 et 12 fois supérieurs à celui des GMP avec des marges de 4 % et plus.<sup>21</sup> Conséquence pratique : faute de moyens financiers, les GMP en sont réduits à mettre l'accent sur la vente de savoir-faire et la recherche de licenciés dans les domaines de la boulangerie industrielle et de la restauration.

## PHOTOGRAPHIE DU GROUPE

### MEUNERIE (61 % des ventes)

15 % du marché français, le 1/3 des exportations nationales.

Marque Moul'Be

Marché stable sauf pour les farines prêtes à l'emploi (les "mixes" qui progressent d'environ 10 %).

Moulin à Nancy, Paris, Lille et Bordeaux et un groupe, assez mouvant d'une douzaine d'autres unités contrôlées par la SOCIÉTÉ TOULOUSAINNE DE MINOTERIES.

### ALIMENTATION ANIMALE

---

<sup>21</sup> PILLSBURY est connu en France pour le maïs doux GEANT VERT, les biscuits GRINGOIRE-BROSSARD et VINCHON-JEANNETTE, ainsi que BURGER KING, 3<sup>e</sup> chaîne mondiale de *fast-foods*. GENERAL MILLS est surtout connu pour sa filiale BISCUITERIE NANTAISE.

(23 % des ventes)

5<sup>e</sup> place nationale avec 475.000 t. contre 2,5 Mt. pour le leader SANDERS.

Marques VIGALA et AQUALIM.

Activité développée à partir des Moulins de Nancy, Bordeaux et du Gond-Pontouvre et développée par rachat

— d'usines à Rethel et Arras ;

— des Éts LARRAN de Peyrehorade et de la SODEVA (ex-LESIEUR) à Carhaix (Finistère), Rennes (I.-et-V.) et Die (Drôme).

Les dernières années ont été marquées par l'abandon des usines de Peyrehorade et Carhaix compensée par le rachat d'usines à Châtillon (I.-et-V.) et Valence (Drôme).

Les discussions engagées en 1985 pour le rachat de SANDERS n'ont pas abouti (250 licenciements exigés).

## VIANDES

(8 % des ventes)

Le groupe possède deux abattoirs de volailles à Losse, dans les Landes, et Crest, dans la Drôme, qui ont produit en 1985 plus de 15.000 t. sous la marque PIC'GRIN.

Deux autres ont été vendus en 1981 : Janzé (I.-et-V.) et Courrières (Nord). Ils continuent d'utiliser en franchise la marque PIC'GRIN, de même qu'un troisième abattoir situé à Saint-Jean-d'Ormont (Vosges) dans lesquels les GMP ne détiennent qu'une minorité et qui a fait faillite en 1985.

## SURGELÉS

(+ 5 % des ventes)

— SOFIDA à Lille : 8 MF en 1985. Fabrique de baguettes, croissants et viennoiseries surgelées pour le-compte du distributeur belge GB INNO BM. Depuis 1986, gamme de pains spéciaux pour le marché français ;

— SOCIÉTÉ DES SPÉCIALITÉS SURGELÉES (3S) : 201 MF en 1985 (taille comparable à la société GORCY, filiale d'Olida dans la Vienne).

Entreprise fondée par la famille Lhermenier, spécialisée dans le pain, la viennoiserie et la pâtisserie surgelés sous les marques MOUL'BIE FOUR et PATIGEL. Usine à Guidel, Morbihan. Les GMP ont récupéré une minorité du capital acquise en 1978 par WILLIAM SAURIN et revendue à la suite de l'entrée de cette société dans le groupe LESIEUR.

Après quoi, la société 3S s'est développée par rachat de MOGA à Béthune (1981), démarrage d'une deuxième usine à Landernau (1983), création d'une troisième usine à Avignon et rachat, en 1985, de la société GELGAST, implantée à Theix (Morbihan) et dans la périphérie de Rouen.

En 1986, les GMP ont porté leur participation de 49 à 74 % dans 3S et décidé d'en faire le pivot de leurs activités dans le surgelé en lui apportant l'ensemble des boulangeries industrielles du groupe en Europe.

## DIVERS

— Banque : 10 % de la BANQUE DE L'UNION MEUNIÈRE ;

— Transport : cession en 1983 de la participation de 30 % dans la CIE DE TRANSPORTS DE CÉRÉALES (flotte de wagons) à la STÉMI, du groupe NAVIGATION MIXTE ;

— Conserverie de légumes :

Branche constituée par rachat de trois sociétés implantées dans les Bouches-du-Rhône.

OTRA-ROLLI à Tarascon ;

BARBIER-DAUPHIN à Meyragues, vendu en 1983 par l'Américain COLGATE-PALMOLIVE.

Et le département tomates de la SIC.A. ABC de Peyrolles, cédée en mai 1986 par le groupe UNIGRAINS.

À elles trois, ces sociétés occupaient le premier rang français pour la ratatouille, le 2<sup>e</sup> pour les marrons en conserve, le 3<sup>e</sup> pour les raviolis et 15 % de la production de tomates pelées ou concentrées. Malheureusement, elles ont sombré dans les déficits en 1986 à la suite d'une surproduction de tomates aggravée par l'arrêt des importations américaines de pâtes italiennes (assaisonnées à la tomate comme chacun sait). En août 1986, elles ont été reprises par la société DML constituée par des anciens du cabinet de conseil Mc Kinsey ;

— amidon et gluten : 1/3 de TENSTAR-AQUITAINE à Bordeaux avec l'UNCAC et le Britannique RANK HOVIS MC DOUGALL ;

— restauration : lancement en 1983 avec NESTLÉ des *fast-foods* à la française FRANQUETTE offrant des "baguettes garnies d'un plat cuisiné". Quatre restaurants et une dizaine de franchisés. Abandon en 1986. Tentative de vente des dits sandwiches auprès des restaurants et grandes surfaces.

#### INTERNATIONAL (27 % du chiffre d'affaires)

##### AFRIQUE

*Empire oblige, le groupe a débuté à l'étranger avec les MOULINS SENTENAC, créés à Dakar en 1943. Ces moulins, qui ont contribué à propager la consommation de pain, ont fait l'objet de vives contestations dans la mesure où ils fonctionnent essentiellement avec des blés importés grevant lourdement le budget des États africains. Leurs promoteurs répliquent que le pain est supérieur aux aliments locaux traditionnels et se prête mieux aux conditions de vie urbaines. Les tentatives pour développer sur place la culture du blé n'ont donné que de médiocres résultats, sauf en surfaces irriguées.*

*En 1984, les MOULINS SENTENAC ont écrasé 160.000 quintaux de blé et 20.000 quintaux de maïs (à comparer avec les 266.000 quintaux de la GRANDE SEMOULERIE DE L'OUEST près d'Angoulême).*

*D'autre part, à la suite de la nationalisation des GRANDS MOULINS DU CONGO en 1970, le groupe a créé la SOMDIAA dont l'objet est le développement agricole et la création de complexes agro-alimentaires avec des participations au capital variant de 8 à 30 %.*

*En 1984, les activités gérées par la SOMDIAA représentaient un chiffre d'affaires de 1,4 MdF, principalement grâce à :*

— 150.000 t. de farine produites dans neuf moulins (1/8 de la production française du groupe) ;

— et 190.000 t. de sucre produites dans sept usines (soit environ 15 % de la production de BÉGHIN-SAY).

*Les surfaces mises en culture par la SOMDIAA atteignaient alors 64.000 hectares.*

*À noter que certaines de ces affaires sont détenues en association avec le groupe MIMRAN ou avec la COFIMER, société fondée au moment de la décolonisation en 1957 pour prendre des intérêts dans les plantations et les mines (Constituée à l'origine par la Banque ROTHCHILD, PARIBAS et la BANQUE DE L'INDOCHINE, cette société est aujourd'hui contrôlée en totalité par PARIBAS).*

##### RESTE DU MONDE

*USA : implantation en 1974. 22 boulangeries industrielles et une douzaine de restaurants.*

*EUROPE : 3 boulangeries industrielles aux Pays-Bas, en R.F.A. et en Suisse vendant leurs produits surgelés à un réseau de licenciés à l'enseigne DÉLIFRANCE qui achèvent la cuisson sous les yeux du client.*

*Association en 1985 avec NESTLÉ pour la production de pâte surgelée en ESPAGNE. Cet accord fait suite à l'échec des restaurants FRANQUETTE lancés en 1983 par les deux sociétés, échec qui ne semble pas avoir troublé la firme de Vevey puisqu'en mars 1986, elle a procédé au rachat de DANI CLUB SANDWICH, chaîne de fast-foods ouest-allemande employant 300 personnes.*

*ASIE : 2 boulangeries industrielles à Singapour et en Chine (en construction).*

*Vente de savoir-faire à de nombreux pays dont le Japon et l'Afrique du Sud.*

## CAPITAL

Au 31 décembre 1985 :

— holding de la famille VILGRAIN : 28,4 %. Au total, cette famille contrôlerait autour de 40 % des actions. En outre, il existe une certaine confusion entre ses intérêts et ceux de la société puisqu'elle détient aussi 42 % de la filiale américaine des GMP.

Le groupe PALUEL-MARMONT, représenté au conseil des GMP, contrôle quant à lui 8 à 9 % de cette filiale U.S.

— FONDS COMMUN DE PLACEMENT réunissant 1.200 salariés de la société et 540 des filiales : 10,9 %

— Holding contrôlé par la Navigation Mixte : 10 % (À noter que ce groupe a fait apport aux GMP de son moulin de MEAUX et leur a racheté 30 % de la CTC (Transport de céréales). Soulignons également la présence au conseil de NAVIGATION MIXTE de Gérard Louis-Dreyfus, patron d'une des cinq plus grandes multinationales du grain.

□ GRANDES SEMOULERIES DE L'OUEST au Gond-Pontouvre et AQUALIM à Nersac (Charente)

À l'origine, trois moulins établis sur la Touvre, groupés autour de 1920 dans les GRANDS MOULINS DE BOURLION et rachetés en 1929 par les GMP.

Vers 1964, sous le nom de GRANDE SEMOULERIE DE L'OUEST, l'entreprise se reconvertisse à la fabrication de semoule de blé dur pour les pâtes alimentaires et le couscous et se lança parallèlement dans la production d'aliments pour poissons sous la marque AQUALIM.

En 1981, psychodrame : l'entreprise annonçait que, faute de place, elle allait déménager dans la région bordelaise. Grâce, à quoi, dans les quinze jours, elle obtint du Syndicat mixte du Grand Angoulême le préfinancement d'un terrain et d'un bâtiment sur la Z.I. de Nersac, la société s'engageant à racheter l'ensemble dans un délai de deux ans à compter de la mise en route (octobre 1982).

En 1985, la GSO a écrasé 265.000 quintaux de blé dur.

Son approvisionnement, naguère exclusivement satisfait par la vallée de la Garonne et les importations, est désormais couvert en partie par la Charente (150.000 quintaux prévus en 1987 pour 4.000 hectares emblavés).

L'entreprise a récemment investi dans un système de réception automatique des grains et s'apprête à automatiser la fabrication de la semoule.

Sa production est destinée principalement à la fabrication de pâtes sèches (80 %), de pâtes fraîches (6-7 %) et de couscous (10 %)

25 % de la production sont exportés, dont 80 % vers l'Afrique noire.

Sur les rares semouleries qui subsistent aujourd'hui, GSO est une des seules à ne pas être intégrée en aval dans la fabrication de pâtes ou de couscous<sup>22</sup>. Ce qui ne signifie nullement qu'elle ne soit "intégrée à aucun groupe" comme l'affirme *La Charente libre* du 28 novembre 1986 qui qualifie la société de "petit Poucet charentais" <sup>23</sup>!

L'effectif (y compris Aqualim) est tombé de 80 salariés en 1980 à une petite soixantaine aujourd'hui.

- ❑ V. BESSEREAU et Fils, minotiers à Châtelleraut (Vienne) : Disparu.

---

<sup>22</sup> La famille Skalli, qui contrôle les Grands Moulins Maurel à Marseille et la semoulerie de Normandie à Rouen, a mis la main sur Rivoire-et-Carret, allié de Lustucru, tandis que BSN- Panzani a racheté aux Coop la semoulerie Bertrand de Gennevilliers.

<sup>23</sup> Les précédents articles de *La Charente libre* sur cette entreprise font tous preuve de la même ignorance, y compris lorsqu'ils décrivent des cérémonies présidées par M. Vilgrain.

## MIDIAL

L'industrie pharmaceutique était trop exigeante pour une affaire de famille.  
Les Midy se sont reconvertis dans l'agro-alimentaire en France et aux États-Unis.  
Avec des résultats mitigés.  
C.A. 1985 : 2,4 MdF. Résultat : - 98 MF. Environ : 4.500 salariés.

La société MIDIAL a été constituée en juin 1986 par fusion des groupes POULAIN INDUSTRIES et OPI. L'ensemble comprend quatre grandes activités.

### L'ALIMENTATION GOURMANDE AVEC POULAIN (1/4 des ventes)

Entreprise créée à Blois en 1848.  
840 salariés en 1984 contre 1.070 en 1977.  
Fabrication de chocolat en plaque, en poudre et de confiserie.

Dans le premier domaine, l'entreprise est en concurrence avec des firmes françaises telles que CANTALOU, BARRY (groupe SUCRES ET DENRÉES) ou le CONSORTIUM FRANÇAIS DE CONFISERIE du groupe PERRIER qui exploite les marques ROZAN et LINDT. Elle affronte également le géant NESTLÉ (10 % de la production mondiale) et de nombreuses entreprises à capitaux étrangers implantées en France comme MEUNIER-LANVIN (ROWNTREE MACKINTOSH), CÔPAR (SUCHARD-TOBLER) et le Belge CÔTE D'OR.

Dans le domaine de la confiserie, les positions de POULAIN ont eu tendance à s'effriter, principalement du fait des innovations introduites par les challengers étrangers, soit au premier chef l'Américain MARS (marques MARS, TREETS, BOUNTY, MILKY WAY...), le Britannique ROWNTREE (marques SMARTIES, NUTS, AFTER EIGHT...) et l'Italien FERRERO (pâte à tartiner NUTELLA).

Pour remédier à cette situation, l'entreprise blésoise a démarré une seconde usine en 1985 et introduit une nouvelle gamme comprenant des tablettes fourrées, une pâte à tartiner POULINA et un nouvel assortiment de confiserie CADRE NOIR.

Ces efforts devraient permettre à l'entreprise de retrouver une rentabilité compromise en 1984 et 85 par une hausse du cacao couplée à un blocage des prix, par la pression de la grande distribution, les retards de démarrage de Blois II et le coût élevé d'introduction des nouveaux produits sur le marché.

### ALIMENTATION SAIN ET ÉQUILIBRÉE avec NUTRIAL (20 % des ventes)

Banania : cette entreprise, créée à la fin de la première guerre mondiale suivant une recette typiquement coloniale (cacao + banane) et une réclame du même tonneau, développe quatre grands types de produits :

— les poudres de chocolat sous les marques concurrentes BANANIA et BENCO : elles sont fabriquées à Faverolles dans la Somme et représentent les 3/4 des ventes.

Concessionnaire au Maroc

Principaux concurrents : NESTLÉ, leader du marché avec les marques NESQUICK, PHOSCAO, NESCAO..., le Belge VAN HOUTEN, le Suisse SANDOZ (OVOMALTINE, ISOSTAR), le Français BARRY...

— les crèmes-dessert YABON fabriquées à Verneuil. dans l'Eure dont les principales rivales sont les crèmes MONT-BLANC de NESTLÉ.

Au total, ces deux activités emploient un effectif relativement stable de 330 personnes.

— D'autre part, la société s'est lancée en 1982 dans un créneau concurrent en plein développement, les petits déjeuners aux céréales : pour ce faire, elle s'est associée à 51/49 avec GENERAL FOODS d'abord pour commercialiser ces produits puis pour les fabriquer dans une usine qui a démarré à Faverolles en 1984. Compte tenu de pertes supérieures aux ventes (46 NF en 1984 et 1985 contre 32 MF), la multinationale US s'est retirée à la mi-1986.

Principaux concurrents : KELLOG'S, QUAKER OATS, GENERAL MILLS sous la marque LA NANTAISE et plus récemment NESTLÉ. À noter qu'HEUDEBERT (groupe BSN/ GÉNÉRALE BISCUIT) s'est lancé sur ce créneau avec des barres aux céréales et aux fruits, suivi de peu par LA NANTAISE.

— activité biscuitière : cf. région.

#### PRODUITS SEMI-OUVRÉS (15 % des ventes)

APTUNION, 390 salariés à Apt : fruits confits et (1981) préparations aux fruits pour l'industrie laitière. Principal concurrent : la SIAS du groupe PERNOD.

Fusion en 1986 avec une entreprise voisine, BARIELLE ET PASQUIER, 90 salariés à Gargas.

Activité déficitaire depuis plusieurs années.

— Société bourguignonne de cacao - SOBOCA : 90 salariés à Plombières-les-Dijon. Rachat en 1983 au groupe BARRY. Fournitures en chocolat pour les boulangers-pâtisseries et les industriels.

#### COMMERCE DE SPÉCIALITÉS (40 % des ventes)

— groupe GÉLADOUR : fabrication et distribution de surgelés. Usine à Labenne (Landes), 14 entrepôts et 230 camions frigorifiques dans l'Ouest et le Sud-Ouest.

— LEGAVE et PASQUIER : distribution d'épicerie sèche auprès des boulangers-pâtisseries et de la restauration collective. 300 salariés au total.

#### FANNY FARMER

*C.A. 1985 : 402 MF. Résultat : - 92 MF. Effectif : 2.300 salariés. Société US spécialisée dans la production et la distribution de confiserie. Usine à Norwalk et réseau de 330 magasins dans un triangle Boston-Miami-Milwaukee. Rachat en 1984 sur les conseils de la banque LAZARD.*

*Trompée par la modestie du déficit, la direction de POULAIN sous-estima largement la gravité de la situation et se déclara convaincue d'un retour rapide à une bonne rentabilité.*

*Très vite, elle s'aperçut que les magasins subissaient une érosion lente mais régulière de leur fréquentation et que leur dispersion était un facteur d'alourdissement des charges et d'inefficacité des campagnes publicitaires. En 1985, parallèlement au renouvellement des produits, 40 magasins ont été fermés, 11 rénovés et 12 ouverts. La perte a représenté près du quart des ventes.*

## LES TRIBULATIONS DE LA FAMILLE MIDY

1971 : fusion des laboratoires MIDY et CLIN-BYLA.

Rachat de la biscuiterie FÉLIX DE RAZOUT.

1972 : rachat des dragées FOULLON et prise de participation majoritaire dans BANANIA

Rachat de SODIFRANCE, société constituée en 1971 par fusion de la biscuiterie GESLOT-VOREUX à Ronchin et de VIGNALS.

1976 : Rachat du Groupement aptésien de la cerise industrielle (APTUNION).

1978 : le groupe bétonne ses positions dans le chocolat en rachetant POULAIN qui apporte la Chocolaterie confiserie d'Annecy (COPPÉLIA) et une participation dans INTERFOOD, holding constitué à Lausanne en 1970 par fusion de SUCHARD et TOBLER.

(À noter qu'à cette date, les liens de POULAIN avec SUCHARD ont déjà plus de vingt ans d'âge. L'entreprise française dirige d'ailleurs la filiale parisienne de son associé suisse et, depuis 1970, celle de TOBLER à Bordeaux).

Création du holding POULAIN INDUSTRIES qui regroupe les intérêts agro-alimentaires de la famille Midy. Cession des activités biscuitières de BANANIA à GÉNÉRALE BISCUIT.

1980 : vente des Laboratoires CLIN-MIDY à la SANOFI (ELF). Commentaire de l'acheteur : « Il régnait (dans ce laboratoire) une véritable armée mexicaine. C'était une entreprise familiale type M<sup>r</sup> Père, M<sup>r</sup> Fils, M<sup>r</sup> Oncle et M<sup>r</sup> Neveu » (*Libération*, 6 septembre 1986).

Arrêt de la diversification de BANANIA dans les aliments pour animaux.

Cession des 13,5 % dans GÉNÉRALE BISCUIT au holding ATHENA (GROUPE POPULAIRE D'ASSURANCES).

1981 : OPA sur le reste des actions BANANIA.

1982 : retour de BANANIA dans la biscuiterie avec le rachat de COLIBRI.

Redoutant l'impérialisme français, SUCHARD-TOBLER fusionne avec JACOBS (cafés JACQUES VABRE et GRAND-MÈRE). La part de POULAIN est ramenée à 5 % du capital et 9 % des voix contre 20 et 45 % auparavant).

1983 : rachat au groupe BARRY de la SOBOC.A. à Plombières-les-Dijon et de la BISCUITERIE LILLOISE à Marquette-lez-Lille.

Échec des discussions pour le rachat de BUITONI.

1984 : déficitaires depuis plusieurs années, COPPÉLIA et FOULLON sont cédés au CRÉDIT AGRICOLE qui crée une structure d'accueil, la SOPAGRI. Celle-ci abandonne les activités industrielles de FOULLON, conserve 47 % dans COPPÉLIA et prend 20 % de BISCUITERIE LILLOISE.

Démarrage d'EUROCÉRÉALES à Faverolles à 51/49 avec la GENERAL FOODS.

*Vente de la participation dans INTERFOOD-JACOBS.*

*Rachat de FANNY Farmer aux États-Unis* : cette opération offre au groupe de nouveaux débouchés et lui permet de diversifier ses risques mais elle semble précipitée et peut-être présomptueuse compte tenu des difficultés de POULAIN, des problèmes de BANANIA dans les céréales et de l'incapacité à redresser COPPÉLIA-FOULLON et APTUNION

1986 : la constitution de MIDIAL resserre les liens de POULAIN INDUSTRIES avec l'aval.

GENERAL FOODS se retire d'EUROCÉRÉALES.

APTUNION absorbe BARIELLE ET JACQUET.

## CAPITAL

Famille Midy : environ les 3/4 des actions. Au conseil :

- les cousins Philippe et Antoine Midy et leur collaborateur Bernard Lévêque ;
- les descendants des familles propriétaires de POULAIN : Serge Bénard, Marc Balleyguier et Claude Bouvet (censeur) ;
- Claude Bébéar (Mutuelles Unies/AXA), un représentant de la banque LAZARD et un ingénieur en organisation.

❑ COLIBRI-SODIBIS à Pons (Charente-Maritime)

C.A. 1985 : 171 MF (+ 24 %). Résultat : + 6,5 MF (- 44 %). 230 salariés.

En 1982, BANANIA a déboursé 30 MF pour acquérir les deux tiers, puis les trois quarts de cette société qui se présente comme le leader français des pâtes jaunes (madeleines et génoises) et comme un important producteur de bûches de Noël.

Récemment, le réseau commercial de COLIBRI a été fusionné avec celui de BISCUITERIE LILLOISE, suite au rachat en 1983 par BANANIA de 80 % de cette société, spécialisée essentiellement dans l'importation et la distribution de biscuiterie-pâtisserie.

Il en est résulté — au prix d'une réduction significative des marges — un net développement des ventes auprès de la grande distribution.

Au demeurant, ce secteur des pâtes jaunes, jusqu'à présent dominé par des entreprises familiales, semble attirer désormais les grands groupes puisqu'en juillet 1986, PILLSBURY a pris le contrôle de VINCHON-JEANNETTE (madeleines et petits cakes), 300 salariés à Caen.

COLIBRI est la deuxième biscuiterie régionale derrière BROSSARD, à Saint-Jean-d'Angély, filiale de PILLSBURY.

(À noter que le holding SOPAGRI, contrôlé par le CRÉDIT AGRICOLE et les ASSURANCES MUTUELLES AGRICOLES, détient 20 % de BISCUITERIE LILLOISE qui détient elle-même 25 % de COLIBRI).

[Grand Metropolitan > 1988: Pillsbury > Brossard > 12/1991 : Bistrial > Colibri > déconfiture et revente en février 1994].

❑ GÉLADOUR à La Rochelle

En juillet 1983, le groupe GÉLADOUR a créé une succursale de distribution de surgelés à La Rochelle sous l'enseigne ROCHELAISE DE DISTRIBUTION.

## OLIDA-CABY

Quand en 1983, Jean-Bernard Caby succéda à son père âgé de soixante-dix ans, il fit aussitôt appel à un manager confirmé, Bernard Treizenem.

L'heure il est vrai n'était plus à l'évocation des images d'Épinal chères à la Maison :

Ernest Olida, traiteur à Paris au début du Second Empire, les 30.000 convives du congrès de la Mutualité en 1904, l'approvisionnement du Front en 14-18, les croisières Citroën, etc.

Après un bénéfice modeste en 1981 et l'apparition d'un déficit en 1982, la gravité de la situation se révéla dans toute sa crudité.

Au point que les familles fondatrices furent évincées par un mystérieux *outsider* africain.

Internationalisation limitée à la Belgique.

C.A. 1985 : 3,5 MdF. Résultat : - 102 MF. Effectif : 5.600 salariés

Constitué en 1968 par fusion d'OLIDA et CABY, renforcé en 1970 par une participation de 35 % dans FLEURY-MICHON, le groupe semblait pourtant de taille à résister.

À lui seul, il absorbait près de 13 % de la production porcine nationale. De plus, il avait étendu ses activités aux plats cuisinés en conserve, aux surgelés et aux produits fins tels que foie gras, escargots, saumon fumé...

Au total, OLIDA pesait plus du double de son second français, JULES MOREY, et figurait honorablement à l'échelle européenne aux côtés notamment de l'Allemand HERTA (Ce dernier détient environ le quart du marché français des salaisons préemballées et 50 % d'une usine de 550 salariés située à Saint-Pol-sur-Ternoise dans le Pas-de-Calais). Compte tenu de la grande atomisation du secteur, et en dépit de la vogue des produits du terroir, OLIDA semblait même disposer d'une marge de progression importante.

Certes, l'image de l'entreprise s'était quelque peu dégradée. *L'Humanité* avait raconté comment un délégué CGT de l'usine de Loudéac, père de six enfants, s'était fait licencier pour avoir dénoncé l'existence d'un stock de viandes avariées. Des conflits sociaux avaient éclaté. Cependant, le plan de restructuration défini en 1983 par la nouvelle direction révéla une situation beaucoup plus grave qu'on le soupçonnait généralement.

Classique dans ses grandes lignes — renouvellement de la gamme, restructuration industrielle, adaptation de la logistique commerciale à la grande distribution — ce plan était particulièrement sévère sur le plan social. Il se traduisit sur la période 1983-1985 par la fermeture de 3 sites (Levallois, Lyon, Strasbourg) et la suppression de 1.400 emplois s'ajoutant au millier déjà supprimés en 1980-1982.

Malgré tout, les pertes s'aggravèrent (215 MF en 1983-1984), de sorte que FLEURY-MICHON décida de reprendre son entière liberté et que l'appel aux banques et aux subventions publiques devint bientôt insuffisant. Il fallut trouver un repreneur : après refus des GRANDS MOULINS DE PARIS et de GÉO-HORMEL (n° 2 du secteur aux États-Unis), un accord fut conclu avec un outsider, le groupe MIMRAN (août 1985). Insatisfait de la lenteur du redressement, celui-ci définit un second plan. Annoncé début 1986, il prévoit 5 nouvelles fermetures d'usines (CABY à Saint-André-lez-Lille, ELVEN à La Roche-sur-Yon, OLIDA à Strasbourg et Libourne et la SPÉGAL à Périgueux) avec à la clef

un millier de nouvelles suppressions d'emplois et le remplacement de B. Treizenem par l'ancien directeur d'UNILEVER / LA ROCHE AUX FÉES.

#### CAPITAL

Le groupe MIMRAN a racheté en août 1985 les 29,4 % des familles Caby et de Bernis et porté ultérieurement sa participation à 36 %. Jean-Claude Mimran, qui anime ses entreprises avec ses deux frères, possède la nationalité française, est domicilié en Suisse et opère par le biais d'une filiale hollandaise, MAXHILL B.V.

La Banque WORMS, dont la participation avait dépassé 10 % en 1984, a ramené ses intérêts au-dessous de 5 %.

### **L'ASCENSION DES MIMRAN.**

Le grand-père Élie était transporteur au Maroc. Et peut-être un peu minotier.

En tout cas, la génération suivante (Jacques et Émile) se taille un empire dans la farine : GRANDS MOULINS à AGADIR, DAKAR, ABIDJAN, au CAMEROUN et plus tard (1963) au TCHAD.

Après l'indépendance du Maroc en 1956, les Mimran s'installent en Afrique noire. Ils étendent leurs activités à la boulangerie industrielle (GABON, CENTRAFRIQUE), aux pâtes alimentaires (CÔTE D'IVOIRE) et aux aliments pour animaux. Ils s'intéressent aussi au bois, participent avec Bru, le Roi des forestiers gabonais, à la CIE FORESTIÈRE DE L'INDÉNIÉ en Côte d'Ivoire et prennent des participations dans des sociétés d'importation et de menuiserie industrielle au Havre et à Valence.

À cette époque, Senghor veut libérer son pays des importations de sucre. Apparemment, les candidats ne se bousculent pas. Mais Senghor est généreux. Il offre le monopole du sucre pour le pays avec un prix garanti par l'État et concède pour 99 ans un vaste domaine situé à 400 km au nord de Dakar, près de la frontière mauritanienne. Les Mimran créent donc en 1970 la SOCIÉTÉ SUCRIÈRE SÉNÉGALAISE qui met en culture 7.600 hectares irriguées d'un seul tenant, de quoi satisfaire la totalité de la consommation nationale. Seul problème, la CSS vend son sucre autour de 6.000 FF. la tonne alors que le cours mondial est à 1.580 FF (*Investir*, 5 mai 1986).

La génération actuelle des Mimran (Robert, Jean-Claude, Patrick) comprend qu'il faut diversifier les risques. Elle multiplie les investissements hors d'Afrique, notamment dans l'immobilier et l'hôtellerie en Europe et aux États-Unis.

Elle s'illustre par la reprise en 1980 de LAMBORGHINI qui produit non seulement des voitures mais aussi des hors-bords et des engins antichars.

Depuis 1985, les opérations s'accumulent en France : rachat d'OLIDA, reprise de PAUL CHACUN soufflé à SAUPIQUET (NAVIGATION MIXTE), participation de 10 % dans SAINT-LOUIS-BOUCHON (une assurance contre les menaces pesant sur le monopole de la CSS puisque SLB est exportateur de sucre), vues sur les salaisoniers IMBERT et JULES MOREY (convoité par BONGRAIN)... et pourquoi pas un petit château dans le cognac avec 70 hectares de vignes ?

Quant à la base africaine, elle a représenté en 1985 un chiffre d'affaires d'environ 4,5 MdF avec 10.000 salariés et une quinzaine d'unités industrielles.

#### TROIS GRANDS SECTEURS D'ACTIVITÉ

CHARCUTERIE, SALAISONS & CONSERVES  
(64 % des ventes en 1985)

Sociétés OLIDA, CABY dans le Nord, ALBANIA à Aubagne et ELVEN à La Roche-sur-Yon.

— charcuterie-salaisons : marché stagnant avec des créneaux en régression comme les saucissons pur porc.

— conserves : progression des plats cuisinés "MARIE" et "GRANDE RECETTE" ; déclin des produits carnés type pâtés ou saucisses.

Ce secteur responsable des pertes est le plus touché par les restructurations. Sur 10 usines, 4 sont en cours de fermeture dont 2 en périphérie du Poitou-Charentes : OLIDA à Libourne et ELVEN à La Roche-sur-Yon (conserves de corned-beef et de bœuf en daube + aliments pour chiens et chats). Intensification de la spécialisation des sites et recours à la sous-traitance pour les petites séries.

#### VIANDES NON TRANSFORMÉES (20 % des ventes)

ABG MOCHEL VIANDES : abattoirs dans l'Est.

Le groupe cherche à diminuer sa présence dans le secteur de l'abattage et du négoce de viandes pour se concentrer sur la transformation. Cession en 1985 d'EAUBONNE VIANDES.

#### DIVERSIFICATION (16 % des ventes - 6 usines)

— SPÉGAL : 60 % du C.A. dans les foies gras et conserves fines sous marque LEYMARIE, FEYEL, ARTZNER (baisse en volume). 40 % dans le saumon et les fruits de mer sous marques DESKA et KLAPISH (en progrès). Usines à Schillingheim et Mont-de-Marsan. Fermeture de Strasbourg et vente prochaine de Périgueux.

— SODI : produits exotiques et produits diététiques "ALMO" : argile, pain de sarrasin, jus de légumes, etc. Progression annuelle de 25 %. Établissements à Palaiseau et Angers.

— Surgelés GORCY : cf. région.

— Paul CHACUN : rachat début 1986. Deux conserveries de maquereaux, sardines et thon au Guilvinnec et à Bannalec.

#### INTERNATIONAL

*Usines OLIDA à Nivelles et les FOIES DE STRASBOURG à Bruxelles.*

❑ SURGELÉS GORCY à Mirebeau (Vienne) [Devenu Marie Surgelés\* (Danone)]

Rachetée en 1972 par OLIDA alors qu'elle s'appelait encore SOPRA, l'entreprise GORCY se décentralisa l'année suivante à Mirebeau. Elle devait y connaître un développement spectaculaire, passant de 25 à plus de 340 salariés fin 1985.

	C.A. (MF)	%
1981	62	+ 43
1982	79	+ 27
1983	104	+ 32
1984	148	+ 42
1985	213	+ 45

Durant toute cette période, l'entreprise ne cessa d'élargir sa gamme, ajoutant aux fonds de tarte originels des crêpes fourrées et des quiches puis des pizzas (1981), des

choux à la crème, des éclairs et des plats cuisinés. Ces nourritures sont écoulées sous la marque MARIE qu'OLIDA utilise aussi pour ses conserves et ses plats cuisinés "frais".

En 1985, la production a atteint 12.800 t. dont 40 % vendus en grandes surfaces, 40 % en magasins spécialisés et 20 % dans la restauration. L'exportation a représenté 10 % du C.A., essentiellement avec la CEE.

Explication de cette prospérité contrastant avec les vagues de licenciements qui se succèdent dans le reste du groupe : la consommation alimentaire globale est étale mais les surgelés progressent de 10 à 15 % par an (En revanche, la croissance des glaces est faible). Si l'on se réfère aux exemples étrangers, il ne s'agit même que d'un début puisque le Français moyen consomme annuellement 11 kg de surgelés contre 18 pour l'Allemand et 35 pour l'Américain.

Cette prospérité a largement profité au Pays mirebalais qui, pour la première fois depuis un siècle, a regagné des habitants. Outre les emplois directs qu'elle représente et qui sont dans l'ensemble peu qualifiés, l'entreprise recourt largement aux ressources locales pour ses approvisionnements en lait, œufs, farine, champignon, volailles ainsi qu'aux entreprises du département pour ses agrandissements successifs.

Qui plus est, GORCY a annoncé en novembre 1986 la création d'une seconde usine à Airvault (Deux-Sèvres).

Il convient toutefois de tempérer certaines ardeurs journalistiques tendant à présenter GORCY comme la troisième entreprise nationale de surgelés. La réalité est, hélas, plus modeste, comme l'atteste le tableau suivant (non exhaustif) :

1984	C.A. (MF)	Résultat (MF)	Effectif
GERVAIS-FINDUS (NESTLÉ)	2.542	70	3.659
MIKO	2.379	36	3.939
dont VIVAGEL	624	2,7	—
DAVIGEL	1.151	7,9	997
MOTTA-IGLOO (UNILEVER)*	900	—	700
FRIGÉCRÈME-NOUKI**	392	- 51	556
VOLAGEL	303	1,5	274
GÉLMER	293	2,7	274
GÉLAGRI	185	1,8	253
SPÉCIALITÉS SURGELÉES (GMP)	170	8,9	387
GORCY (OLIDA)	147	3,6	282

\* Chiffres 1985 arrondis

\*\* Racheté par MIKO à BSN en 1985.

On notera par ailleurs que l'appartenance de GORCY au groupe OLIDA ne fait que confirmer la règle de la profession qui veut que les positions dominantes aient été conquises en général par des entreprises déjà bien implantées dans l'agro-alimentaire au premier rang desquelles :

- les glaciers comme GERVAIS, MOTTA ou MIKO ;
- les charcutiers-salaisonniers comme FLEURY-MICHON (plats frais) ;
- les spécialistes de la volaille comme DOUX ;
- les conserveurs tels que BONDUELLE, OTRA-BARBIER-DAUPHIN ou ROYAL CHAMPIGNON ;
- les minotiers comme les GMP ;
- les biscuitiers comme NABISCO (marques BELIN et DUCOURTIEUX) ou la GÉNÉRALE BISCUIT (plats frais HONORÉ JANIN) ;
- les fabricants de pâtes comme BUITONI qui vient de racheter DAVIGEL à SUCRES ET DENRÉES, etc.

□ DÉPÔT à Poitiers (24 salariés) et DÉPÔT SECONDAIRE à Saintes (Charente-Maritime)

Ces dépôts Olida sont intégrés dans un réseau qui est en cours de refonte complète pour cause d'adaptation aux grandes surfaces. Le nombre de centres passe de 21 à 7 et les effectifs de 1.200 à 220 salariés.

# PERNOD-RICARD

En fusionnant en 1974, PERNOD et RICARD constituèrent une position dominante. Sur cette base, ils ont pu accélérer leur diversification et leur internationalisation.

Telle est l'histoire exemplaire d'un des fers de lance de l'agro-alimentaire français qui réalise encore plus de 60 % de ses ventes dans les alcools.

C.A. 1985 : 10,4 MdF. Résultat : 452 MF. Effectif : environ 6.000 salariés.

## PERNOD

La société PERNOD créée à Pontarlier est le plus ancien des deux partenaires. L'origine de l'entreprise, plusieurs fois repoussée dans le temps, est actuellement fixée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

À la veille de la Première Guerre mondiale, PERNOD possédait déjà une réputation internationale grâce à son élixir d'absinthe. Après l'interdiction en 1915 de cette boisson, la société se reconvertit dans les alcools anisés puis fusionna en 1926 avec les Éts HÉMARD, un des plus grands distillateurs de la région parisienne connu pour son AMOURETTE. Deux ans plus tard, ce fut l'absorption de PERNOD FILS, entreprise d'Avignon créée en 1860 par une autre branche de la famille.

En 1940, le régime de Vichy interdit le pastis.

Grand tournant en 1949 avec la création de la SOCIÉTÉ PARISIENNE DE BOISSONS GAZEUSES, premier concessionnaire français de COCA-COLA. La firme profite ainsi de sa réputation internationale toute neuve : entre 1942 et 1945, avec la bénédiction de l'état-major américain, elle a installé 64 usines d'embouteillage dans le sillage des troupes en Afrique, en Europe et dans le Pacifique. Au fil des ans, COCA-COLA proposa de nouvelles marques (FANTA, FINLEY et puis SPRITE) tandis que PERNOD étendit peu à peu son influence sur l'ensemble du territoire<sup>24</sup>.

Entre-temps (1965), PERNOD racheta par échange d'actions la SUZE dont le vice-président, grand bienfaiteur du Stade français, était incarcéré à la Santé pour fraudes diverses.

Au début des années 1970, PERNOD noua langue avec son illustre concurrent, RICARD, alors aux prises avec des problèmes de succession qui avivaient les ambitions des belles étrangères. La fusion entre les deux groupes intervint en 1974, trois ans après celle de MOËT-ET-CHANDON avec HENNESSY.

## RICARD

Par rapport à PERNOD, le nouvel allié faisait figure de nouveau venu. Le premier "coup" de Paul Ricard avait consisté à créer une marque et à embouteiller les vins ordinaires que son père se contentait de vendre en fûts dans la région marseillaise. Il avait également élaboré divers pastis qu'il avait testé auprès de ses camarades de régiment. Cependant, il se heurta jusqu'en 1933 à une loi qui interdisait les anisés contenant moins de 150 grammes de sucre par litre. Lorsque l'interdiction fut levée, RICARD put enfin proposer un produit désaltérant qui ne perdait pas sa couleur dès qu'on le mélangeait à l'eau. Le succès fut rapide. Les bistrotiers constatèrent que la

---

<sup>24</sup> Rachat des concessions de Rennes (1962), Tours (1965), Orléans (1968), puis de 51 % de la SRBG en 1974 regroupant les territoires de Nancy, Lyon et Bordeaux (partenaire minoritaire : la Cie du MIDI par sa filiale BGI).

bouteille de RICARD était plus chère que ses concurrentes mais contenait davantage de doses. En conséquence, ils pouvaient baisser le prix du verre tout en augmentant leur bénéfice. Pour qu'ils ne paraissent pas radins, RICARD leur distribua des verres triangulaires dans lesquels la dose montait plus vite. Les congés payés de 1936, la publicité axée sur le soleil et la joie de vivre et même la prohibition pendant la guerre, tout concourut à la promotion du produit.

En 1950/51, époque où un certain Charles Pasqua débutait comme représentant dans la maison, les ventes étaient triples de 1939/40. Dans les années qui suivirent, RICARD put absorber le vermouth RICHARD, le calvados BUSNEL..., s'implanter dans le cognac et même se payer les cafés MOKAREX et les Thés L'ÉLÉPHANT (1969)<sup>25</sup>.

## LIBÉRAUX MAIS PAS NAÏFS

En enterrant la hache de guerre, PERNOD et RICARD constituaient une véritable forteresse : 70 % du marché français de l'anis avec pour principal concurrent la société DUVAL, filiale de MARTINI & ROSSI. Ici, à l'inverse du téléphone ou de l'automobile, pas de problèmes industriels vitaux d'harmonisation de gammes ou de créations de nouveaux produits même si, en se regroupant, les deux entreprises purent organiser certaines rationalisations et intensifier leur effort de recherche-développement. La seule réunion des moyens financiers et publicitaires des deux entreprises accrut considérablement leur marge de manœuvre et donc leur sécurité face au risque concurrentiel. La suite, d'une certaine façon, n'est que littérature.

Le groupe fonda sa stratégie sur trois paramètres :

1) La croissance de l'anis sur le marché français est faible (1 à 2 % par an dans les années 70, négative au cours de certaines années récentes). En revanche, les whiskies et gins importés progressent beaucoup plus vite (environ 10 %/an sur la même période avec un certain tassement depuis 1983) ;

2) L'anis est un nouveau venu sur le marché mondial. Ses possibilités de développement y sont donc importantes. ;

3) Les exemples étrangers, et particulièrement les États-Unis, démontrent que les boissons sans-alcool sont appelées à connaître un développement supérieur à celui de leurs concurrentes alcoolisées.

Sitôt constitué, le groupe se paya donc de nouvelles concessions COCA-COLA ainsi qu'un fabricant écossais de whisky tandis que les pastis s'imposaient progressivement en G.-B. et en R.F.A., additionnés de bitter lemon et de tonic dans un cas, de COCA-COLA dans l'autre.

En outre, PERNOD-RICARD mit en œuvre des méthodes éprouvées :

— spécialisation des usines mais maintien de réseaux commerciaux concurrents ou complémentaires (RICARD, PERNOD et CUSENIER pour les alcools, COCA-COLA dans les sans-alcools).

— recherche de nouvelles méthodes de fabrication aboutissant en particulier au remplacement de la badiane chinoise par du fenouil français pour la production du pastis.

— lancement de nouveaux produits comme PERNOD LIGHT (20°), PACIFIC (Ricard sans alcool) ou BRUT DE POMME, boisson peu sucrée et peu alcoolisée.

— multiplication des conditionnements

— dépenses publicitaires élevées, sachant que les grandes marques peuvent progresser même sur un marché en déclin, surtout s'il est atomisé.

— et mise sur le marché graduelle afin de limiter l'incidence des échecs (flop du vin DESVEREAUX lancé aux États-Unis en 1983 ou du PACIFIC de Ricard).

---

<sup>25</sup> MOKAREX a été repris par les Éts LEPORQ de Rouen [puis par le capitaliste qui a racheté le réseau de boutiques Singer, etc.]. Les Thés l'ÉLÉPHANT ont été rachetés en 1972 par UNILEVER.

Dix ans après la fusion, on peut dire que les objectifs ont été globalement atteints. En 1985, malgré l'incidence du rachat de la SOCIÉTÉ DES VINS DE FRANCE, le secteur sans alcool a représenté 39 % des ventes (dont 1/4 à l'étranger) contre 61 % pour les vins et spiritueux (1/4 également hors de France).

D'autre part, sur la période 1974-1985, le chiffre a progressé de 18 % par an et les profits de 17 %, ce qui place le groupe parmi les entreprises françaises les plus rentables.

## LES GRANDES ÉTAPES

1974 : fusion de PERNOD et RICARD ;

1976 : rachat de trois sociétés déjà fédérées par divers liens financiers et commerciaux : CIDRERIES DISTILLERIES RÉUNIES, CUSENIER et CDC :

— Spécialisées à l'origine dans le calvados, les CDR s'intéressèrent ensuite au cidre (marques LA CIDRAIE et CIDRE QUART) et au jus de pomme (JOYEUX NORMAND et BIG POM) ;

— CUSENIER : entreprise fondée en 1858 pour fabriquer des sirops et des liqueurs. Présidence assurée entre 1957 et 1976 par Jean-Maxime Robert, époux de Jeannie Cusenier et simultanément directeur général de la Banque de l'Indochine. Gamme constituée

— d'une part par des crèmes de cassis, du guignolet-kirsch, de l'americano [**Gancia**], du cognac (CHÂTEAU-PAULET) et des champagnes (BESSERAT DE BELLEFON, CRÉMANT et SALON) ;

— d'autre part, de la SOPAGLY : 2/3 du marché français des jus de raisins, 3/4 des ventes à l'export

et de JFA PAMPRYL : leader français des jus de fruits avec PAMPRYL et PAM-PAM, ainsi que BANGA, troisième marque de boissons aux fruits ;

— CDC : CINZANO, DUBONNET, BYRRH, AMBASSADEUR, 20 % du porto WARE et, depuis 1974, 44 % de la SOCIÉTÉ DES VINS DE FRANCE.

Absorption de CDC par CUSENIER et regroupement des productions sur Thuir (vins doux et apéritifs à base de vins), Cubzac (mousseux CAFÉ DE PARIS), La Courneuve (liqueurs, eaux-de-vie, sirops) et Dijon (crème de cassis) ;

1977 : rachat des concessions COCA-COLA de Marseille, Reims et Lille ;

1981 : rachat de la concession COCA-COLA de Vichy : le groupe contrôle désormais 90 % du territoire et 85 % du marché français des colas. Principal concurrent : PERRIER, concessionnaire de PEPSI ;

1982 : rachat à LAFARGE-COPPÉE des 2/3 de SIAS-MPA, leader mondial des préparations aux fruits pour yaourts, fromages, glaces et desserts lactés ;

1983 : rachat de RAISON SA qui forme avec les CDR le premier producteur français de cidre ;

Lancement de GOLD AMBASSADEUR ;

1984 : cession des GRANDS CHAMPAGNES DE REIMS ;

Lancement à travers le réseau COCA-COLA du BRUT DE POMME ;

Rachat de la CIE FRANÇAISE DES PRODUITS ORANGINA, fondée dans les années 30 par la famille Béton à partir d'orangeries situées à Boufarik, près d'Alger : PERNOD-RICARD devient leader français des boissons aux fruits ;

1985 : rachat des 3 concessionnaires français d'ORANGINA : DENNI, RHODANIENNE et FRUIDAM.

PERNOD-RICARD, qui détenait déjà une minorité dans la SOCIÉTÉ DES VINS DE FRANCE apportée par CDC, prend le contrôle de cette firme : marques PRÉFONTAINE, KIRAVI, BIENVENU, CARRÉ DE VIGNES.

## INTERNATIONAL

24 % du C.A. en 1985. Environ 1.500 salariés.

Exportation par le biais de la SEGM et de ses filiales en R.F.A., en SUISSE, en ALLEMAGNE (usine à Barcelone), au Portugal, en G-B et en Irlande du Sud (rachat en 1977 du distributeur britannique PARKINGTON).

Agents dans le monde entier.

Production sur place grâce au rachat des sociétés suivantes :

1974 : CAMPBELL en Écosse : whiskies ABERLOUR GLENLIVET, CLAN CAMPBELL, WHITE HEATHER ;

1976 : apport par CUSENIER de la GRANDE DISTILLERIE DE BRUXELLES et de la SAIC, premier producteur argentin de spiritueux ;

1980 : rachat d'AUSTIN NICHOLS (1850) : fabrication dans le Kentucky du bourbon haut de gamme WILD TURKEY et distribution de divers produits sur le territoire des USA dont PERNOD, OTARD et le vin RÉMY PANNIER ;

1981 : rachat de la marque ORANGINA pour les pays non francophones à l'Espagnol GESFOR ;

1982 : apport par SIAS-MPA d'une usine de préparation aux fruits en R.F.A., deux aux EU et une au Mexique en cours de démarrage ;

Rachat de la société écossaise WILLIAM WHITNEY : whiskies HOUSE OF LORD, KING'S RANSOM et GLENFORRES GLENLIVET. Distillerie dans les Highlands ;

1984 : AUSTIN NICHOLS lance ORANGINA aux USA ;

SIAS-MPA rachète FLAVOURS FROM FLORIDA ;

1985 : accords commerciaux et financiers avec HEUBLEIN (groupe REYNOLDS) pour la distribution croisée de produits aux USA, au Brésil, au Japon et en Europe ;

Absorption de RAMAZOTTI : producteur-distributeur milanais de spiritueux et d'apéritifs ;

Apport par SVF d'une filiale de distribution aux USA (BRUCK CRUSE).

## CAPITAL

Cotation à Paris et à Francfort.

Les familles détiennent 27 à 28 %, le personnel 12,5 % et les institutionnels français 28. Le titre a fortement monté en 1983-84 sous la pression des Américains qui profitaient de la hausse du \$ pour acheter.

Malgré la dimension du groupe, et la réduction conséquente du risque, l'accumulation se poursuit encore très largement sous le contrôle et au profit des "héritiers". Nous avons pu établir que ceux-ci occupaient (au moins) 12 des 13 postes du conseil et de nombreux postes-clefs de direction. Voici donc quelques précisions peu connues ou inédites.

Les RICARD sont représentés par Paul (président d'honneur), sa belle famille (Louis Thiers), son fils Patrick (PDG) et par ses deux filles, Danielle Ricard et Béatrice Baudinet dont le mari dirige la Société d'exportation des grandes marques.

Du côté des PERNOD, on trouve :

— François Gérard, fils de Colette Pernod-Ripert et gendre de Renaud Gillet (ex-PDG de Rhône-Poulenc et administrateur de BSN) : il est administrateur du groupe et PDG de CUSENIER ;

— Jacques Chatin, administrateur, fils d'industriel et gendre d'Odette Faye, née Pernod ;

— Jacques Foussier et Arthur Veil-Picard, famille de banquiers alliée aux Pernod depuis 1880.

Du côté des HÉMARD-MANGENOT qui ont fusionné avec PERNOD en 1926 :

— Française Hémard, veuve de l'ancien président d'honneur Jean Hémard ;

— Bernard Cambournac, époux d'une D<sup>lle</sup> Mangenot ;  
— Thierry Jacquillat, directeur général du groupe, gendre d'Odile Hémard et de Jean de Montrémy, l'ex-PDG de FLOQUET-MONOPOLE (fabricant de segments absorbé par l'Américain DANA CORP).

On note enfin la présence de Maurice Laporte-Bisquit pour le cognac du même nom.

## UNE PALETTE ORIGINALE

Si l'on s'en tient à l'activité "boissons", on constate que peu de groupes français, hormis BSN, peuvent rivaliser en taille et en diversité avec PERNOD-RICARD.

L'alcool et le sans-alcool restent encore largement exclusifs l'un de l'autre. Des firmes comme BÉNÉDICTINE, MARTELL, MOËT-HENNESSY ou RÉMY-MARTIN restent absentes des soft-drinks. À l'inverse, PERRIER ou VITTEL ignorent totalement les boissons alcoolisées et d'autres entreprises n'en sont qu'à leurs débuts hors des vins et spiritueux : BERGER, CASTEL, MARIE-BRIZARD, SAINT-RAPHAËL et très récemment COINTREAU.

L'avance prise par PERNOD et RICARD n'est évidemment pas étrangère à l'ancienneté des deux entreprises (notamment par rapport à BSN), à leur faible dispersion (peu de divagation du type PERRIER dans les produits laitiers) et à leur capacité à surmonter leur rivalité pour fusionner (à l'inverse de COINTREAU et RÉMY-MARTIN par exemple).

En outre, il ne fait pas de doute que la rente de situation tirée du pastis, même si elle est érodée aujourd'hui par la montée des marques de distributeur, a largement financé la stratégie du groupe.

Quant à la situation étrangère, elle paraît assez conforme à la réalité française avec de rares empires diversifiés (ALLIED ou SUNTORY) et de nombreux spécialistes : COCA, PEPSI, SCHWEPES d'un côté, DISTILLERS, SEAGRAM, HIRAM-WALKER, GUINNESS de l'autre.

### ❑ COGNAC BISQUIT à Lignères (Charente)

C'est en 1965 que RICARD a pris le contrôle de cette maison fondée en 1819, établie d'une part à Jarnac, d'autre part à Lignères près de Rouillac, dans un château ayant jadis appartenu à Rémy-Martin.

Depuis 1981, les installations ont été regroupées au complexe de Lignères qui comprend, au centre d'un vignoble couvrant 200 ha d'un seul tenant, la plus grande distillerie d'Europe, une tonnellerie, un centre d'embouteillage et un château transformé en centre de loisirs.

À partir de 1983, la société s'est également mise à stocker des moûts de raisin qui sont expédiés à une autre filiale du groupe, la Société des produits de l'Agly (SOPAGLY) à Perpignan.

Quant au château des Chabannes à Jarnac, libéré par BISQUIT, il abrite désormais un musée consacré à la peinture.

La société BISQUIT, qui emploie 140 salariés, se classe au 5<sup>e</sup> rang des maisons de cognac. Elle reste cependant relativement éloignée du peloton de tête composé d'HENNESSY, MARTELL, RÉMY-MARTIN et COURVOISIER qui couvrent à eux seuls les 2/3 du marché en volume. Les ventes de ces quatre maisons s'échelonnent entre 26,5 et 18 M de bouteilles par an contre moins de 10 pour BISQUIT.

Sur le plan de l'initiative, il faut noter que PERNOD-RICARD est la seule multinationale française non originaire de la région qui contrôle une importante maison de cognac alors que sept ou huit firmes étrangères sont présentes dans le négoce. Cependant, si l'on excepte COURVOISIER, on constate que la mainmise de l'establishment cognaçais sur les trois premières maisons a contraint les firmes

extérieures à se rabattre sur des maisons de second rang. **[CECI ÉCRIT AVANT LE RACHAT DE MARTELL PAR SEAGRAM]**.

❑ GALIBERT & VARON à Jarnac (Charente)

Cette filiale de RICARD, qui a récupéré in 1981 une partie des locaux libérés par BISQUIT à Jarnac, importe des rhums et élabore des brandies et des cocktails. Une petite trentaine de salariés.

❑ CHÂTEAU-PAULET à Cognac, Châteaubernard et Guitres (Charente)

Maison fondée en 1848 spécialisée dans le cognac et le pineau.

Apportée au groupe en 1976 par CUSENIER **[mais revendue peu après : cf]**.

Une petite trentaine de salariés.

❑ DÉPÔT RÉGIONAL RICARD à Rouillac (Charente)

Distribution RICARD, ANISETTE, Vodka KARINSKAĪA, calvados BUSNEL, apéritif DUBONNET, whisky CLAN CAMPBELL, rhum VANA...

❑ DÉPÔT PERNOD à Angoulême (Charente)

# **PERRIER**

## **[repris en 1992 par Nestlé]**

Dominé par des capitaux familiaux,  
le groupe PERRIER est le premier producteur mondial d'eaux minérales mais réalise près de 60 % de ses ventes hors de cette activité originelle.

Implantations productives en Europe et aux Amériques.

C.A. 1984/85 : 10,5 MdF. Résultat : 317 MF. Effectif : environ 12.000 salariés.

En quarante ans d'existence, PERRIER a multiplié les opérations financières au point d'égarer les observateurs. Nous nous sommes efforcés ici de restituer une image aussi claire que possible de cet itinéraire complexe.

### EAUX MINÉRALES (42 % des ventes)

Autorisée par l'État en 1863, la source gazeuse de Vergèze, dans le Gard, fut vendue une première fois en 1901 par le Dr PERRIER. Le nouveau propriétaire était un jeune homme apparenté à la famille royale britannique, Lord Hamworth. Il inventa un slogan, « le champagne des eaux de table », devint le fournisseur attitré de Sa Majesté le Roi d'Angleterre et fit de PERRIER un complément en vogue du whisky.

En 1947-48, un fils d'agent de change, Gustave Leven, rafla les actions éparses en France et en Grande-Bretagne. Il entreprit de populariser son produit et, en quatre ans, les ventes de "l'eau qui fait pschitt" passèrent de 46 à 150 millions de bouteilles.

Fort de ce succès, Leven compléta sa panoplie en rachetant notamment :

— CONTREXÉVILLE en 1954 : source, établissement thermal, hôtel ;

— VICHY-ÉTAT, VICHY-SAINT-YORRE + établissement thermal en 1967 ;

— et VOLVIC en 1984 suite à la prise de contrôle du groupe SELLIER-LEBLANC auquel cette entreprise était rattachée depuis 1956.

Ensemble, ces sociétés couvrent près de 50 % du marché national avec pour principaux concurrents :

— VITTEL-HÉPAR-ABATILLES contrôlée par Nestlé (35 %), la famille fondatrice Motte-Bouloumié (20 %) et la banque Merck und Finch, de Francfort (14 %) ;

— ÉVIAN-BADOIT du groupe BSN<sup>26</sup> ;

— et la CIE GÉNÉRALE DES EAUX DE SOURCE, du groupe CASTELVIN.

### BOISSONS SUCRÉES (8 % des ventes)

PERRIER aborda ce créneau avec trois filiales :

— la SOCIÉTÉ DES BOISSONS GAZEUSES DE VERGÈZE : sodas Pschitt ;

— la CIE FRANÇAISE DES BOISSONS GAZEUSES : licence de Pepsi-Cola pour la France ;

— et une filiale commune avec ÉVIAN, la SEVPEF (Produits Fruités et Éva), société-mère de la SIAO qui possède des usines à Verne (Sarthe) et Saint-Gilles (Gard).

---

<sup>26</sup> PERRIER et BSN s'étaient associés dans la SOGEVALS (source gazeuse en Ardèche) et dans la CIE GÉNÉRALE DE DISTRIBUTION (ex-Vichy-Distribution). Vers 1975, il fut même question d'une fusion entre les deux groupes. En fait, un syndicat intercommunal, mécontent de la gestion des deux partenaires, a racheté en 1983 la source de Vals tandis que PERRIER s'est retiré en 1984 de la GÉNÉRALE DE DISTRIBUTION.

Après la dissolution de la SEVPEF en 1980, PERRIER a conservé sa participation dans la SIAO puis considérablement développé son activité grâce au rachat de VOLVIC qui lui apporta :

- OASIS : première boisson aux fruits devant Orangina, Banga et Fruité ;
- ATOLL : concentré pour boissons aux fruits type Pam-Pam, Tropicana ;
- et la société ABEL BRESSON, productrice des sirops CITRON-BRESS, JARDIN ENCHANTE et LIEUTARD.

Il faut noter que cette opération suivit de peu le rachat de la CIE FRANÇAISE ORANGINA par PERNOD et s'effectua au moment même où VITTEL s'appêtait à lancer une OPA sur SELLIER-LEBLANC.

## PRODUITS LAITIERS (31 % des ventes)

L'extrême instabilité dont fit preuve PERRIER dans ce domaine a quelque peu terni l'image de l'entreprise. Première étape : association avec Jean Menasché qui possédait une petite affaire dans ce secteur. De là naquit la SAPIEM qui absorba de multiples petites laiteries. 1965 : prise de contrôle de PRÉVAL puis entrée dans le groupe ROQUEFORT.

1969 : OPA sur GENVRAIN et sa filiale FERMIERS RÉUNIS qui fabrique le Rouy et le Port-Salut. Le groupe occupe la 2<sup>e</sup> place française derrière GERVAIS-DANONE mais ses résultats sont médiocres. Néanmoins, PERRIER doit vaincre une vive résistance, notamment de la part du groupe BEL-LA VACHE QUI RIT.

Dans la foulée, PRÉVAL absorbe la SAPIEM et devient filiale à 100 % de PERRIER. Fin du premier acte et début du déclin.

Face aux mauvais résultats persistants de GENVRAIN, PERRIER décide de vendre le groupe par appartements :

- la branche "produits frais" VITHO est cédée en 1974 à UNILEVER / LA ROCHE-AUX-FÉES ;
- la S.A.F.R. est récupérée par BEL ;
- la SOFRALAIT, constituée en 1972 par filialisation de l'activité "lait frais" de la S.A.F.R., est vendue à un consortium constitué par l'UNION LAITIÈRE NORMANDE et la SODIMA-YOPLAIT ;
- l'activité "distribution" enfin est reprise par FÉLIX POTIN (1977).

Phagocytée elle aussi par PERRIER, la laiterie SAINT-HUBERT fut pour sa part revendue à un groupe de coopératives adhérentes de la SODIMA-YOPLAIT qui en confia la présidence à François Guillaume.

Quant à PRÉVAL, le fameux spécialiste de l'emmental breton, qui ressemble plus à du beurre normand qu'à du gruyère authentique, il fut cédé en 1978 après dix-huit mois de recherches à l'ULN (marque ELLE-ET-VIRE), l'accord portant sur le rachat immédiat de 30,5 % suivi d'une prise de contrôle ultérieure. On s'en souvient cet accord complexe aboutit en 1983 à une bataille à couteaux tirés entre l'ULN et BESNIER.

PERRIER ayant conservé le groupe ROQUEFORT et... récupéré la SOFRALAIT en 1982, la branche est actuellement scindée en deux divisions :

- le lait de brebis avec 80 % de la production de ROQUEFORT sous les marques SOCIÉTÉ, LOUIS RIGAL et MARIA GRIMAL (30 % des ventes) ;
- et le lait de vache sous forme de lait frais et de fromages divers tels que Bleu des Causses, Bleu d'Auvergne, Saint-nectaire, Cantal, fromage de type italien, Féta exporté en Grèce et au Moyen-Orient... (70 % des ventes).

## CHOCOLATERIE-CONFISERIE

Branche constituée en 1965 par rachat au marquis de Rozan des chocolats ROZAN, MENIER et de la marque LINDT pour la France.

Revente en 1974 de MENIER à ROWNTREE-MACKINTOSH.

Nouvelle jeunesse depuis quelques années sous la raison sociale CONSORTIUM FRANÇAIS DE CONFISERIE : environ 650 salariés, usine ultra-moderne à Oloron-Sainte-Marie dans les Pyrénées-Atlantiques. Près de 3/4 des ventes à l'exportation.

#### AUTRES

— AMONT DE L'ACTIVITÉ BOISSON : PERRIER est un groupe très intégré qui produit lui-même une part importante de ses besoins industriels. La société possède ainsi :

— les VERRERIES DU LANGUEDOC à Vergèze où les bouteilles sont emplies immédiatement après leur fabrication (Première mondiale réalisée il y a quelques années) ;

— les VERRERIES DU PUY-DE-DÔME, à Puy-Guillaume intégrées au groupe VICHY. (Partenaire minoritaire : la CIE DU MIDI à travers ses filiales BGI et UNION DE BRASSERIES) ;

— des usines de bouteilles-plastique, de carton et d'étiquettes à Contrexéville ;

— une participation dans les PAPETERIES ÉTIENNE d'Arles, spécialisées dans le papier pour carton, etc.

#### GROUPE SELLIER-LEBLANC

Constitué par fusion en 1940.

Racheté à 67 % par PERRIER en 1984. Absorbé en 1986.

Outre VOLVIC-OASIS, le groupe comprend (ou comprenait) les actifs suivants :

— négoce de combustibles : activité originelle cédée en 1986 à FILS CHARVET (groupe TOTAL) ;

— chauffage : ACOVA, société de 380 salariés spécialisée dans les radiateurs acier haut de gamme. Usine à Vaux-Andigny (Aisne) ;

— matériaux routiers et connexes : SELLIER-LEBLANC AGRÉGATS + CARRIÈRES DE LA MEILLERAIE, premier fabricant français de matériaux durs pour la viabilité (cession probable) ; société LA LIGNE BLANCHE, spécialiste de la signalisation routière horizontale travaillant épisodiquement en Poitou-Charentes (cession en 1983) ;

— conditionnement d'aérosols, de poudres, etc. : société ALIZOL, implantée à Alizay (Eure) et Ouzouer-sur-Trézée (Loiret) : Environ 480 salariés.

#### RESTAURATION

Création en 1984 de PERRIER-SANTÉ pour occuper le créneau des aliments diététiques.

Rachat en 1985 de 50 % de la SOGERES, entreprise de restauration collective haut de gamme distribuant 50.000 repas/jour dans les grandes entreprises et les restaurants scolaires.

#### INTERNATIONAL

*Le groupe réalise plus de 20 % de son C.A. à l'étranger.*

*À elle seule, l'exportation représente 83 % de ce chiffre dont les deux tiers avec les boissons. L'entreprise a réalisé une très forte percée aux États-Unis depuis 1979, relancée en 1985 par l'introduction de PERRIER aux citrons ou à l'orange. À souligner également la conclusion, en 1982, d'un accord avec le groupe SUNTORY pour la*

commercialisation de PERRIER au Japon Côté production, le groupe possède plusieurs sociétés d'eaux minérales :

— en ITALIE : rachat en 1972 de 35 % de SAN PELLEGRINO, première affaire nationale d'eaux minérales et boissons gazeuses ;

— en ESPAGNE : participation dans EYCAM portée il y a deux ou trois ans de 37 à 86 % ;

— et au BRÉSIL : SURAMIC

Depuis la fin des années 1970, le groupe a également acquis trois sociétés d'eaux plates aux États-Unis : CALISTOGA sur la côte ouest, POLAND SPRING sur la côte est et OASIS au Texas.

Quant au groupe SELLIER-LEBLANC, il a apporté une orangerie en Floride et une carrière au Cameroun.

## CAPITAL

La société est cotée à Paris et Londres.

La famille Leven détient environ 30 %.

Le groupe EXOR détient depuis 1984 une participation de 14 % portée à plus de 30 % en 1986.

Le problème successoral de PERRIER semble mal résolu : Gustave Leven, né en 1914, a fait récemment repousser la limite d'âge statutaire. Autour de lui siègent son frère, la fille de ce dernier, deux anciens collaborateurs et Jacques Vincent, représentant d'EXOR.

## EXOR

EXOR est le nouveau nom adopté par FÉLIX POTIN après que la famille Mentzegopoulos ait rassemblé tous ses intérêts dans la distribution au sein de PRIMISTÈRES pour les céder en 1984 à des investisseurs arabes. La société PRIMISTÈRES comprenait :

— 1.300 magasins de tailles très diverses en région parisienne ;

— 34 % des VINS.NICOLAS (vendus à RÉMY-MARTIN) ;

— et 49 % dans le grand distributeur COFRADEL implanté dans le sud-est de la France et en Espagne (vendus aux DOCKS DE FRANCE).

Quant aux actifs d'EXOR, ils se répartissent désormais entre :

— l'immobilier : environ 47 % ;

— l'agro-alimentaire, soit le domaine bordelais CHÂTEAU-MARGAUX et la participation dans PERRIER : environ 40 % ;

— 3 PRISUNIC ;

— et des participations dans la BANQUE DE L'UNION MEUNIÈRE et dans des fonds communs de placement à risque.

❑ SOCIÉTÉ DES GRANDES SOURCES D'EAUX MINÉRALES FRANÇAISES aux Ormes (Vienne) (Perrier 100 %)

Cette société possède une usine située entre la RN 10 et la voie ferrée Paris-Bordeaux au lieu-dit Les Ormes dans le nord de la Vienne.

À l'origine, un simple entrepôt où PERRIER embouteillait les boissons reçues en fûts. À partir de 1967, une usine utilisant l'eau d'une source locale en la mélangeant à des extraits de fruits.

Production, entre autres, de Pepsi-Cola.

Une cinquantaine de salariés.

❑ ALZO à Châtelleraut

Cette entreprise d'aliments pour animaux a possédé une usine disparue depuis plus d'une décennie sur la Z.I. du Sanital à Châtelleraut. ALZO était une filiale de GENVRAIN qui appartenait à l'époque au groupe PERRIER.

❑ La SOLACO à Brigueil (Vienne)

Comme nous l'avons vu, cette laiterie fut rachetée par le groupe ROQUEFORT en 1980 et revendue à BESNIER début 1984. Cette opération semble s'intégrer dans des manœuvres plus larges puisque PERRIER, la SOFRALAIT et BESNIER utilisent tous les trois la marque LACTEL pour le lait et les produits frais. [1988 : Perrier se désengage de Lactel].

HORS IAA

❑ CARRIÈRES DE LA MEILLERAIE (Sellier-Leblanc)

Carrières en Vendée et centre de stockage à la Pallice.

❑ WESPER à Pons (Charente-Maritime)

Rachetée en mai 1985 par SELLIER-LEBLANC à Saint-Gobain (cf. VEPC, n° 3) : complémentarité avec la société ACOVA, radiateurs décoratifs en acier.

## ROYAL CHAMPIGNON

Originaire de Saumur,

ROYAL CHAMPIGNON occupe le leadership mondial de la conserve de champignons mais entame à peine son internationalisation.

En juillet 1985, à la veille du déclenchement d'une nouvelle crise de surproduction, la famille fondatrice a passé la main aux groupes SAINT-LOUIS-BOUCHON et LESIEUR.

Quant à la région, elle a payé son tribut à une rationalisation menée tambour battant.

C.A. 1984 : 755 MF. Effectif : + 3.000 salariés.

Une conserverie en Charente, une dans le nord des Deux-Sèvres. trois dans le nord de la Vienne : le champignon de Paris représente une part non-négligeable de l'agro-alimentaire régional.

Les premières traces de culture dans les carrières de tuffeau du Châtelleraudais et du Loudunais remonteraient aux dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle. Bien souvent, le cycle fut le suivant : culture de la vigne sur des sols pauvres, crise phylloxérique dans les années 1880, ouverture en sous-sol de carrières de pierres de taille puis, surtout dans l'entre-deux-guerres, reconversion dans le champignon frais, vendu dans l'agglomération voisine ou expédié par train dans la région parisienne (cas de l'Angoumois ou de la vallée de l'Auxances à Poitiers).

En cette époque héroïque, les techniques étaient assez rudimentaires : le mycélium était récupéré un peu partout, sélectionné à vue de nez et parfois mis à incuber dans la chambre à coucher. Dans la vallée de l'Auxances, les caves étaient interdites aux femmes "indisposées", censées faire échouer la récolte. Le fumier provenait en général des casernes, relayées aujourd'hui par les clubs hippiques et les haras. C'est seulement après la guerre qu'il sera pasteurisé et ensaché avant ensemencement. Quant aux effectifs, ils pouvaient être considérables. Ainsi, dans les années 1930, il semble qu'une centaine de personnes travaillait dans les carrières de Charmille à Giget, près d'Angoulême.

Cependant, le décollage de la consommation ne s'opéra qu'après la guerre, en grande partie grâce aux facilités de distribution et d'emploi offertes par la conserve. Les Français ont ainsi consommé en 1982 2,4 kg de champignons de Paris par tête, dont 1,5 kg en conserve (+ 85 % en dix ans) et 0,9 kg en frais (soit + 27 %). Cette tendance s'est poursuivie, à ceci près que la croissance de la conserve s'est ralentie en 1985 (+ 2 %) tandis que celle du frais et du surgelé s'est accélérée.

Ce mouvement fut accompagné au cours des années 1950 et surtout 1960 par une grande extension de la culture dans la région, avec concentration d'une part dans le nord du Poitou (Châtelleraudais, Loudunais, Thouarsais), d'autre part dans l'Angoumois. Là, des "entrepreneurs" venus d'horizons professionnels très divers firent un large appel à la main-d'œuvre portugaise pour coloniser avec plus ou moins de succès les carrières des environs (Garat et Sers d'un côté, Puymoyen, La Couronne, Vœuil-et-Giget, Nersac, Sireuil, Châteauneuf de l'autre).

La première grave crise de surproduction intervint en 1968 et provoqua de vives récriminations contre certains industriels accusés d'importations massives à bas prix. Après un répit, la concurrence se durcit à nouveau dans les années 1970 où les champignonnistes français, devenus fortement exportateurs, se heurtèrent non seulement à des pays à bas coût de main-d'œuvre comme la Chine, Taiwan ou la Corée du Sud mais aussi aux Pays-Bas. Ces derniers, n'ayant pas à supporter le poids des traditions, se lançaient d'emblée avec des techniques de pointe : coopératives

d'approvisionnement, services techniques, cultures en bâtiments spéciaux adaptés à la manutention moderne... et utilisation d'additifs permettant d'augmenter d'un tiers environ la teneur en eau des champignons de conserve (l'État français s'apprête à porter ce problème devant les Tribunaux tout en préparant une intervention à Bruxelles).

La profession a réagi à cette situation nouvelle, d'une part en obtenant, en 1981, un contingentement des importations dans la CEE, d'autre part en intensifiant ses efforts de productivité. Ainsi, la fabrication du compost par mélange de fumier de cheval, de paille d'urée et d'eau s'accomplit de plus en plus dans des centrales spécialisées. De même, on s'achemine à grands pas vers la centralisation de l'incubation du mycelium, accompagnée du remplacement des fameux sacs plastique posés à même le sol par de grands contenants manutentionnés avec des élévateurs.

Bien entendu, le résultat le plus immédiat de ces changements a été une réduction du nombre de champignonnistes (d'environ 2.000 à 300), accompagnée d'une concentration équivalente au niveau des conserveries. De plus en plus mécanisées, celles-ci ont cherché à s'orienter vers les champignons cuisinés et les surgelés tout en entreprenant de diversifier leurs débouchés hors de R.F.A. (+ 60 % des exportations françaises, avec une consommation de 2,6 kg par tête, stagnante depuis 1973).

Sur le plan géographique, cette évolution, fait notable, s'est accomplie au profit de six départements du Centre-Ouest, soit le Maine-et-Loire, les Deux-Sèvres, la Vienne, l'Indre, le Loir-et-Cher et l'Indre-et-Loire, qui représentent aujourd'hui plus de la moitié des effectifs travaillant dans les champignonnières et 80 % de la production de conserves.

Sur le plan des entreprises, on note l'émergence de deux groupes dominants :

- EUROCONSERVES qui réunit, depuis 1970, la SOCOTRA de Châtellerauld et la Coopérative agricole des champignonnistes du Saumurois - CACS à Beaufort-en-Vallée (Maine-et-Loire), Thouars (Deux-Sèvres) et Luçay (Indre)
- et le groupe ROYAL CHAMPIGNON, leader de la profession.

Créé en 1942 par Georges Guilbaud, ce groupe a connu un bon rythme de développement, à la fois par croissance interne et par rachats. En la matière, l'opération la plus fructueuse fut probablement la reprise, en 1954, de ROYAL CHAMPIGNON, qui apporta la notoriété de sa marque. Le rachat en 1981 du groupe BLANCHAUD constitua l'opération la plus considérable et la plus délicate.

Créée en 1948 à Chacé, près de Saumur, l'entreprise avait été vendue une première fois en 1977 au groupe ORTIZ-MIKO. Ce dernier avait opéré diverses restructurations, fermant en particulier plusieurs chantiers éloignés et déménageant une conserverie de Chacé à Doué. Finalement, Ortiz préféra céder 78 % du capital à Guilbaud, tout en conservant une usine toute neuve construite à Chacé, spécialisée dans l'atomisation et la lyophilisation des champignons ainsi que dans les crêpes, tartes et pizzas surgelées.

Au total, le groupe GUILBAUD - ROYAL CHAMPIGNON se retrouvait, fin 1985, à la tête de sept usines (conserves et/ou surgelés) situées dans :

- le Maine-et-Loire : Doué et Longué ;
- l'Indre-et-Loire : L'Île-Bouchard, Loches et Bléré ;
- le Loir-et-Cher : Montoire ;
- et la Gironde : Saint-André-de-Cubzac [fermeture de la conserverie en 1992 et des champignonnières de Villegouge en 1996].

En outre, il contrôlait en amont 2 laboratoires de mycélium, 8 centrales à compost et 37 caves employant quelque 1.700 salariés.

Sous les marques ROYAL CHAMPIGNON, GEORGES GUILBAUD, BLANCHAUD, CHAMPIVAL et DEVERNAY-VOLANT, il couvrait :

- près de 40 % du marché français de la conserve (90.000 t.) ;

- environ 15 % du marché français du frais (55.000 t.) ;
- et 43 % du marché des surgelés.

Pour autant, le groupe n'échappe pas à la grave crise qui sévit depuis la rentrée 1985. Ses causes : le report sur la CEE de grosses quantités exportées auparavant aux États-Unis du fait de la baisse du dollar et d'une percée chinoise outre-atlantique.

Déjà, en février 1986, le groupe a abandonné la CONSERVERIE DU VAL DE VIENNE à Chinon, qu'il avait reprise en 1982 à la suite d'un premier dépôt de bilan causé par la faillite de la conserverie RÉGNAUD de Bergerac. (Les deux chantiers employant 30 salariés ont été fermés et l'usine récupérée par un champignoniste local avec 20 salariés sur 54).

En septembre 1986, la conserverie BLANCHAUD, de Loches, a été à son tour rayée de la carte.

#### INTERNATIONAL

*Le groupe possède une usine en Hollande et lorgne depuis quelque temps sur l'Espagne, les États-Unis et la Chine.*

*Il n'exporte qu'environ 20 % de sa production contre 55 % pour EUROCONSERVES.*

#### CAPITAL

La famille GUILBAUD étudiait une Introduction en Bourse lorsqu'elle a reçu une offre de LESIEUR et de SAINT-LOUIS BOUCHON. En juillet 1985, ces deux groupes ont pris 70 % du capital. Jacques Guilbaud a été maintenu à son poste.

Rappelons que LESIEUR et SAINT-LOUIS sont liées par des participations croisées à hauteur de 10 % et que MIMRAN, propriétaire d'OLIDA, possède 10 % de SAINT-LOUIS.

## **GROUPE LESIEUR**

### **[Repris en 1988 par Erdania/Béghin-Say]**

Le leader français des huiles alimentaires fait face dans des conditions difficiles à la concurrence d'ASTRA-CALVÉ (UNILEVER).

C.A. 1985 : 9,25 MdF. Résultat : - 8 MF. Effectif : 6.326 salariés.

Créée au début du siècle, LESIEUR s'est longtemps identifiée à l'arachide sénégalaise et à l'huile alimentaire. Cependant, dans les années 1960, la société entreprit un gros effort de diversification :

— entrée dans les aliments du bétail avec la SODEVA et une participation dans une usine de trituration de soja à Saint-Nazaire en association avec BUNGE et CARGILL ;

— rapprochement avec le spécialiste des produits d'entretien COTELLE-ET-FOUCHER ;

— association avec SHELL dans DORLYL pour la fabrication de bouteilles plastique ;

— et rachat de la SOPRODEL (margarine EXCEL).

Pourtant, au milieu des années 1970, le groupe se retrouva au bord de la faillite. LESIEUR abandonna alors sa participation dans DORLYL à SAINT-GOBAIN et se retira de l'alimentation animale en cédant la SODEVA aux GRANDS MOULINS DE PARIS. Après deux exercices réparateurs, le groupe put reprendre l'offensive en 1978-79 en rachetant à UNIPOL les NOUVELLES HUILIERIES ET RAFFINERIES DE MASSILIA (VÉGÉTALE), en se payant le quatrième fabricant d'huiles espagnol et en accrochant WILLIAM SAURIN à son tableau de chasse.

Grâce à quoi, le groupe a pu absorber sans trop de dégâts les 133 MF perdus en 1984 et 1985 par sa branche huiles et corps gras avant de retrouver son souffle en 1986.

L'activité est actuellement répartie en trois divisions.

#### HUILES & CORPS GRAS (76 % (les ventes))

1) Branche grand public :

Environ 35 % du marché des huiles contre 25 % pour ASTRA CALVÉ. Malheureusement pour LESIEUR, sa plus forte position se situe sur le créneau de l'arachide alors qu'ASTRA a pris une longueur d'avance dans le tournesol (42 % des ventes avec FRUIDOR). Or, compte tenu de l'écart de prix qui s'est creusé avec le tournesol, la part de marché de l'arachide est tombée de 35 à 24 % entre 1983 et 1985.

Conséquence : LESIEUR a entrepris fin 1984 de sortir de ses tranchées pour attaquer les marchés de la margarine au tournesol et des pâtes à tartiner allégées (budget de promotion de ces deux produits en 1985 : 55 MF). ASTRA a aussitôt répliqué en se lançant dans l'huile d'arachide sous la marque ÉCLAT D'OR.

D'autre part, LESIEUR propose au grand public des mayonnaises et des sauces, créneau sur lequel elle occupe la première place face à MAYOLANDE (AKZO) et AMORA (BSN).

*Rachat en 1978 du n° 4 espagnol, SALGADO Y CIA ; acquisition en 1980 de 49 % du leader KOIPE puis prise de contrôle de cette entreprise en 1984 malgré une virulente opposition.*

*Après quoi, LESIEUR jeta son dévolu sur CARBONNEL, n° 1 local de l'huile d'olive, mais se heurta au veto du gouvernement. Celui-ci proposa alors à LESIEUR 35 % d'un grand groupe qui réunirait KOIPE, CARBONNEL et trois autres entreprises avec possibilité pour les Espagnols de prendre environ 10 % de LESIEUR. Proposition rejetée par la partie française.*

2) Produits pour boulangers-pâtisseries et industriels : depuis la fusion en 1983 d'EXCEL et de TOY-RIONT, LESIEUR est leader des margarines pour boulangers-pâtisseries.

Pour conforter sa position vis-à-vis de cette clientèle face à la concurrence des excédents de beurre à bas prix, la société a pris le contrôle en 1984 de GELFINOR, spécialisée dans les surgelés. Il s'agit là d'un retour, dans la mesure où LESIEUR avait naguère abandonné aux GMP la minorité détenue par WILLIAM SAURIN dans la SOCIÉTÉ DES SPÉCIALITÉS SURGELÉES.

D'autre part, par l'intermédiaire des HUILERIES DE MASSILIA et de la SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE DES OLÉAGINEUX, le groupe produit la VÉGÉTALINE, des huiles raffinées et hydrogénées pour l'industrie alimentaire et des corps gras pour la pharmacie et la parapharmacie.

#### PLATS CUISINÉS (10 % des ventes)

Sociétés WILLIAM SAURIN et ROYAL CHAMPIGNON.

#### PRODUITS D'ENTRETIEN MÉNAGER (14 % des ventes)

Société COTELLE-ET-FOUCHER : marques LA CROIX, MIR, MINIDOUX, MAXINET, REX et PERSAVON.

*Filiales en Belgique, au Sénégal et en Côte d'Ivoire.*

#### CAPITAL

BNP : 20 %, SAINT-LOUIS BOUCHON : 10 % (14 % depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 1986), famille Lesieur : 9 %, UAP : 6 %.

(À la suite d'une offre publique d'échange lancée en novembre 1986, la participation de SAINT-LOUIS a été portée à 24 %, le groupe ainsi formé occupant désormais la deuxième place derrière BSN).

#### HORS IAA

— COTELLE-ET-FOUCHER à Rompsay (Charente-Maritime)

COTELLE-ET-FOUCHER possédait dans les années 1950 un important atelier de conditionnement à La Rochelle-Rompsay).

□ Champignonnières BLANCHAUD à Loudun (Vienne)

Fermeture à court terme annoncée en septembre 1980 par ORTIZ MIKO dans le cadre d'un plan prévoyant l'arrêt immédiat de plusieurs autres chantiers.

Reprise éphémère par un champignonniste de Chinon.

❑ S.I.C.A. CHAMPEUROP à Scorbé-Clairvaux (Vienne)

Cette conserverie a connu une existence particulièrement mouvementée. Créée en 1950, elle commença par travailler les champignons de Paris sous les marques LA COURONNE puis IMPÉRIAL. Après une année d'interruption en 1954, elle repartit sous le nom de CONSERVERIE POITEVINE et employa jusqu'à 200 salariés en élargissant son activité aux girolles et aux asperges.

Nouvelle cassure en 1965 à la suite d'un transfert de machines et de personnel vers la SOCOTRA de Châtelleraut, en cours de constitution.

L'affaire est relancée par les Éts CLAIRFIN qui abandonnent l'asperge pour se concentrer sur le champignon de Paris. À partir de 1972, les départs ne sont plus remplacés. En 1975 certaines machines sont transférées à l'usine-sœur de l'Île-Bouchard (37). Scorbé se limite alors au grattage avec environ 150 personnes. En 1976, l'entreprise est rebaptisée SIC.A. CHAMPEUROP (groupe GUILBAUD). Fin 1983, l'établissement emploie encore 68 salariés. Il ferme définitivement début 1984.

(Les locaux ont été réoccupés en septembre 1985 par un commerce de pièces détachées automobiles accompagné d'un atelier de self-montage gratuit).

À noter qu'après cette fermeture, la Vienne et les Deux-Sèvres sont entièrement contrôlés par les coopératives (la CACS à Thouars, CHAMPI-UNION et COPROVAL à Loudun, la SOCOTRA à Châtelleraut) alors que les champignonnistes charentais travaillent avec des conserveries privées (DE MANNY à Châteauneuf-sur-Charente ou ROYAL CHAMPIGNON à Saint-André-de-Cubzac).

## SAINT-LOUIS-BOUCHON

Fruit du mariage de la canne à sucre coloniale et de la betterave française, SAINT-LOUIS BOUCHON est le deuxième sucrier national derrière BÉGHIN-SAY.

C.A. 1985 : 5 Mdf. Résultat : 35 MF. Environ 4.000 salariés.

SAINT-LOUIS BOUCHON est issue du regroupement des sociétés SAINT-LOUIS, BOUCHON & PAJOT et UNION SUCRIÈRE DE L' AISNE.

La première de ces sociétés, parfaitement typique de l'époque coloniale, fut créée à Marseille au milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. Elle a bâti sa fortune sur le raffinage de la canne à sucre réunionnaise avant d'étendre son influence sur Madagascar (SOCIÉTÉ SUCRIÈRE DE LA MAHAVAVY) et sur le Maroc (CIE SUCRIÈRE ET DE RAFFINAGE à Casablanca).

Grand tournant au début des années 1960 : après avoir absorbé les SUCRERIES MARSEILLAISES DE MADAGASCAR, SAINT-LOUIS se rapprocha de la CIE NOUVELLE DE SUCRERIES RÉUNIES implantée dans les départements betteraviers du Nord de la France.

Deuxième étape en 1967 avec la constitution d'une société commerciale en commun avec le groupe sucrier normand. BOUCHON & PAJOT.

L'année suivante, toutes ces sociétés rassemblaient leurs usines métropolitaines dans la GÉNÉRALE SUCRIÈRE, qui sera renforcée en 1973 par un rapprochement avec l'UNION SUCRIÈRE DE L' AISNE.

Le regroupement sera parachevé à la fin des années 1970 par fusion des sociétés-mères SAINT-LOUIS et BOUCHON & PAJOT.

Paradoxalement, ce renforcement en France coïncida avec un désengagement à l'étranger, la SUCRIÈRE DE LA MAHAVAVY ayant été nationalisée en 1976 et les intérêts marocains ayant été liquidés en 1984.

Par ailleurs, le groupe a dû faire face à la chute des cours mondiaux du sucre causée entre autres par la surproduction, la fermeture de certains marchés comme le Nigeria et la concurrence de substituts tels que l'isoglucose, tiré de l'amidon, et l'aspartame, édulcorant non calorique.

Sa première réaction fut de réduire sa production afin de limiter les quantités vendues hors quota, c'est-à-dire à des prix inférieurs à ceux garantis par la CEE. Le tonnage tomba ainsi de 26 % entre 1981/82 et 1984/85 pour remonter à 594.000 t. en 1985/86, soit 14 % de la production nationale contre 24 % pour BÉGHIN-SAY.

Cette évolution ne fit qu'accélérer la chute des effectifs de la GÉNÉRALE SUCRIÈRE qui passeront sous la barre des 3.000 fin 1986 contre 4 400 en 1977.

Par ailleurs, le groupe a annoncé en 1986 la création d'une société d'étude pour la construction d'une usine d'éthanol en Normandie.

La diversification dans les champignons avec le rachat du groupe GUILBAUD-ROYAL CHAMPIGNON s'inscrit dans ce contexte. Elle fait suite à une première diversification malheureuse dans la filière viande, commencée en 1970 en association avec ROTHSCILD et qui s'est terminée en 1981 par la vente des derniers actifs acquis dans ce secteur (BOCAVIANDE ayant récupéré PIEN & GLASSON et DÉLIVIANDES tandis que la SOCOPA reprenait le GROUPEMENT VIANDES ET SALAISONS).

### CAPITAL

Groupe WORMS : 18 %, groupes familiaux : environ 10 %, MIMRAN : 10 %, LESIEUR : 10, BNP par BANEXI : 4 %.

Le conseil atteste la remarquable persistance des dynasties familiales avec :

— pour SAINT-LOUIS : Joseph Guérin (ex-PDG décédé en 1984), Robert Maurel (de la Banque MARTIN-MAUREL) ainsi que Cazalet et Mitaranga (MARSEILLAISE DE CRÉDIT + CFAO) ;

— pour BOUCHON & PAJOT : Antoine Bouchon et ses gendres Corbel et Morillot ;

— pour l'UNION SUCRIÈRE DE L' AISNE : Alfred Marchal et son cousin Dumon (PDG).

Même chose au niveau de la GÉNÉRALE SUCRIÈRE avec notamment Robert de Voguë, fils de l'ancien PDG de SAINT-GOBAIN dont la mère était née Lucie Sommier (SUCRERIES RÉUNIES).

(À noter qu'après les distilleries de Celles-sur-Belle et Forge-d'Aunis qui dépendaient de Melle, la dernière distillerie de betteraves de la région, à Saint-Pierre-de-Maillé (86), fut à son tour victime de la concentration industrielle et ferma ses portes au début des années 1970).

## SOCOPA

Rassemblement de coopératives et de sociétés privées, la SOCOPA fut conçue dès le départ en fonction de la dimension européenne. Aujourd'hui, le groupe abat ou transforme plus de 10 % des viandes consommées en France et réalise à lui seul plus du quart des exportations nationales.

La SOCOPA a englobé dans la région deux entreprises de cheville et d'abattage.

C.A. 1985 : 12,2 MdF. Résultat : léger excédent.

La filière viande se caractérise par de profondes transformations :

- concentration de la production
- déclin des petites foires rurales
- régression des marchés et des abattoirs situés près des grands centres de consommation (cf. La Villette).
- développement de grands marchés de vifs sur les zones de production : Fougères, Château-Gontier, Sancoins... et, pour la région, Parthenay, Vasles, Lezay, Les Hérolles...
- multiplication des groupements de producteurs mais résistance des maquignons qui collectent le bétail dans les fermes
- recul des abattoirs publics face aux abattoirs privés ou coopératifs
- développement d'ateliers de découpe et de conditionnement accouplés aux abattoirs
- recours persistant à une main d'œuvre importante (découpe, transport... ) malgré, la mécanisation croissante (abattage, manutention, sciage des carcasses...
- déséquilibre entre l'offre et la demande dû à une surproduction (près de 8 % des viandes ont été mises à l'intervention en 1985), à une mévente des quartiers avant et à la concurrence de viandes de porc et de volaille meilleur marché.
- retour accéléré à une politique de qualité après les errements que l'on sait.
- valorisation insuffisante du 5<sup>e</sup> quartier (déchets)
- déclin des petites boucheries de quartier passées de 40.000 en 1975 à 30.000 en 1985 face aux grandes surfaces, aux congélateurs privés et au développement de la restauration hors du domicile.

Dans ce contexte, la constitution et le développement de la SOCOPA sont exemplaires à plus d'un titre.

Au départ (1953), l'association originale à l'époque de coopératives d'éleveurs de l'Ouest et du comte Pierre de Montesson (connu des turfistes pour son écurie de trotteurs). De là naquit la SOCOPA qui devint en peu d'années la première entreprise européenne de viandes avec 60.000 t. vendues en 1970 et des abattoirs à La Ferté-Bernard (Sarthe), Évron (Mayenne), Gacé (Orne) et des ramifications à Parthenay. Cependant, le développement rapide de l'entreprise, basé sur des prix élevés à l'achat et des prix faibles à la vente, engendrait d'importants déficits.

Parallèlement, les coopératives d'éleveurs du Midi sous la houlette de Bruel et de Doumeng s'unirent au sein de la SOCIÉTÉ CENTRALE DES VIANDES et cherchèrent un partenaire. Sur les 7 ou 8 industriels privés pressentis, un seul répondit favorablement : Gilbert Salomon. Sa famille était dans le négoce de viandes depuis trois générations et il possédait deux entreprises : VIANDEST en Lorraine et GUP SALOMON en R.F.A.. L'alliance, conclue en 1968, fut suivie quatre ans plus tard de la fusion avec la SOCOPA.

La même année, celle-ci démarra à Cherré (Sarthe) un célèbre complexe produisant entre autres quelque 200.000 steaks hachés par jour sous la marque HITBURGER.

Désormais, le rêve de Pompidou et des hauts fonctionnaires était réalisé : la France disposait d'un groupe important capable d'affronter la concurrence européenne et de servir de réceptacle aux entreprises familiales parvenues à maturité. Dès lors, les opérations se multiplièrent :

1973 : absorption des Éts DANIEL ARCHAIMBAULT.

1980 : rachat à GS NORD <sup>27</sup> de 51 % du GROUPEMENT VIANDES ET SALAISONS. 960 salariés, usines à Saint-Brieuc (andouilles et andouillettes), **Saint-Symphorien-sur-Coise** dans le Rhône (jambons et saucissons), Ozoir-la-Ferrière (jambon cuit) et Metz (produits fumés et pour l'exportation). Cette entreprise, rebaptisée CHARCUTERIE DES HAUTES TERRES, a fait l'objet de sérieuses restructurations.

Absorption de FRANVIL à Villefranche d'Allier : création en 1934, apogée en 1952 comme champion de la viande pré-emballée après un démarrage très difficile. Environ 10.000 t/an.

1981 : ouverture du premier *fast-food* FREETIME.

1982 : création de DESVIGNES-VIANDEST par union de VIANDEST, de DESVIGNES et d'une coopérative d'éleveurs lorrains. Potentiel d'abattage de 80.000 t. Projet d'usine de steak haché à Nancy.

Participation dans les abattoirs JEFFROY : 200 salariés à Châteauneuf-du-Faou (Finistère).

1983 : FRANVIL abandonne la gestion des abattoirs de Châteauroux après deux exercices déficitaires.

La SOCOPA cède à la CFAO ses deux filiales spécialisées dans le négoce de peaux en échange de 20 % des FILS DE A. MAUDET.

1984 : la SOCOPA prend 50 % d'un nouvel ensemble regroupant les *fast-foods* FREETIME, CHICKEN SHOP (ACCOR) et WHAT A BURGFR (HAVAS / EUROCOM). Passage, de toutes les unités à l'enseigne FREETIME. Deuxième place derrière QUICK avec 35 restaurants en 1985, dont 4 en franchise.

1985 : démarrage de deux nouvelles unités de transformation à Évron (Mayenne) et Gacé (Orne) s'ajoutant aux trois unités existantes à Cherré, Villefranche d'Allier et Rodez

1986 : G. SALOMON achète au groupe britannique TH. BORTHWICK 72 % des BOUCHERIES BERNARD : chaîne de grosses boucheries de détail.

## INTERNATIONAL

*En 1984, SOCOPA-FRANCE a traité 80.000 t. de viandes à l'export sur un total de 390.000 t.*

*De son côté, SOCOPA-INTERNATIONAL a négocié également 80.000 t. de viandes tandis que les filiales et centres du groupe implantés en R.F.A., notamment le charcutier-salaisonier ERDBRINK, ont réalisé un C.A. d'environ 1 Md de DM.*

*Par ailleurs, FREETIME a ouvert en 1985 trois fast-foods en franchise à TAIWAN, au KOWEIT et à AMSTERDAM. La société projette également des implantations en ITALIE et en ESPAGNE sans l'intermédiaire de franchisés. Cette stratégie s'inscrit dans la lignée de la politique américaine qui, dès 1970, s'est employée à favoriser l'internationalisation des Mc Donald's afin de modifier les habitudes alimentaires locales et de développer les exportations de viandes, de blés panifiables et de farines.*

## CAPITAL

---

<sup>27</sup> Société créée en 1970 par la GÉNÉRALE SUCRIÈRE (groupe SAINT-LOUIS-BOUCHON) et la CIE DU NORD (ROTHSCHILD).

Les coopératives d'éleveurs sont majoritaires, les industriels privés minoritaires et la filiale spécialisée de l'INSTITUT de DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL détient 10 % depuis 1982.

#### ❑ PARTHENAY-VIANDES (ex-Éts Contré)

Avec 9 350 t. abattues en 1984 et 11.000 t. en 1985, cette entreprise de 46 salariés est l'un des plus gros utilisateurs de l'abattoir de Parthenay avec BRÉCHOIRE et VIAND-OUEST (CANA).

Elle ravitaille en viande désossée les grandes surfaces, les collectivités et l'armée tout en exportant des quantités importantes vers l'Italie.

En 1985, souhaitant développer les Éts CONTRÉ en les spécialisant dans le veau de qualité, la SOCOPA a ouvert leur capital à deux coopératives d'élevage : VIENNE-VIANDES (10 %) et la CEVAP (45 %). Ce dernier groupement, créé en 1982 en pleine crise du veau par Louis-Marie Siaudeau, un producteur de Saint-Laurent-sur-Sèvre déjà associé à la SOCOPA, a connu un beau succès. Entre 1982 et 1985, sa production est passée de 2.200 à 11.000 bêtes par an et le nombre de ses adhérents de 11 à 46, la plupart ayant moins de trente ans.

L'objectif de CONTRÉ est de porter sa production de 400 à 1000 veaux hebdo à la fin 1986.

Cette entreprise constitue une illustration parfaite des nouveaux circuits de la viande et de leurs avantages. Côté industriel : maîtrise de l'approvisionnement. Côté éleveurs : garantie de débouchés, court-circuitage des maquignons et appropriation d'une partie de la plus-value produite en aval.

#### ❑ SOCOPA-ARCHAIMBAULT à Celles-sur-Belle (Deux-Sèvres)

Cet important abattoir familial est entré en 1973 dans le giron de la SOCOPA. D'une capacité supérieure à 20.000 t., il est spécialisé principalement dans le porc et accessoirement dans la viande bovine.

Il a connu quelques problèmes en 1984 dus aux perturbations entraînées par la modernisation de sa chaîne de porcs (aidée par un prêt du Fonds industriel de modernisation et de l'ANVAR) et à la fermeture temporaire de la frontière italienne à la suite de traces d'anabolisants découvertes dans des viandes bovines.

La société emploie quelque 200 salariés et possède des antennes à La Roche-sur-Yon (65 salariés) et Bordeaux.

La SOCOPA-SUD LOIRE qui comprend ARCHAIMBAULT, CONTRÉ et HERVOUET-MABIT à Nantes a commercialisé 69.000 t. de viandes en 1985 dont 23 % à ???

#### ❑ MARCHÉ AUX CUIRS D'ORLÉANS à Châtillon (Deux-Sèvres)

Filiale de la SOCOPA spécialisée dans le ramassage des peaux apportée en 1983 aux FILS DE A. MAUDET (CFAO 80 %, SOCOPA 20 %). Implantation à Châtillon sur Thouet près Parthenay.

#### ❑ FILS DE A. MAUDET à Saint-Martin de Saint-Maixent.

## SODIMA-YOPLAIT

Premier grand regroupement d'unions laitières régionales, la SODIMA couvre aujourd'hui 25% du marché français du yaourt et 35% de celui du lait frais sous les marques YOPLAIT et CANDIA.

La Société de diffusion des marques (Sodima) fut créée en 1964 par cinq unions laitières coopératives :

- l'ORLAC pour le Sud-Est ;
- la coopérative RICHES MONTS, de Clermont-Ferrand, dont le président n'est autre que Michel Debatisse ;
- les coopératives du Maine (UCALM), au Mans, qui comptaient parmi les rares laiteries françaises agréées par les troupes U.S. ;
- l'Union laitière de Toulouse, devenue ULPAC, qui travaillait beaucoup avec l'Algérie ;
- et la Coopérative laitière de Paris qui possédait 50 laiteries en Île-de-France.

Face à la montée des concurrents privés, spécialement de DANONE et de CHAMBOURCY, les coopératives avaient en effet compris qu'elles devaient créer une marque commune et se grouper pour faire de la recherche. La SODIMA, structure centrale de 130 personnes basée à Paris, fut chargée de la mise en œuvre de ces objectifs<sup>28</sup>.

Sa première mission fut de créer un yaourt présentant des caractéristiques semblables quelque soit la saison et le lieu d'achat. Il fut lancé en 1965 sous la marque YOPLAIT, résultante des marques YOP, de l'UCALM, et COPLAIT, de la Centrale parisienne. Après quoi, la gamme fut élargie aux fromages blancs, à la crème fraîche, aux desserts et même aux yaourts à boire, produit nouveau introduit sur le marché en 1975 avec un faible succès au départ.

D'autre part, la SODIMA lança en 1971 une marque de lait frais, CANDIA, suivie de laits allégés (1972), de laits à teneur en vitamines garantie (1973), de laits aromatisés (1975) et de laits aromatisés aux céréales sous marque Petit Dej (1986).

Parallèlement, l'association accueille 5 ou 6 unions laitières supplémentaires afin de compléter sa couverture du territoire national.

Au total, la SODIMA affichait en 1984 un chiffre d'affaire de 12,8 MdF pour un effectif de 10 464 salariés. Toutefois, il faut ramener ce bilan à de plus justes proportions dans la mesure où ces chiffres correspondent à l'addition des ventes et des effectifs des coopératives adhérentes alors que les marques CANDIA et YOPLAIT n'ont réalisé respectivement que 1,4 et 2,6 MdF. Ce dernier chiffre étant à rapprocher des 4,1 MdF de GERVAIS-DANONE et du 1,2 MdF de CHAMBOURCY. En outre, on déplorera qu'à la différence de ses concurrents privés, la SODIMA ne publie pas ses résultats financiers.

## INTERNATIONAL

---

<sup>28</sup> Depuis 1982, la SODIMA dispose à Ivry-sur-Seine d'un laboratoire spécialisé dans les fermentations et le génie enzymatique.

Jusqu'à présent, coopération oblige, la SODIMA a basé son développement international sur la franchise. Cependant, depuis 1985, elle a créé une S.A. qui lui permettra de prendre des participations, conformément au vœu de certains partenaires (Chine, Pays de l'Est).

L'aventure internationale de la SODIMA a commencé en 1969 par la signature d'un contrat de franchise avec l'Union laitière vaudoise en Suisse. Quinze ans plus tard, la marque Yoplait était représentée dans 36 pays, le contrat-type portant sur les éléments suivants : étude de marché, apport de technologies <sup>29</sup>, apport de savoir-faire commercial (publicité, emballage, circuits de distribution), formation, vente de ferments et usage exclusif de la marque.

Au total, 197.000 t. de produits YOPLAIT ont été vendus à l'étranger en 1984 contre 258.000 t. en France.

Parmi les réussites spectaculaires :

- le Canada (1971), où YOPLAIT est leader du marché ;
- les États-Unis où la GENERAL MILLS est devenue; en 1976, concessionnaire pour tout le pays après avoir racheté deux petites entreprises franchisées du Michigan et du Colorado (co-leader du marché avec Dannon) ;
- et l'Australie où la marque, implantée en 1982, a fait une percée fulgurante.

À noter que, depuis 1983, la SODIMA cherche également à internationaliser la marque CANDIA.

#### CAPITAL

Coopératives adhérentes soutenues par le Crédit Agricole et Unigrains.

#### ❑ Usine YOPLAIT à Aytré (Charente-Maritime)

Cette usine, concessionnaire de la marque pour le Poitou-Charentes, est située aux portes de La Rochelle où elle emploie plus de 200 personnes. Sa production atteint environ 15.000 t. de produits frais, 10.000 t. de lait pasteurisé et 300 t. de beurre. Elle est intégrée à l'Union Charentes-Lait dont le siège se trouve à Surgères.

#### ❑ DÉPÔTS en région

En aval, YOPLAIT confie sa distribution en Charente à la S.I.C.A. DIPROMA SAINT-GEORGES et possède 3 dépôts à Nieul-les-Saintes (fermé en septembre 1985), Niort et Poitiers.

---

<sup>29</sup> Ces contrats ont profité notamment aux sociétés ERCA des Ullis et GOAVEC d'Alençon, spécialisées dans les machines pour yaourts.

## SUCRES ET DENRÉES

Société de commerce international fondée en 1952 par Maurice Varsano, la Cie SUCRES ET DENRÉES est devenu un empire diversifié de plus en plus présent à l'échelon industriel.

C.A. 1984 : 25,4 MdF. Résultat : 56,9 MF. Effectif : 4.500 salariés.

L'évolution des grandes firmes de négoce international dérouté quelque peu les observateurs. De fait, en dehors des réseaux de relations et des batteries d'ordinateurs et de télex, on ne leur connaît guère que deux points communs : une discrétion légendaire et une diversification qui témoigne à la fois de leur capacité de développement et de la nécessité de se prémunir contre les risques inhérents à chacune de leurs spécialités.

Vis-à-vis de l'industrie, leurs attitudes sont en revanche très différentes. Certaines firmes comme GILL & DUFFUS (50 % du marché mondial du cacao) ne mettent le doigt dans la production qu'avec la plus extrême circonspection. D'autres (la majorité ?) s'y engagent avec moins d'hésitation, tout en considérant parfois l'usine comme un simple maillon de la chaîne qui conduit au négoce.

Si l'on en croit certains théoriciens, le changement le plus important serait d'ailleurs moins cette industrialisation que l'émergence de multinationales géantes axées sur les services commerciaux et financiers.

Pourtant, si l'on se réfère aux *Géants du grain* de Dan Morgan, on s'aperçoit que le négoce pur et dur s'est fait détrôner, depuis longtemps, par des Cies intégrées possédant d'importants moyens de stockage, de transport et de transformation. Aux USA, ce choix de l'intégration fut même, entre les deux guerres, l'élément déterminant de la victoire de CONTINENTAL et de CARGILL sur LOUIS DREYFUS. Dan Morgan montre aussi comment, grâce à ces immobilisations, les firmes ont pu stabiliser leurs revenus dans les périodes où le négoce proprement dit s'avérait peu rémunérateur.

D'autre part, on a pu voir récemment trois industriels de l'agro-alimentaire lancer des OPA concurrentes sur BERISFORD qui, tout en contrôlant BRITISH SUGAR compte parmi les premières firmes de négoce international. (FERRUZZI l'ayant finalement emporté sur HILLSDOWN et TATE & LYLE). **[Victoire annulée par la commission britannique des monopoles].**

En conséquence, nous nous tiendrons à distance des mythes et des théorisations hâtives concernant les firmes de négoce pour naviguer au plus près de la réalité de SUCRES ET DENRÉES.

### SUCRES

Le quart des ventes et des profits du groupe en 1984.

Passons sur les fameuses ventes de sucre cubain pour donner un ordre de grandeur. En 1981/82, la production française de sucres fut de 5,4 Mt. Cette année-là, la Cie exporta 0,8 Mt de sucre français et négocia 1,85 Mt. sur les marchés internationaux.

Dans ce secteur, l'entreprise n'est plus intégrée. *En 1968, elle avait acquis le contrôle d'une société américaine exploitant des plantations de cannes et trois sucreries à PORTO-RICO. Les unes furent nationalisées, les autres fermées. De même, la Cie abandonna récemment les affaires de distribution de sucre aux USA et au NIGERIA auxquelles elle s'était intéressée.*

Le groupe trafique également la mélasse, sous-produit des raffineries de betteraves destiné à l'alimentation animale.

## SURGELÉS

DAVIGEL : C.A. 1984 : 1.151 MF. Résultat : + 7,9 MF. 1.000 salariés

À l'origine, une petite triperie de Dieppe dont les frères David héritèrent vers 1960. Ils la développèrent en important directement de la langue de bœuf américaine sans passer par les intermédiaires parisiens et en s'équipant de camions frigorifiques pour distribuer leur marchandise auprès des grossistes et des collectivités.

En 1968, SUCRES ET DENRÉES entra à hauteur de 50 % dans le capital de la société et lui assura un développement important grâce à sa surface financière et à sa logistique industrielle et internationale.

Nouvelle étape en 1981 avec le lancement d'un navire congélateur en association avec André Lebeau, un armateur de Dieppe, DAVIGEL s'engageant à acheter la totalité de la pêche à un cours déterminé. Devant le succès de la formule, l'association fut élargie à un autre armateur et deux nouveaux navires congélateurs ultra-modernes furent mis à la mer. Ils partent pour des campagnes de quatre semaines avec une capacité unitaire de 30 t/jour. L'un d'eux, le « Snekkar Artic », a coulé en février 1986, quelque mois après son lancement (18 morts, 9 rescapés).

Depuis la rentrée 1984, une partie de la production est écoulée en grandes surfaces sous la marque DAVIPÊCHE.

En mai 1986, BUITONI a pris 70 % du capital, les frères David et SUCRES ET DENRÉES ne conservant chacun que 15 %.

*À noter que, depuis 1982, l'entreprise s'est implantée en CALIFORNIE.*

## PRODUITS LAITIERS

En 1969, SUCRES ET DENRÉES se trouva au centre d'un accord au terme duquel la CEE accepta de limiter ses exportations de sucre en échange d'achats par Cuba d'excédents laitiers européens. Le groupe créa alors la SOGÉLAIT (282 MF et un profit de 1,5 MF en 1982) qui a racheté diverses sociétés, *notamment l'Allemand METELMANN en 1983.*

Il semble toutefois que les conditions difficiles de ce marché n'aient pas permis à cette branche de répondre à tous les espoirs que la Cie avait placés en elle.

## VIANDES

Cette activité exercée depuis 1962 — date du rachat à Goldschmidt de la SOGÉVIANDES — resta relativement marginale jusqu'à la reprise en 1975, à la demande de Jacques Chirac, de l'abattoir d'Égletons (Corrèze), en pleine déconfiture, puis d'un autre abattoir à Flers dans l'Orne.

En 1985, avec plus de 600 salariés, la SOGÉVIANDES a réalisé un C.A. de 1,3 MdF et produit quelque 10.000 t. de steaks hachés, soit approximativement le double des ventes et de la production de viandes hachées de BRÉCHOIRE à Parthenay.

*Filiales aux Pays-Bas (INTERMETRA) et en Espagne (SOGECARNES).*

Une étape majeure a été franchie en mai 1986 avec la reprise de BOCAVIANDE, n° 2 du secteur derrière la SOCOPA.

## L'ÉCHEC DE BOCAVIANDE.

C.A. 1985 : 5,4 MdF. Perte : 160 MF. Passif : 700 MF. Environ 2.000 salariés.

Groupe fondé en 1972 à Caen à l'initiative notamment de Roland Lecardonnel et des éleveurs de l'ULN. Objectif : faire pièce à la puissante SOCOPA qui regroupait les éleveurs de la Sarthe et du Maine.

Rappelons les grandes étapes de l'entreprise :

— prise de participation, puis rachat de PIEN & GLASSON, filiale de SAINT-LOUIS-BOUCHON, du groupe ROTHSCHILD et du CRÉDIT AGRICOLE : entreprise dynamique lancée au début des années 1950 à Beauvilliers, près de Lisieux. 20.000 t. en 1970. Antennes à Fougères, Redon (I.-et-V.) et La Châtaigneraie (Vendée).

— 1980 : BOCAVIANDE et la Coopérative La Noëlle d'Ancenis (CANA) prennent chacune 35 % de CHIRON, leader du steak haché sous la marque NEW-BIF (510 salariés à Cholet).

Les deux groupes conviennent de se rapprocher : dans les cinq ans, BOCAVIANDE doit acquérir 51 % d'une filiale de la CANA qui exploite un abattoir de 27.000 t. au Lion d'Angers. Dans l'immédiat, cette filiale prend 13 % de BOCAVIANDES.

Participation dans DÉLIVIANDES (Rennes, La Châtaigneraie) portée de 35 à 100 % par rachat des parts de SAINT-LOUIS-BOUCHON et ROTHSCHILD.

— 1981 : dépôt de bilan de DÉLIVIANDES et abandon du projet de construction d'un atelier de pré-tannage à Seiches (Maine-et-Loire).

— 1982 : constitution de quatre entités régionales :

Normandie : Alençon, Lisieux, Caen, Rouen.

Bretagne : Antrain, Redon et Rennes.

Loire : CHIRON à Cholet et la Châtaigneraie + la SOVIBA au Lion d'Angers.

Est : Metz.

— 1984 : BOCAVIANDE prend le contrôle complet de CHIRON et rompt avec la CANA.

Rachat de SOLEIL-ANTILLES : plats exotiques surgelés à Ploërmel : 4,5 MdF dont 1,4 à l'export.

— 1985 : suppression de 300 emplois.

— 1986 : dépôt de bilan du holding et des filiales normandes et bretonnes.

C'est la fin d'une époque de mésentente entre les actionnaires, de querelles d'hommes, de concurrence à l'achat et d'absence de coordination entre les différentes sociétés régionales ainsi que de présence insuffisante dans les produits transformés.

L'usine d'Alençon est fermée (116 salariés).

209 salariés sur 337 sont licenciés à Lisieux dans l'attente d'une reprise partielle par Christian Glasson et un groupe de cadres.

*INTERNATIONAL : société de négoce BOCAVIANDE -BIRET.*

CAPITAL (avant reprise par SUCRES ET DENRÉES) :

Coopératives d'éleveurs : 40 % ; CRÉDIT AGRICOLE : 18,4 % ; Union des coopératives agricoles normandes-UCANOR : 12,3 % ; ULN : 10 % et UNIGRAINS : 6 %.

## CACAO

Dans le cacao comme dans les viandes, le groupe est remonté du négoce vers l'industrie.

Premier acte : rachat en 1975 de la maison de négoce bordelaise ROGER TOUTON puis de la société parisienne MERKURIA et de *deux petites affaires* à Douala et à Abidjan. Total 1984 : une centaine de personnes et un profit de 2 MF pour un chiffre d'affaires de 2,7 MdF

Loin derrière GILL AND DUFFUS et BERISFORD.

Second acte : rachat en 1982 du groupe BARRY. C.A. 1984 : 3,4 MdF. Résultat : 71 MF. 1.805 salariés (contre 2 120 en 1979). Deuxième broyeur mondial derrière l'Américain Hershey et 10 % du négoce international de fèves.

Fondée au siècle dernier par un industriel britannique, rachetée entré les deux guerres par la famille Lacarré et convoitée par Berisford, la société possède une usine de broyage à Louviers dans l'Eure, qui couvre une grande partie des besoins industriels français en beurre de cacao, tourteaux et poudre, et une chocolaterie d'une capacité de 200 t./jour à Meulan (Yvelines).

#### INTERNATIONAL

*7 ou 8 usines en Europe et aux États-Unis ainsi qu'au Cameroun et en Côte-d'Ivoire. Dans ce dernier pays, en association avec la Caisse ivoirienne de stabilisation, BARRY participe à deux beurreries (majoritaire dans l'une, minoritaire dans l'autre) et détient plus de 50 % de la CHOC'ODI à Abidjan.*

*La filiale brésilienne constituée avec les Coopératives de l'État de Bahia a cessé toute activité en mars 1982.*

CAPITAL : SUCRES ET DENRÉES détient en gros les 3/4 d'un holding qui contrôle les 3/4 de BARRY SA. Après plusieurs exercices déficitaires, la société est redevenue positive depuis 1983.

#### DIVERS

SUCRES ET DENRÉES intervient également dans :

— la banque avec la BDEI, créée en 1970 à Paris, et la COMPAFINA, fondée en 1972 à Genève, spécialisées dans les matières premières et contrôlées à 35 % par le CRÉDIT LYONNAIS,

— le négoce de l'or depuis 1979 avec la WESTWAYS METALS à New York et la SOCIÉTÉ FRANÇAISE DU COMMERCE DE L'OR à Paris, en association avec Jean-Marc Vernes et Edmond de Rothschild,

— l'assurance avec KLÉBER,

— le négoce des amandes et noisettes, le pétrole, etc.

Au total, le sucre, les viandes et le cacao représentent chacun approximativement un quart du chiffre d'affaires.

#### CAPITAL

Il serait réparti à raison de trois tiers entre les familles Varsano et Roboh et un groupe de cadres.

À noter que les fonds propres qui paraissaient très faibles ont été sensiblement renforcés (de 270 à 450 MF entre 1982 et 84).

Depuis la mort en 1980 de Maurice Varsano, la direction est assurée par Max Benhamou assisté de Jacques Bachelier, Serge Varsano et Jacques Cohen. On note également la présence de J.-J. Alphandéry et de Paul Dijoud, énarque, député giscardien des Hautes-Alpes de 1973 à 1981 et plusieurs fois secrétaire d'État (Immigration, Jeunesse et Sports, DOM-TOM).

#### ❑ CONFISERIE DES Éts BRETON à Barbezieux (Charente)

Cette entreprise créée dans la région parisienne par Lucien Breton se décentralisa à Barbezieux dans les années 1960. Elle y connut un développement important au point d'employer bientôt jusqu'à 250 salariés à la fabrication de marrons glacés et de fruits

confits au cognac (marques LUCIEN BRETON, FRUITIGNAC, NOGUIER VIENNOIS, NOVIA).

C'est en 1975, après diverses vicissitudes, qu'elle passa dans le giron du groupe SUCRES ET DENRÉES qui maintint L. Breton à sa tête pendant plusieurs années.

Au cours des derniers exercices, l'entreprise a malheureusement dû faire face à des difficultés croissantes attribuées

- à l'effondrement du marché des fruits aux alcools ;
- au marasme de celui des confitures ;

— et à l'âpre concurrence de l'Italien MOTTA (UNILEVER) dans le domaine des marrons glacés.

Dans ce contexte, la direction a décidé en mars 1985 :

- d'abandonner les fruits aux alcools et les confitures (activités d'intersaisons),
- de réduire les effectifs permanents de 87 à moins de 50 salariés et de recourir à quelque 90 à 95 saisonniers pour assurer la pointe du dernier trimestre.

Ces mesures furent suivies d'un changement de PDG et d'un plan d'investissement puis, en juin 1986, d'une injection de fonds destinée à reconstituer le capital tombé de 4 MF à 0.

#### ❑ SINPRAL à Barbezieux (Charente)

D'une discrétion à toute épreuve, cette société spécialisée dans les pâtes feuilletées et surgelées emploie aujourd'hui quelque 110 salariés et travaille en étroite symbiose avec le groupe DAVIGEL (Jean-Charles David, PDG ; son frère Jean-Pierre administrateur).

Sa création, annoncée à la rentrée 1978, a permis de compenser *grosso modo* les effets négatifs du déclin des Éts BRETON.

Buitoni > juin 1986 : rachat Davigel > fin 1986 : Sinpral rebaptisée SPAC (Société des produits alimentaires de Caudry) > 1988 : rachat de Buitoni par Nestlé > SPAC devient SNSB (Société nouvelle de surgélation de Barbezieux).[repris par Danone via Marie ? ].