

# Narratif historique : évolution des laiteries coopératives wallonnes de 1948 à nos jours

Véronique De Herde

14/09/2020 – version 2

Travail d'investigation réalisé dans le cadre de ma thèse de doctorat, avec le soutien du Fonds de la Recherche Scientifique – FNRS- Fonds pour la Formation à la recherche dans l'industrie et l'agriculture – FRIA



Document accessible en ligne via le lien : <https://sytra.be/publication/evolution-laiteries-cooperatives-wallonnes>

## Remerciements

Je remercie cordialement l'ensemble des personnes qui ont contribué à rendre cette investigation historique possible, à savoir :

- les professeurs Yves Segers, Paul Servais, et Leen Van Molle, qui ont offert en début d'investigation des conseils et des recommandations pertinentes ;
- les professeurs Frédéric Gaspart et Yves Segers pour les commentaires relatifs à la version intermédiaire de ce document ;
- les gestionnaires des centres d'archives consultés, en particulier Michael Amara des Archives Générales du Royaume, Michel Trigalet des Archives de l'Etat à Arlon, Ilonka Van Hoof de la Confédération belge de l'Industrie Laitière BCZ-CBL, Miek Merveillie du Boerenbond, Pierre De Spiegelers des Archives de la Région wallonne, le personnel du KADOC et de la Bibliothèque Royale de Belgique pour leur gentillesse et leur proactivité.
- Bernard Calicis, pour avoir mis ses fonds d'archives privés à ma disposition et m'avoir accueilli avec son épouse Geneviève, afin de me permettre de les consulter ;
- l'ensemble des personnes consultées comme sources orales qui m'ont accordé leur confiance dans des moments d'échange riches et personnels et ont apporté un éclairage contrasté sur l'évolution des laiteries coopératives wallonnes.

# Table des matières

Narratif historique : évolution des laiteries coopératives wallonnes de 1948 à nos jours.....	1
Remerciements.....	2
Liste des tables et des figures.....	6
Avant-propos .....	10
1. Evolution des structures de transformation du lait et des productions en Belgique jusqu' à l'entrée sur le marché européen .....	13
1.1. Evolution des laiteries, de leur émergence à la fin de la deuxième guerre mondiale .....	13
1.2. Evolution des laiteries et des productions laitières de l'après-guerre à l'entrée sur le marché européen (1948-1965).....	15
1.3. Résumé du chapitre.....	20
2. La situation wallonne contraste avec l'évolution nationale et la situation flamande à la veille de l'entrée sur le marché européen.....	21
2.1. Une forte proportion du lait produit est encore transformée à la ferme .....	21
2.2. Le lait livré aux laiteries est majoritairement livré sous forme de crème fermière .....	22
2.3. La contribution des laiteries wallonnes aux productions nationales est essentiellement axée sur le beurre et le fromage à pâte molle.....	23
2.4. Les structures de production wallonnes sont de petite taille en contraste avec la situation existante en Flandre .....	24
2.5. Les structures de production wallonne sont peu coordonnées en contraste avec la situation en Flandre. ....	26
2.6. Résumé du chapitre.....	29
3. L'intégration du marché belge au sein du marché européen entraîne une évolution différente des deux régions du pays.....	31
3.1. Fusionner les laiteries et rationaliser la production est une préoccupation partagée par les acteurs du secteur agricole et du monde politique .....	31
3.2. La mise en œuvre des fusions des laiteries prévoit le recours aux fonds publics européens..	36
3.3. Les fusions des laiteries modifient fortement le paysage des laiteries dans les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg.....	37
3.4. Les mesures d'intégration au sein du marché commun impactent les livraisons aux laiteries et orientent les productions.....	41
3.5. Résumé du chapitre.....	48

4.	La conjoncture européenne et les caractéristiques structurelles wallonnes mettent les laiteries en difficulté économique dès la fin des années 60.....	50
4.1.	Le plan Mansholt signe les premières difficultés au niveau des laiteries wallonnes .....	50
4.2.	La conjoncture de marché et des prix de l'énergie contribuent à créer un contexte difficile .	51
4.3.	Au-delà des facteurs de conjoncture, les difficultés rencontrées par les laiteries wallonnes sont structurelles et peuvent être reliées à des spécificités régionales .....	53
4.4.	Les particularités culturelles du secteur laitier wallon et les relations des coopératives aux éleveurs constituent des facteurs de vulnérabilité supplémentaires .....	57
4.5.	Résumé du chapitre.....	62
5.	Le ministère de l'agriculture pilote une restructuration des laiteries wallonnes en 1975.....	63
5.1.	Faute d'accord entre les laiteries wallonnes en difficulté, le CMCES s'accorde sur une intervention de l'Etat.....	63
5.2.	Sud Lait se constitue comme une coopérative unique de récolte sur les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg .....	65
5.3.	A l'encontre du projet ministériel, des initiatives de récolte et de production indépendantes de Sud-Lait se mettent en place ou se maintiennent en province de Hainaut et dans le Luxembourg	71
5.4.	Le projet laitier lié à Sud-Lait n'est pas contesté sur le principe, mais bien sur les modalités de sa réalisation.....	75
5.5.	Résumé du chapitre.....	78
6.	Les années 80 sont ponctuées par de nouvelles tentatives de regroupement des laiteries wallonnes et de réorganisation de la valorisation du lait .....	80
6.1.	Les relations entre laiteries se modifient au début des années 80.....	80
6.2.	Les quotas laitiers favorisent la concurrence entre laiteries pour l'approvisionnement en lait, dans un contexte de saturation des marchés des produits laitiers de concentration de la distribution	83
6.3.	Un projet politique de constitution d'une structure laitière wallonne est remis à jour dès 1984 et révèle la mauvaise posture économique des laiteries wallonnes.....	89
6.4.	Les acteurs ne sont pas tous alignés vis-à-vis des recommandations de McKinsey sur les solutions à mettre en œuvre.....	95
6.5.	A la fin des années 80, l'anticipation du marché unique européen et les évolutions dans les pays limitrophes pousse l'exécutif wallon et les coopératives à envisager des restructurations.....	99
6.6.	La dimension transfrontalière prend le pas sur des alliances entre coopératives wallonnes et se décline en différents modèles.....	103
6.7.	Résumé du chapitre.....	109

7.	Le recours à des investissements étrangers place le secteur laitier wallon au cœur des stratégies des groupes laitiers français pendant la décennie 1990.....	111
7.1.	Le rachat de Corman par l'Union Laitière Normande met un terme aux projets de constitution du Groupe Interlait Industrie .....	111
7.2.	La situation wallonne s'éloigne fortement de l'objectif initial de l'exécutif wallon .....	114
7.3.	Le changement de conjoncture dans le courant de la décennie 2000 modifie les rapports entre les laiteries coopératives et leurs partenaires .....	119
7.4.	Résumé du chapitre.....	122
8.	La concertation entre laiteries durant les années 80 et 90 est confrontée aux mêmes enjeux que ceux identifiés durant les décennies 60 et 70.....	124
8.1.	Certains directeurs de laiterie auraient manqué de capacité d'anticipation par rapport au projet de l'exécutif wallon .....	124
8.2.	Les compétences et les capacités relationnelles des directeurs de laiteries sont mises en cause	125
8.3.	Un facteur de confiance entre les coopératives fait défaut dans un contexte fortement concurrentiel.....	127
8.4.	Les éleveurs ont un rapport ambivalent à leur laiterie et n'assument pas suffisamment leur fonction de contrôle auprès des directions.....	127
8.5.	Il n'existe pas dans le secteur agricole wallon de couple pouvant imprimer une direction aux acteurs en présence.....	130
8.6.	S'associer avec des opérateurs extérieurs à la coopérative répond à un besoin de capitaux .	131
8.7.	Résumé du chapitre.....	134
9.	Bibliographie (articles, monographies et sources publiées) .....	135
Annexes.....		138
1.	Production laitière moyenne par vache et production laitière totale, par province, en 1964.....	138
2.	Evolution des cheptels et du nombre d'éleveurs laitiers durant la décennie entre 1975 et 1991, à l'échelle des régions et du pays.....	139

# Liste des tables et des figures

Figure 1 : représentation graphique des chiffres du tableau 1 (sur base de Lefebvre et Segers (2003)).....	14
figure 2 : evolution des productions laitières en Belgique, entre 1960 et 1964 (sur base des chiffres des répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière belge (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966) .....	16
figure 3 : comparaison des profils de productions laitières – Belgique et pays de la CEE – lait entier (1964) (Gay 1968).....	17
figure 4 : comparaison des profils de productions laitières – Belgique et pays de la CEE – lait écrémé (1964) (Gay 1968).....	17
Figure 5 : pourcentage d'utilisation à la ferme du lait produit – Belgique Source : Saldari (1978) sur base des statistiques de l'IEA (1977).....	18
Figure 6 : proportion des laiteries dans chaque classe de grandeur – en millions de litres récoltés. Source des données : Ackerman (1966).....	19
figure 7 : proportion du lait récolté par les laiteries dans chaque classe de grandeur – en millions de litres récoltés. Source des données : Ackerman (1966).....	19
figure 8 : distribution géographique des races laitières en Belgique (Van Hecke 1976). La sélection laitière était encadrée par la loi du 20 juin 1956 – les zones de sélection des différentes races laitières étaient déterminées administrativement (De Baere 1973). Ces zones administratives ont été supprimées en 1971 (Van Hecke 1976). Les croisements, quant à eux, ont été autorisés par l'Arrêté Royal du 9 mars 1974 (Institut Economique Agricole 1975).....	21
Figure 9 : proportion du lait produit, effectivement livré aux laiteries (Ackerman 1966).....	22
Figure 10 : proportion de lait produit, livré sous forme de lait et de crème. Source : Saldari (1978) sur base des données statistiques de l'Union de l'Industrie Laitière Belge.....	23
figure 11 : Evolution des productions laitières wallonnes entre 1960 et 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966).....	24
figure 12 : Evolution des productions laitières flamandes entre 1960 et 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966).....	24
figure 13 : répartition des laiteries, en nombre, par province (Ackerman 1966).....	25
figure 14 : proportion des laiteries – par classe de grandeur (en millions de litres annuels récoltés) (données 1964) (Ackerman 1966).....	25
figure 15 : proportion des laiteries - par classe de grandeur, dans chaque province wallonne (en millions de litres annuels récoltés) (données 1964) (Ackerman 1966).....	26
figure 16 : pourcentage de la valeur ajoutée brute agricole générée par les produits laitiers en 1970 (Van Hecke 1976) .....	33
figure 17 : distribution en taille des laiteries belges en 1964 (Ackerman 1966).....	34
figure 18 : situation des laiteries wallonnes en 1970 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En	

bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.....	38
figure 19 : Evolution des livraisons de lait, sur base des données des répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière Belge (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966; 1970).....	43
figure 20 : Evolution des cheptels laitiers entre 1962 et 1964 et entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966; 1970).....	43
figure 21 : Pourcentages de lait livré sous forme de crème dans les provinces Wallonnes en 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970).....	44
figure 22 : Evolution des livraisons de lait et des livraisons de crème, entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970).....	44
figure 23 : Evolution des productions nationales de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970).....	45
Figure 24 : Evolution des productions wallonnes de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970).....	46
figure 25 : Evolution des productions flamandes de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970).....	47
figure 26 : pourcentage d'utilisation du lait à la ferme entre 1950 et 1976 (Saldari 1978). Le rebond lié au plan Mansholt au niveau de l'utilisation du lait à la ferme est bien visible. ....	51
figure 27 : situation des laiteries wallonnes en 1974. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.....	53
figure 28 : Nombre du litres collectés au kilomètre carré dans les différentes provinces wallonnes.....	54
figure 29 : Proportion des livreurs de lait et de crème aux laiteries de la Région Wallonne (Office National du Lait 1977).....	55
figure 30 : situation suite aux fusions de 1975, à la création de Sud-Lait et aux remaniements des sites de production qui y sont effectués. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre .....	68
figure 31 : Laiteries présentes en région Wallonne et productions laitières en Wallonie, en 1978. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.....	75
figure 32 : situation des laiteries Wallonnes en 1985 (Les structures liées à Interlait sont entourées dans le cadre rouge). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.....	83
figure 33 : Evolution des livraisons de lait entre 1976 et 1984 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1981; 1982; 1983; 1984).....	84
figure 34 : Evolution des livraisons de lait et des importations de lait par les laiteries belges (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987; 1988; 1990).....	85

figure 35 : Ecart entre le prix le plus bas et le plus élevé payé par les laiteries (données pour les laiteries affiliées à l'Algemeen Verbond der Cooperatieve Zuivelfabrieken). Données pour du lait à 36 g de MG et 33,5 g de protéines (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1991).....	86
figure 36 : Evolution du prix du lait au producteur, entre 1976 et 1990 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1988; 1991).....	87
figure 37 : Evolution du nombre d'éleveurs laitiers et livraison moyenne entre 1981 et 1988 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987; 1988).....	88
figure 38 : profil des races laitières en région wallonne en 1982 – données de l'Institut Economique Agricole présentées dans le rapport McKinsey.....	90
figure 39 : aperçu de la situation des laiteries en Région Wallonne en 1985, avec indication des centres de ramassages de Sud-Lait (étoiles jaunes sur la carte – indiquées dans le rapport Mc Kinsey). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.....	91
figure 40 : répartition des entreprises de fabrication fromagère en 1984 (en millions de FB de chiffre d'affaire) – rapport McKinsey.....	92
figure 41 : comparaison du mix produit (exprimé en équivalent lait utilisé) entre la Wallonie, d'une part, et la Flandre et les pays voisins d'autre part – rapport McKinsey.....	93
figure 42 : valeur ajoutée générée à la vente par les produits laitiers (en pourcentage de prix de vente industriel – sortie d'usine) – rapport McKinsey.....	93
figure 43 : part des productions wallonnes dans la grande distribution belge (rapport McKinsey).....	94
figure 44 : illustration du modèle de concertation entre laiteries proposé par McKinsey.....	96
figure 45 : illustration du modèle d'intégration des laiteries wallonnes sous une direction unique, proposé par McKinsey.....	96
figure 46 : représentation du projet de restructuration des laiteries wallonnes, tel que soutenu par l'exécutif wallon.....	100
figure 47 : récolte du lait en région wallonne - décennie 1980 – Les laiteries constitutives du Groupe Interlait sont entourées en rouge.....	103
figure 48 : Groupe Interlait – projet envisagé pour le groupe Interlait en juin 1990.....	104
figure 49 : représentation de la situation des laiteries coopératives en juin 1990 (y compris le projet de constitution du Groupe Interlait Industrie). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune.....	109
figure 50 : Taille des groupes laitiers français, en millions de litres récoltés (d'après R.Debergh, Ontwikkelingen in de zuivelindustrie Europees-Belgisch – Cooperatief, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken, 1992).....	112
figure 51 : Top 10 européen des groupes laitiers – en millions de litres récoltés (d'après R.Debergh, Ontwikkelingen in de zuivelindustrie Europees-Belgisch – Cooperatief, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken, 1992).....	113

figure 52 : situation des laiteries wallonnes en fin d'année 1990. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune. .... 115

figure 53 : situation des laiteries wallonnes en 1998. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune. .... 118

figure 54 : paysage laitier wallon (concernant les acteurs historiques uniquement). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune. .... 121

Tableau 1 : répartition des laiteries en nombre dans les différentes provinces belges, en 1921 (Lefebvre and Segers 2003)..... 13

Tableau 2 : Types de laiteries présentes dans les provinces wallonnes en 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1966) ..... 28

Tableau 3 : répertoire des installations en place à la création de Sud-Lait, au sein de Sud-Lait et d'Interlait (les sièges d'exploitation spécifiques à Interlait sont surlignés en jaune) ..... 66

Tableau 4 : projet de rationalisation des sites de production de Sud-Lait et Interlait, proposé par Victor Triron à Albert Lavens ..... 66

## Avant-propos

Cet exposé historique a pour objectif de contextualiser historiquement les choix de valorisation du lait en région wallonne au cours des décennies passées et de retracer l'évolution des coopératives laitières.

Le narratif ci-dessous constitue le premier document de travail clarifiant les évolutions étudiées, sur base des sources consultées. De ce premier travail de clarification ont été issus deux autres documents :

- un aperçu synthétique des évolutions chronologiques des laiteries wallonnes, en anglais, qui constituera une partie de ma thèse de doctorat ;
- un article scientifique qui identifie l'origine des freins à la coopération entre laiteries coopératives dans les caractéristiques structurelles du modèle coopératif, et en particulier dans les relations entre laiteries coopératives et éleveurs (en cours de publication).

La réalisation du narratif ci-dessous avait pour objectif de mieux comprendre le contexte actuel de valorisation du lait en région wallonne, et visait donc à répondre à trois questions :

- Quels choix de valorisation du lait ont été faits en région wallonne, au sein de quelles structures ?
- Qui a fait ces choix et pour quelles raisons ?
- Quel impact ces choix ont-ils eu sur la configuration actuelle de la filière, en termes de production laitière ?

Le sujet n'ayant jamais été investigué (Vanhaute and Van Molle 2006; Matthys and Lefebvre 2006), le narratif ci-dessous vise à offrir un exposé ordonné et chronologique de faisceaux d'informations rassemblés et qui apportent un éclairage sur l'évolution des laiteries coopératives wallonnes au cours des soixante dernières années. Pour une dimension analytique et les enseignements issus de cette investigation, veuillez-vous référer à la thèse de doctorat et à l'article en cours de publication.

Régulièrement dans le document, le paysage des laiteries est représenté sur une carte de la Région Wallonne (veuillez-vous référer aux figures suivantes, accessibles via la table des figures ci-dessus : figure 18, figure 27, figure 30, figure 39, figure 49, figure 52, figure 53 et figure 54).

Le focus de ce narratif est placé à partir du moment où la Belgique a été intégrée au sein du marché européen, car c'est ce contexte-là qui est encore déterminant aujourd'hui. Une introduction replace cependant l'entrée sur le marché européen dans les années 60 en relation avec l'évolution des laiteries depuis leur émergence à partir de la fin du 19<sup>ième</sup> siècle, et en particulier, depuis les mesures de soutien au secteur prises dans le cadre de la création du Benelux en 1948.

Nous avons d'abord procédé à une analyse du cours des événements au travers de la presse agricole et (Les éditions rurales 1964) de sources publiées (Saldari 1978; De Baere 1973). Ces investigations nous ont permis d'identifier des témoins oraux et les fonds d'archives suivants :

- Les archives du Comité ministériel de Coordination Economique et Sociale – entre 1965 et 1978 (Archives Générales du Royaume - AGR);

- Les archives du ministère de l'agriculture : dossiers du Fonds d'Investissement agricole, dossiers relatifs à la restructuration des laiteries coopératives (Archives Générales du Royaume - AGR) – 1969-1986;
- Les archives de l'Exécutif régional Wallon, différents rapports de discussions et notes annexes entre 1980 et 1990 (Archives régionales de Wallonie);
- Les archives privées de deux directeurs de laiteries des provinces du Luxembourg (Archives de l'Etat à Arlon - Fonds Fernand Lanotte – AEA-FFL) and Hainaut (Fonds Bernard Calicis), contenant des correspondances originales et des rapports relatifs à la politique laitière nationale qui dépassent le cadre des laiteries des personnes concernées, entre 1961 et 2000.

Les pistes des archives du Boerenbond, de la Confédération Belge de l'Industrie Laitière (BCZ-CBL) et de la Fédération Wallonne de l'Agriculture ont également été explorées – sans résultats significatifs, faute de dossiers pertinents, conservés ou accessibles (à l'exception d'un rapport et de certaines sources publiées transmises).

Les témoins oraux sont au nombre de 16 et étaient des acteurs directement impliqués dans les événements étudiés, principalement des années 70 aux années 90 :

- Trois personnes – chef de cabinet du ministre de l'agriculture et Secrétaire général du ministère de l'agriculture, membres du Secrétariat général du ministère de l'agriculture (m1-m3);
- Deux personnes actives à la direction des syndicats agricoles à l'échelle régionale (u1) et dans la province du Hainaut (u2) ;
- Deux éleveurs laitiers présidents des conseils d'administration des laiteries coopératives de la province du Luxembourg (p1) et de Liège (p2) ;
- Six anciens directeurs de laiteries coopératives de la province de Liège (d1, d3, d5), Luxembourg (d6) and Hainaut (d2, d4) ;
- Un ancien directeur d'une laiterie coopérative (privée – non détenue par les éleveurs) (province of Luxembourg) (d7);
- Deux membres du conseil d'administration d'une laiterie coopérative de la province de Liège (a1) et d'une laiterie coopérative de dimension régionale (a2).

Nous nous sommes également basés sur des guides publiés (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966; 1970; Office National du Lait 1977), rapports analytiques (Verkinderen and Ackerman 1964b; 1964a; Ackerman 1971; Van Hecke 1976; Institut National de Statistique 1976) rapports et articles de presse spécialisée (Les éditions rurales 1964; Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1974a; 1974b).

La diversité des sources (archives publiques, privées, sources orales diverses, sources publiées) et des types de documents (rapports officiels, minutes de réunions, correspondances entre acteurs, exposés oraux rétrospectifs) a permis de considérer l'évolution des laiteries coopératives Wallonnes à partir d'une variété d'angles, ce qui en a enrichi le narratif par l'apport de contrastes. Le narratif ci-dessous est établi sur base des informations issues de ces sources.

Les sources publiées (à l'exception des articles de presse) sont présentées sous la forme de références (auteur-date) menant à la bibliographie en fin d'exposé. Les archives et les articles de presse sont, quant à eux, détaillées sous forme de notes de bas de page.

Un résumé synthétique encadré est proposé à la fin de chaque chapitre. Chacun de ces résumés sont directement accessibles via la table des matières ci-dessus.

## 1. Evolution des structures de transformation du lait et des productions en Belgique jusqu' à l'entrée sur le marché européen

Ce point 1 traite principalement de l'évolution du paysage des productions laitières et des laiteries à l'échelle belge, de leur émergence au 19<sup>ième</sup> siècle jusqu'à la veille de l'entrée sur le marché Européen (1964-68).

Le résumé synthétique de ce point 1. se trouve au point 1.3, en page 20.

### 1.1. Evolution des laiteries, de leur émergence à la fin de la deuxième guerre mondiale

Les laiteries coopératives ou privées se développent en Belgique dès la fin du 19<sup>ième</sup> siècle, principalement sous la forme d'unités d'écémage à bras ou à vapeur et de fabrication de beurre. On en compte environ 500 avant la première guerre mondiale, parmi lesquelles quelques unités privés de production de lait de consommation. Après la forte diminution des cheptels et les nombreuses fermetures de laiteries durant la première guerre mondiale, le développement des laiteries reprend, durant les années 20 (Lefebvre and Segers 2003). Il est soutenu par le principal syndicat agricole, le Boerenbond, qui met en place un programme de consultance destiné aux coopérative laitières (Witte 1990; Segers and Lefebvre 2009). Le mouvement est porté par le contexte économique des années 1920, favorable à l'emploi de main-d'œuvre hors des exploitations agricoles et à l'externalisation des activités de traitement du lait. Les exigences de qualité des consommateurs issus des villes et la demande en lait de consommation jouent également en faveur du développement des laiteries(De Baere 1973). Entre 1920 et 1930, le nombre de laiteries évolue de 500 à 650 unités (Lefebvre and Segers 2003). La répartition des laiteries est inégale selon les provinces et les laiteries sont principalement présentes dans la partie flamande du pays, avec près de 80 % des laiteries (Tableau 1 - Figure 1) :

Tableau 1 : répartition des laiteries en nombre dans les différentes provinces belges, en 1921 (Lefebvre and Segers 2003)

Province	Pourcentage des laiteries en 1921
Limbourg	24%
Flandre orientale	20%
Brabant	16%
Anvers	14%
Luxembourg	11%
Liège	Moins de 4%
Hainaut	Moins de 4%
Flandre occidentale	Moins de 4%
Namur	Moins de 4%

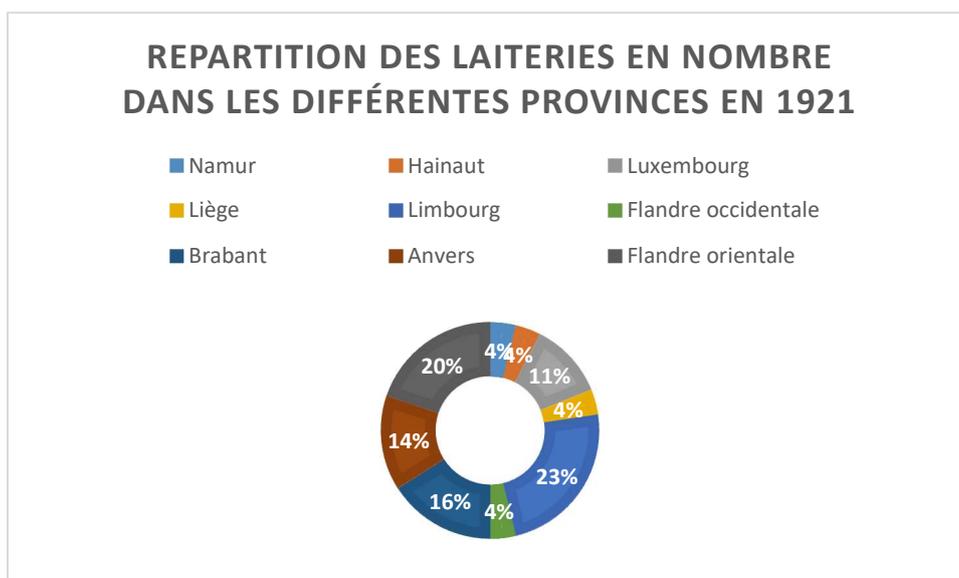


Figure 1 : représentation graphique des chiffres du tableau 1 (sur base de Lefebvre et Segers (2003)).

Des premières unités industrielles de fabrication de poudre de lait se développent, en particulier dans le Limbourg et en province d'Anvers pendant cette période ((Lefebvre and Segers 2003; De Baere 1973). En région Wallonne, Nestlé développe une fabrique de poudre de lait et de lait concentré à Hamoir (De Baere 1973).

La crise économique des années 30 et la concurrence des importations de beurre et de margarine venant des Pays-Bas et la baisse du pouvoir d'achat des ménages pousse le secteur à se réorienter vers d'autres productions et les autorités du pays à organiser les premières campagnes de promotion en faveur des produits laitiers (Lefebvre and Segers 2003). L'Office National du Lait fut créé en 1938. Cet organisme paraétatique avait pour mission de mettre en œuvre la politique laitière du ministère de l'agriculture (De Baere 1973). Les campagnes en faveur de la production de fromage et de coproduits à haute valeur ajoutée (produits infantiles, poudre de lait pour pâtisserie, caséine) n'eurent pas de succès mais les campagnes de communication stimulèrent l'écoulement de lait de consommation. Un contrôle de qualité sur le lait de consommation, le beurre et le fromage de Herve est mis en place dès 1938 (Lefebvre and Segers 2003).

En 1934, on compte 548 laiteries, la diminution du nombre de laiteries depuis la fin des années 20 étant à imputer au regroupement de petites laiteries à bras dans des unités fonctionnant à la vapeur. 60% des laiteries sont des coopératives, et ce chiffre monte à 80% concernant les beurreries. 75% des laiteries coopératives et privées transforment moins de 5000 litres de lait par jour (soit un peu moins de deux millions de litres par an)<sup>1</sup>, les unités restent donc globalement de petite taille (Segers and Lefebvre 2009).

Pendant la deuxième guerre mondiale, l'occupant impose la pasteurisation du lait dans les laiteries, entraînant de nombreuses fermetures de laiteries. Les techniques de pasteurisation avaient fortement évolué durant les années 30, avec le développement de la pasteurisation à l'abri de l'air et l'arrivée des premiers pasteurisateurs en acier inoxydable et la diffusion du procédé Stassano (pasteurisateur à tubes concentriques), mis en œuvre dans certaines laiteries privées. Au sein des beurreries, l'occupant imposa

<sup>1</sup> Cela reviendrait aujourd'hui à transformer par jour la quantité produite par 4 à 5 exploitations, et la quantité annuelle est 100 à 1000 fois moins élevée que la quantité transformée dans les laiteries aujourd'hui.

la valorisation du lait écrémé pour l'alimentation humaine, qui fut utilisé pour fabriquer du fromage fondu. L'obligation de pasteurisation et de livraison du lait aux laiteries fut maintenue jusqu'en 1948. Après cette date, le marché belge fut à nouveau libéralisé, mais l'obligation de pasteuriser les matières premières laitières fut maintenue (De Baere 1973).

## 1.2. Evolution des laiteries et des productions laitières de l'après-guerre à l'entrée sur le marché européen (1948-1965)

Depuis 1948, toute entreprise de transformation du lait doit obtenir un agrément auprès de l'Office National du Lait conditionné par le respect de normes d'hygiène lors de la réception et de la transformation du lait (nettoyage automatique des cruches notamment). La qualité des productions est en outre encadrée : différentes qualités de beurre et de lait furent définies au moyen des arrêtés royaux du 1er septembre 1949 et du 28 janvier 1953 et le commerce du lait de consommation régulé par l'arrêté royal du 31 mars 1954 (De Baere 1973).

### 1.2.1. Evolution globale des productions laitières en Belgique entre 1948 et 1965

La politique de soutien aux productions fut influencée par les accords de création du Benelux conclus dès 1948. La Belgique pouvait mettre en application un régime de prix minimum (prix de direction, fixé par le ministère de l'Agriculture) au beurre, lait et lait concentré importé donnant lieu à des prélèvements à la frontière sur ces produits. Les fromages et la poudre de lait ne faisant pas l'objet d'une protection similaire, des primes furent prévues pour soutenir la production nationale en fromage et poudre de lait, avec contingentement de la production et fixation d'un prix minimum à payer aux éleveurs fournissant le lait. En 1953, les livraisons de lait aux laiteries étaient en hausse, résultant selon Jules de Baere (De Baere 1973) de cette politique de prix minimum.

En 1958, la Belgique affichait pour le beurre une balance commerciale positive pour la première fois depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. Entre 1951 et 1963, on passa en outre d'une production de fromage de 3523 tonnes à 18 010 tonnes annuelles, sous l'impulsion de la politique de subsides mise en place (De Baere 1973). Entre 1960 et 1964, l'évolution est particulièrement visible (figure 2) en ce qui concerne la production de fromage à pâte cuite (augmentation de + 1218%) (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962) et de l'augmentation de la production de fromage à pâte dure et demi-dure (+ 103%) :

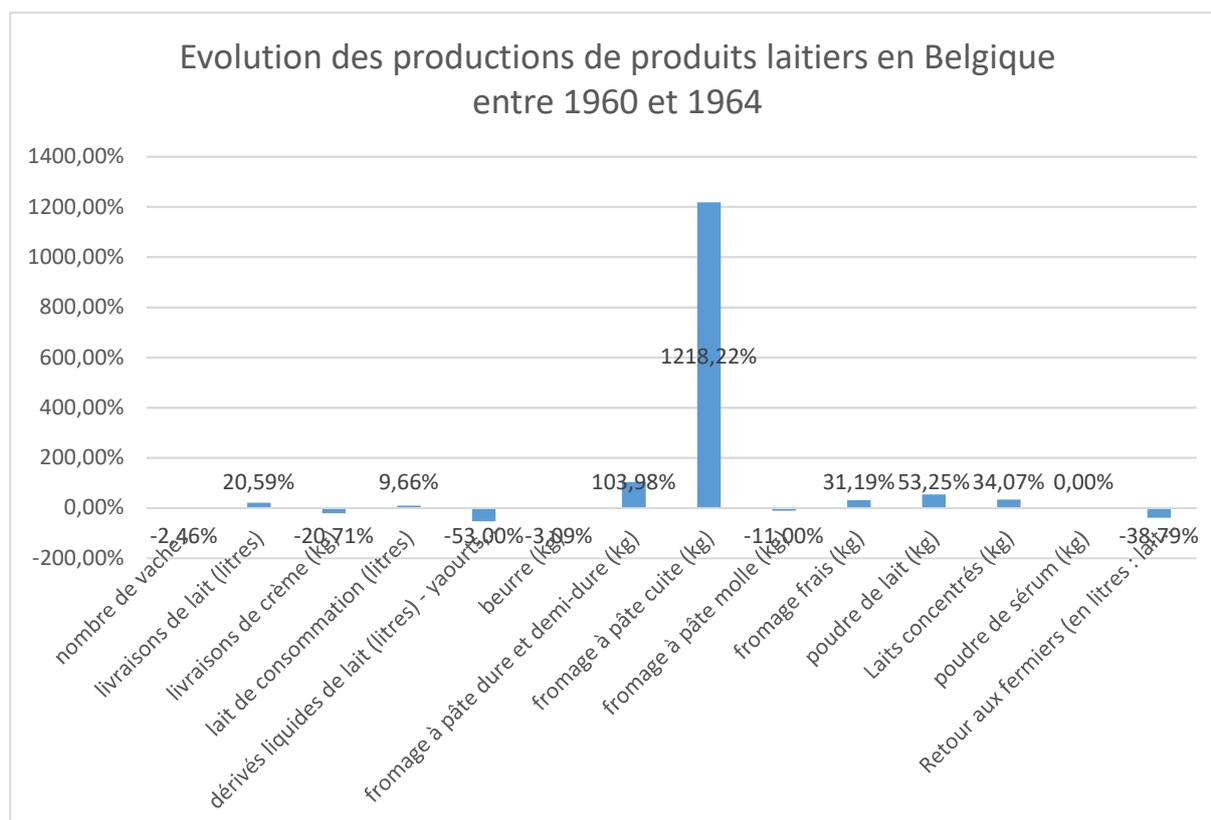


figure 2 : evolution des productions laitières en Belgique, entre 1960 et 1964 (sur base des chiffres des répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière belge (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966))

Cette production de fromage à pâte cuite, pratiquement inexistante en 1960 (214 tonnes principalement produites en province du Luxembourg), se développe fortement en province de Liège, de Flandre orientale et occidentale avec plus de 2000 tonnes produites (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962). Il s'agit essentiellement de fromage produit industriellement, de type Cheddar (De Baere 1973).

Un prix maximum fut fixé pour le lait de consommation non stérilisé en 1957, dont les laits A et AA étaient exemptés. En réaction à ce prix maximum, les laiteries auraient augmenté leur production afin de comprimer leurs frais de fabrication, ce qui eut pour conséquence de faire encore baisser le prix du lait de consommation non stérilisé et poussa les laiteries à s'orienter davantage vers le lait stérilisé. Cette prédominance du lait stérilisé se maintiendra sur le marché belge, où l'on observe une situation inverse des autres pays européens : à la fin des années 60, le lait pasteurisé ne présente que 8% des ventes en Belgique, contre 62% aux Pays-Bas, 86% en France et 90% en Allemagne (page 50). (De Baere 1973).

Globalement, en termes d'utilisation du lait, la Belgique garde un profil plus fortement axé sur le beurre et moins sur la production de fromage que les autres pays de la CEE (figure 3 et figure 4) et que les pays voisins (France, Pays-Bas) (Gay 1968), malgré la progression de la production de fromage constatée :

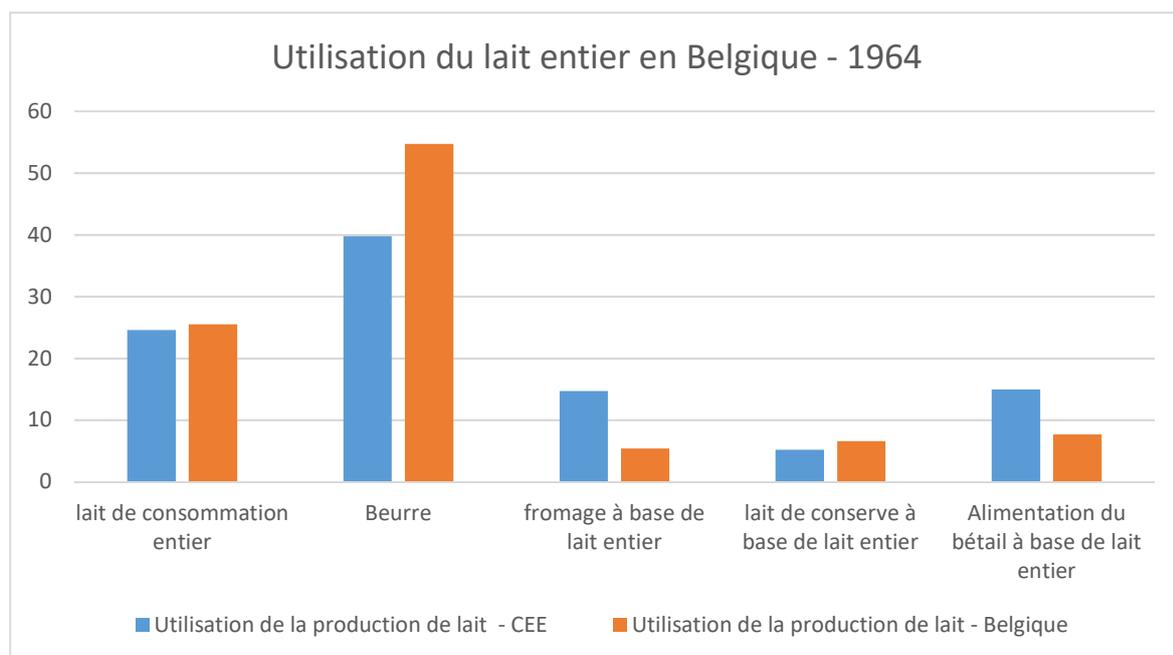


figure 3 : comparaison des profils de productions laitières - Belgique et pays de la CEE - lait entier (1964) (Gay 1968)

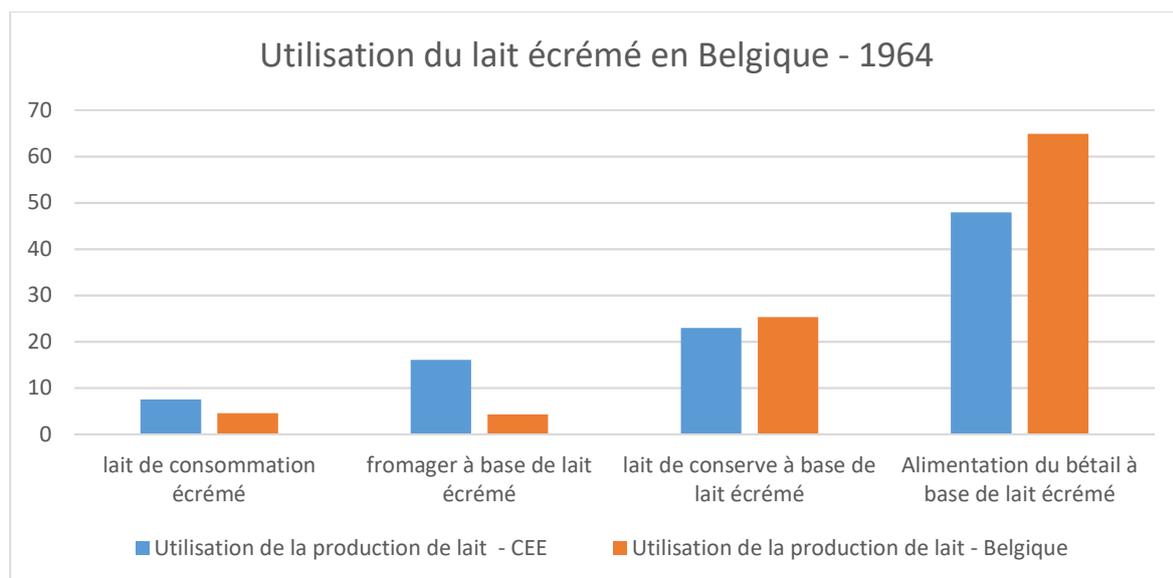


figure 4 : comparaison des profils de productions laitières - Belgique et pays de la CEE - lait écrémé (1964) (Gay 1968)

### 1.2.2. Evolution globale des structures de transformation du lait en Belgique entre 1948 et 1965

En 1948, la Belgique compte 259 laiteries, dont 125 laiteries coopératives (De Baere 1973). En 1964, la Belgique compte 197 laiteries (Ackerman 1966). Au cours de la période allant de 1953 à 1964, l'effet de concentration est mis en évidence (pour 100 laiteries en 1953, on en compte 86 en 1964), alors que les quantités de lait livrées aux laiteries sont passées durant la même période d'un indice 100 à un indice 179,8 (Ackerman 1966), la production laitière ayant, elle, évolué d'un indice 100 à un indice 115 entre 1950 et 1964 (Saldari 1978). Cette évolution coïncide avec une forte diminution, à l'échelle belge, de l'utilisation du lait à la ferme au profit des livraisons aux laiteries (Figure 5). En 1950, seul 37,7% du lait produit est livré aux laiteries, le reste étant utilisé à la ferme. En 1965, 64,5% du lait produit qui est livré aux laiteries (Saldari 1978). Sont évoqués pour expliquer cette

évolution : les effets du prix minimum aux éleveurs (mentionné au point 1.2.1 ci-dessus en page 15), l'effort croissant requis par le traitement du lait à la ferme (écrémage) dans des exploitations alors que le contexte économique est favorable à l'utilisation de la main-d'œuvre hors des fermes (Saldari 1978).

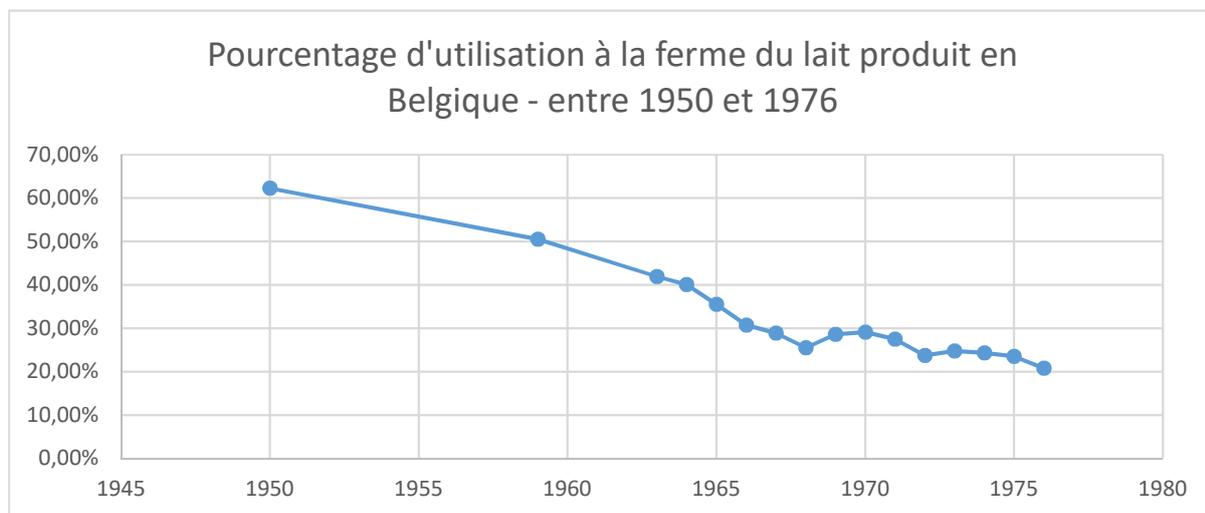


Figure 5 : pourcentage d'utilisation à la ferme du lait produit - Belgique Source : Saldari (1978) sur base des statistiques de l'IEA (1977)

Le paysage des laiteries évolue vers des structures de plus grande taille, documenté entre 1961 et 1964 par Ackerman (1966) : à la fois en termes de nombre de laiteries par classes de grandeur et en proportion de lait récolté par chaque classe de grandeur (Figure 6 et figure 7) :

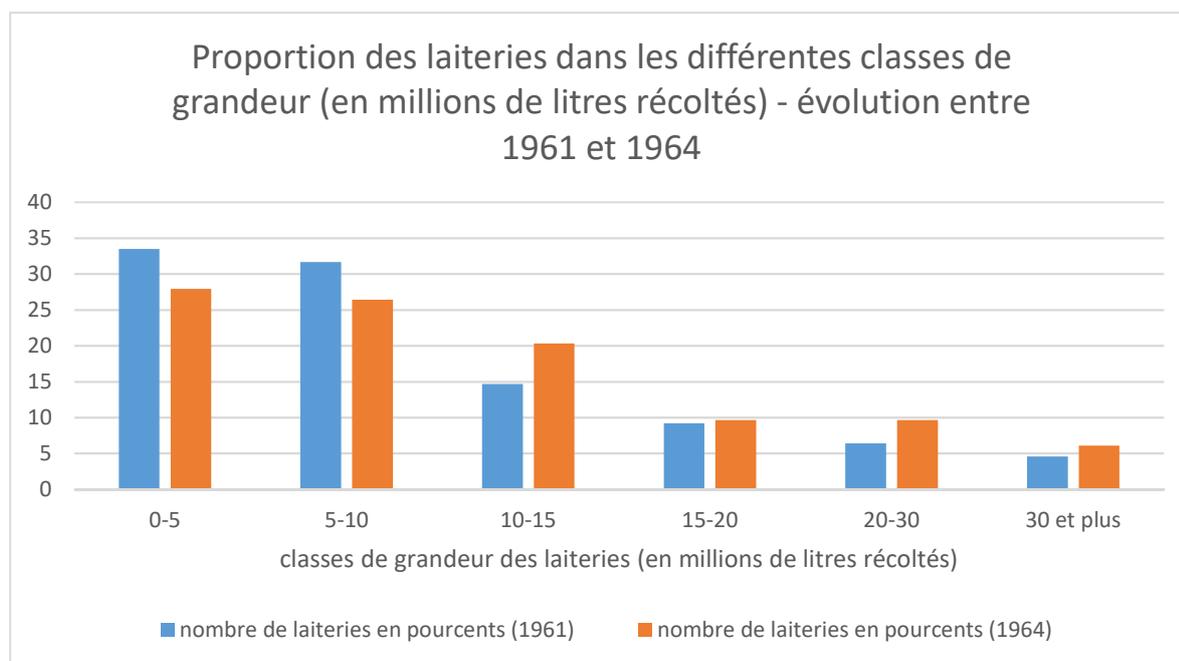


Figure 6 : proportion des laiteries dans chaque classe de grandeur - en millions de litres récoltés. Source des données : Ackerman (1966)

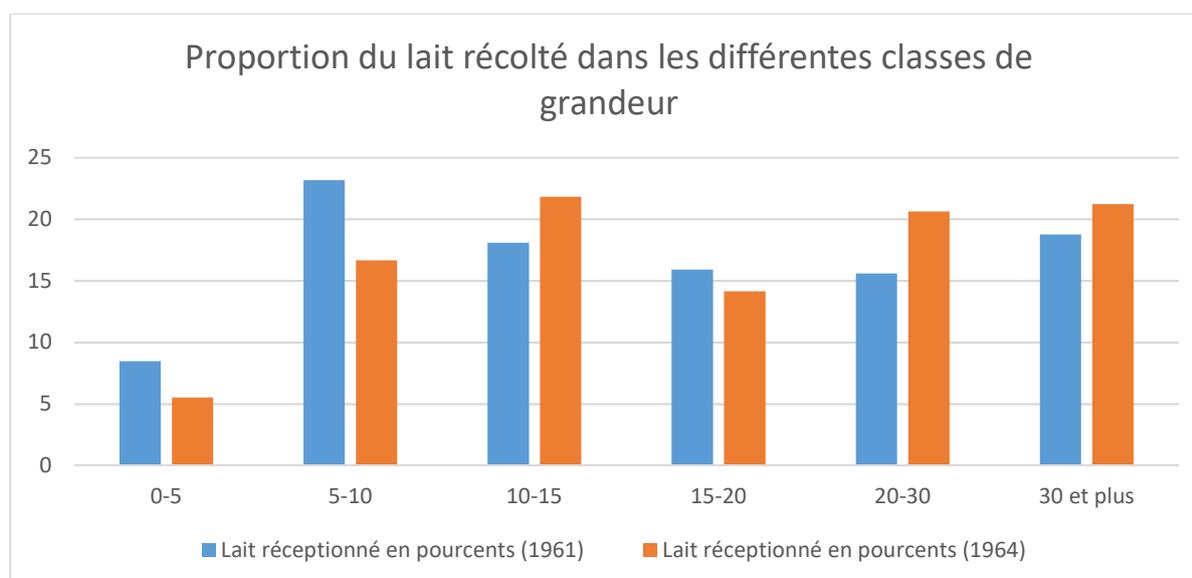


figure 7 : proportion du lait récolté par les laiteries dans chaque classe de grandeur - en millions de litres récoltés. Source des données : Ackerman (1966)

Cette évolution peut être reliée aux évolutions technologiques permettant d'augmenter la capacité horaire de traitement du lait et en conséquence, la réalisation d'économies d'échelle au sein de structures de production de plus grande taille :

- concernant la fabrication du beurre : automatisation de la maturation des crèmes et méthodes de barattage en continu ;
- concernant la fabrication de lait de consommation : tours de stérilisation en continu de capacité horaire croissante (De Baere 1973).

Les coopératives représentent en 1964 64% des laiteries (contre 48% en 1948) mais ne sont pas majoritaires en termes de quantité de lait collectées (34% en 1964) (Ackerman 1966; De Baere 1973).

### 1.3. Résumé du chapitre

Les laiteries se développent dès la fin du 19<sup>ième</sup> siècle, sous forme d'unités d'écémage et de fabrication de beurre. Durant l'entre-deux-guerres, le Boerenbond met en place un programme spécifique de soutien aux laiteries coopératives, qui représentent à la fin des années 30 de 60 à 85% des laiteries. Les premières unités de fabrication de poudre de lait se développent. Près de 80% des laiteries sont situées en Flandre et restent globalement de petite taille (avec une taille de 2 millions de litres de lait transformés annuellement pour plus de 75% des unités).

A la sortie de la deuxième guerre mondiale, la Belgique met en place un soutien aux productions des laiteries (prix minimum des productions, subsides et rémunération minimale des éleveurs) stimulant leur activité et la livraison de lait par les éleveurs aux laiteries. Les productions s'orientent au niveau national principalement vers le beurre, le fromage à pâte cuite et le lait de consommation stérilisé. Les évolutions technologiques auxquelles des économies d'échelles sont associées conduisent les laiteries à fusionner et à augmenter en taille durant cette période. 64% des laiteries belges sont des coopératives en 1964.

## 2. La situation wallonne contraste avec l'évolution nationale et la situation flamande à la veille de l'entrée sur le marché européen

Ce point 2 traite principalement des spécificités différenciant la Région Wallonne des évolutions globales exposées ci-dessus à l'échelle du pays, et qui constituent le contexte spécifique à partir duquel le paysage laitier wallon évoluera. La région wallonne présente en effet durant les premières années de la décennie 1960 des caractéristiques qui contrastent avec l'évolution globale constatée au niveau national et avec le contexte laitier du nord du pays.

Le résumé synthétique de ce point 2 se trouve au point 2.6, en page 29.

### 2.1. Une forte proportion du lait produit est encore transformée à la ferme

Globalement, sur le total des livraisons de lait effectués par les éleveurs aux laiteries belges, seuls 15% sont issus des provinces wallonnes (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962). Cette faible proportion n'est pas due à une moindre production laitière. En effet, la Wallonie héberge 48% du cheptel laitier (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962). Il s'agit, pour l'Ardenne liégeoise et le Pays de Herve, de pie-rouges et de pie-noires de type laitier, et, pour le reste de la Wallonie, de pie-bleues mixtes à plus faible rendement laitier (figure 8).

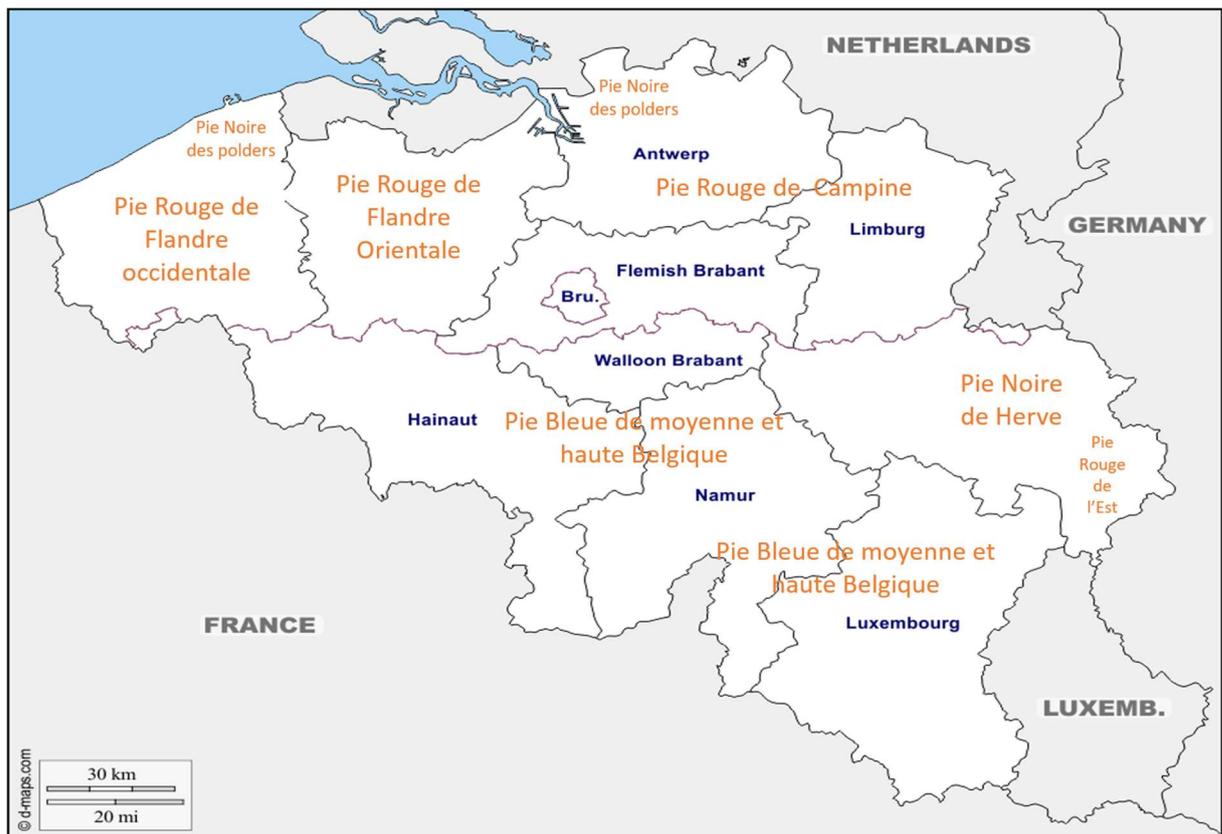


figure 8 : distribution géographique des races laitières en Belgique (Van Hecke 1976). La sélection laitière était encadrée par la loi du 20 juin 1956 – les zones de sélection des différentes races laitières étaient déterminées administrativement (De Baere 1973). Ces zones administratives ont été supprimées en 1971 (Van Hecke 1976). Les croisements, quant à eux, ont été autorisés par l'Arrêté Royal du 9 mars 1974 (Institut Economique Agricole 1975).

Le cheptel wallon contribue pour 43% à la production laitière totale belge (Ackerman 1966) (voir annexe 1 page 138). La faible proportion de lait livré aux laiteries wallonnes s'explique par le fait qu'une proportion importante du lait produit en région wallonne est toujours utilisée et transformée à la ferme durant les premières années de la décennie 1960, en particulier dans les provinces de Namur et du Hainaut.

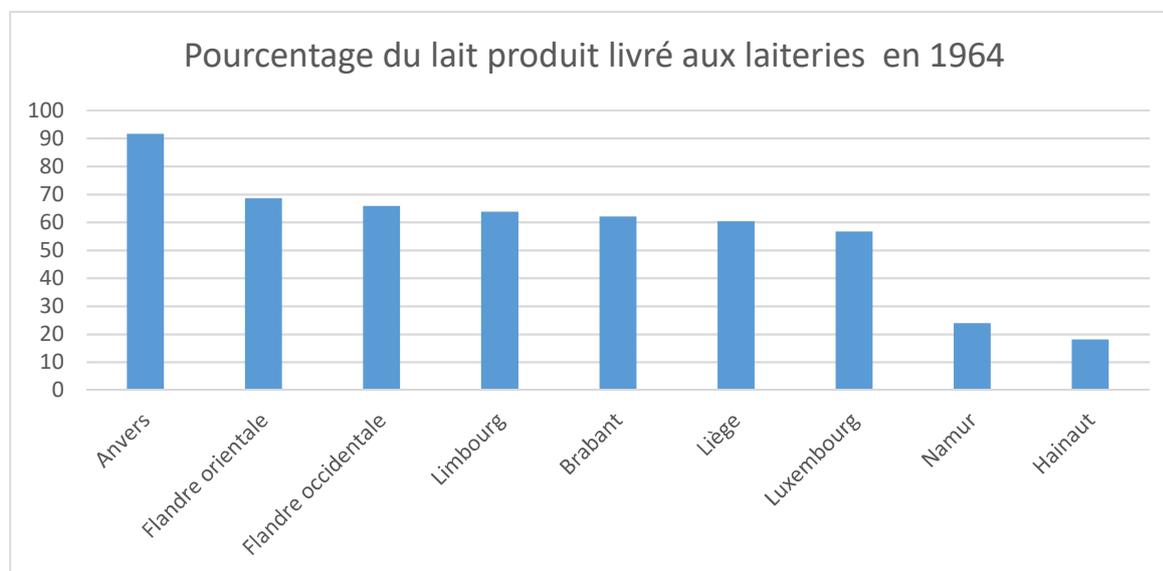


Figure 9 : proportion du lait produit, effectivement livré aux laiteries (Ackerman 1966)

En Flandre, le pourcentage de lait produit livré aux laiteries va de 60 à 70% selon les provinces, et jusqu'à 91% en province d'Anvers. En Wallonie, en revanche, si en province de Liège et du Luxembourg, respectivement 60 et 56% du lait produit est livré en laiterie, on tombe à 23% et 18% respectivement en province de Namur et du Hainaut (chiffres 1964) (Ackerman 1966).

Le lait utilisé à la ferme est essentiellement dédié à la fabrication de beurre de ferme (51%) et à la vente directe de lait de consommation (30%), tandis que le babeurre et le lait écrémé issus de la production de beurre de ferme ou de l'écémage à la ferme servent à l'alimentation animale (Union de l'industrie laitière belge 1966).

## 2.2. Le lait livré aux laiteries est majoritairement livré sous forme de crème fermière

Les livraisons aux laiteries diffèrent également fortement en région wallonne par rapport à la situation en Flandre : alors qu'au niveau national, la proportion de lait livré sous forme de crème plafonne à 27% en 1959 et diminue à 20 % en 1964 (Saldari 1978), au niveau de la région wallonne, plus de la moitié du lait livré aux laiteries est livré sous forme de crème fermière. La situation contraste fortement avec la Flandre où les laiteries récoltent majoritairement du lait (Figure 10).

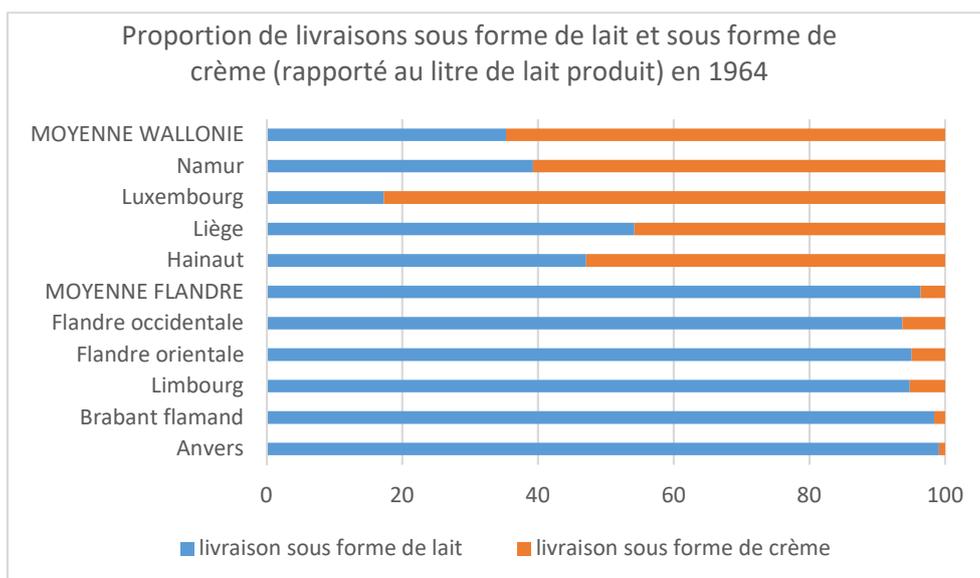


Figure 10 : proportion de lait produit, livré sous forme de lait et de crème. Source : Saldari (1978) sur base des données statistiques de l'Union de l'Industrie Laitière Belge.

### 2.3. La contribution des laiteries wallonnes aux productions nationales est essentiellement axée sur le beurre et le fromage à pâte molle

Les analyses ci-dessous se basent sur les chiffres détaillés des productions présentés dans les répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière belge pour les années 1960 et 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966).

La contribution des laiteries Wallonnes est essentiellement axée sur la production de beurre (46% de la production nationale de beurre de laiterie) (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962) et sur la production de fromage à pâte molle (37% de la production nationale en 1960, évoluant à 76% de la production nationale en 1964, en raison du fort recul de la production en Flandre (-65%) et de l'augmentation de la production en région wallonne (+80%), essentiellement dans le Hainaut (+68%) et en province de Liège (+80%) (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962)

Les laiteries wallonnes contribuent de manière marginale à la production totale de lait de consommation (11% de la production nationale), dérivés aromatisés (yaourts, etc) (8% de la production nationale), fromage à pâte dure (12 à 15% de la production nationale), poudre de lait (17% de la production nationale) et fromages à pâte cuite (21%). (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962).

A l'échelle régionale, la Wallonie présente une progression durant les premières années de la décennie 1960, axée sur l'augmentation des productions de fromage (figure 11) :

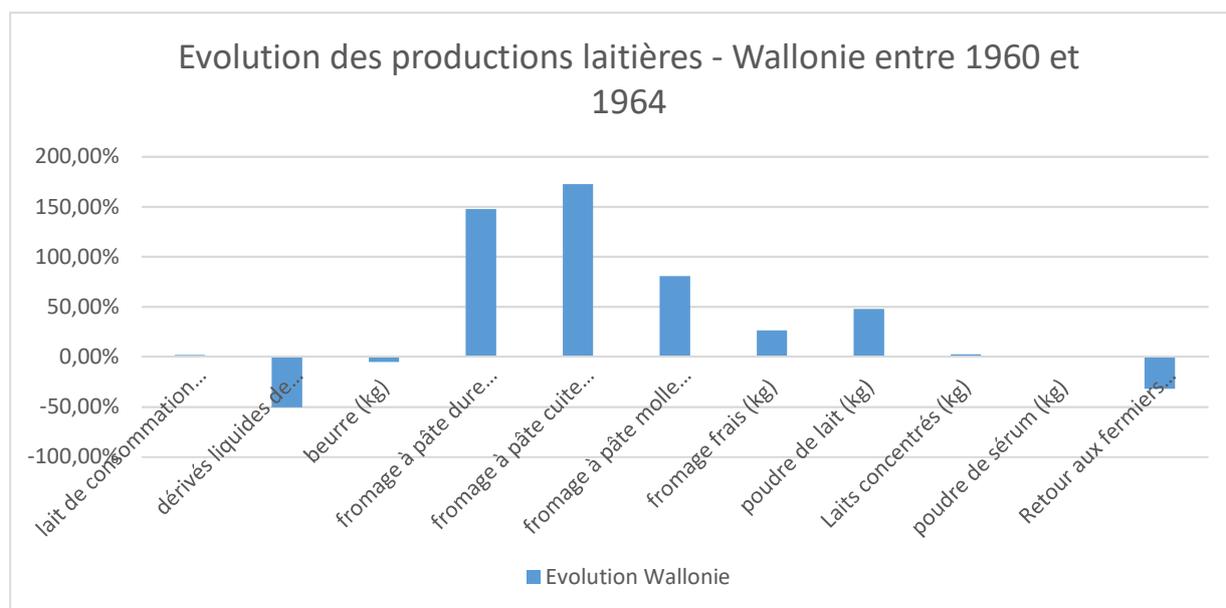


figure 11 : Evolution des productions laitières wallonnes entre 1960 et 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966)

Cette évolution vers l'augmentation des productions fromagères est similaire à celle observée en Flandre (figure 12) :

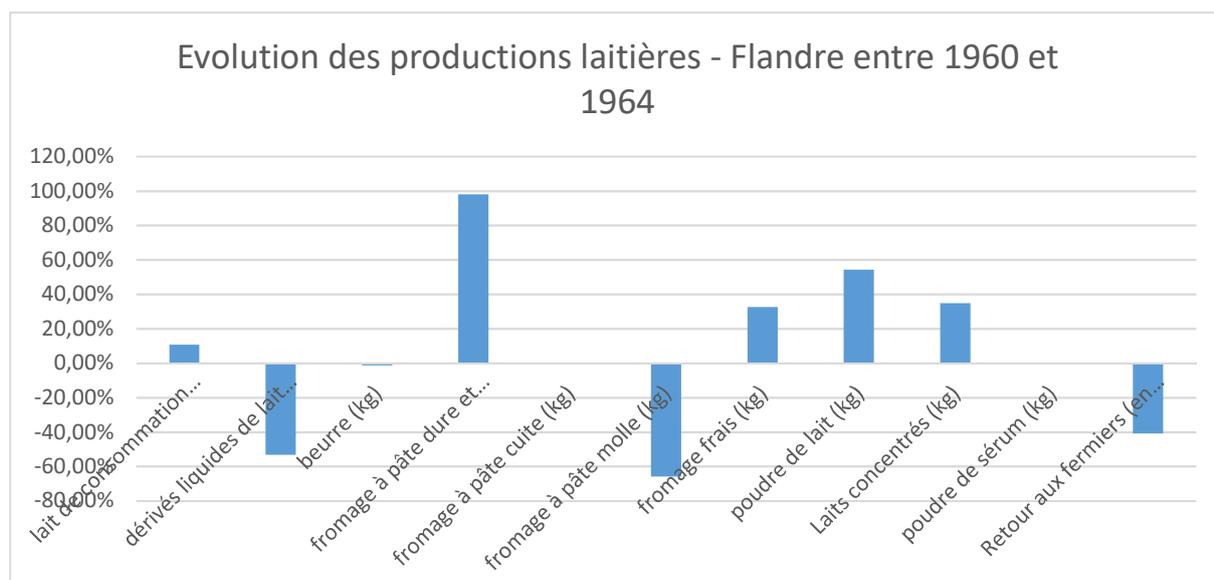


figure 12 : Evolution des productions laitières flamandes entre 1960 et 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966)

#### 2.4. Les structures de production wallonnes sont de petite taille en contraste avec la situation existante en Flandre

En 1964, la majorité des laiteries se trouve en région flamande : 67% des laiteries sont situées dans les provinces flamandes (figure 13)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Dans le Brabant, sur les 31 laiteries présentes, seules deux laiteries sont situées en région wallonne (deux sociétés anonymes à Jauche et Plancenoit), les autres étant situées dans la partie flamande du Brabant (Union de l'industrie laitière belge 1962; Ackerman 1966). Le Brabant est donc comptabilisé comme faisant partie de la région flamande dans ces calculs.

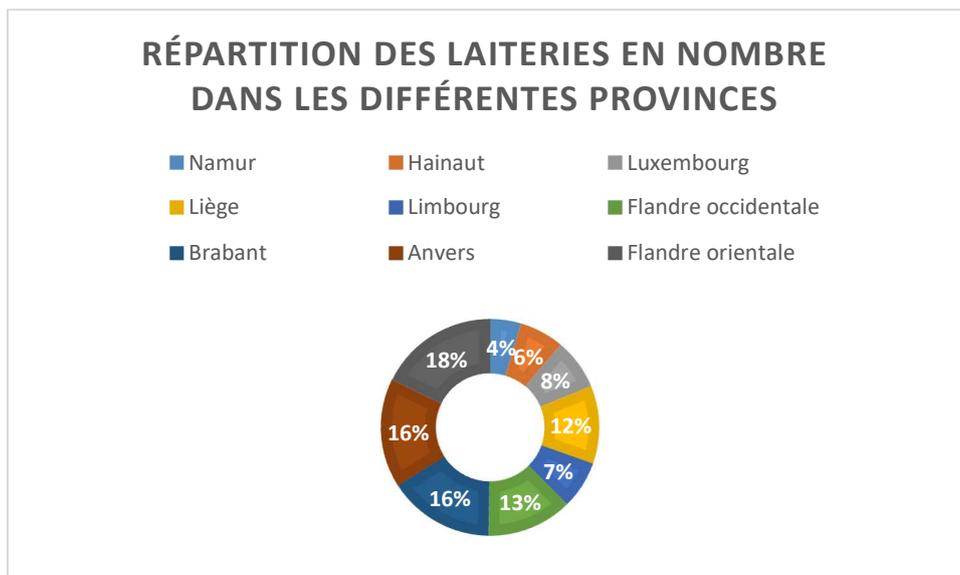


figure 13 : répartition des laiteries, en nombre, par province (Ackerman 1966).

En termes de taille de laiteries, la région wallonne présente un profil plus éclaté qu'en Flandre, avec une proportion plus importante de très petites structures transformant entre 0 et 5 millions de litres par an (40% des laiteries wallonnes contre 23% des laiteries flamandes) et une proportion plus importante de structures de taille importante (31% des laiteries wallonnes transforment 15 millions de litres et plus, contre 22% des laiteries flamandes). En revanche, la région wallonne possède moins de structures de taille intermédiaire qu'en Flandre (figure 14) (Ackerman 1966).

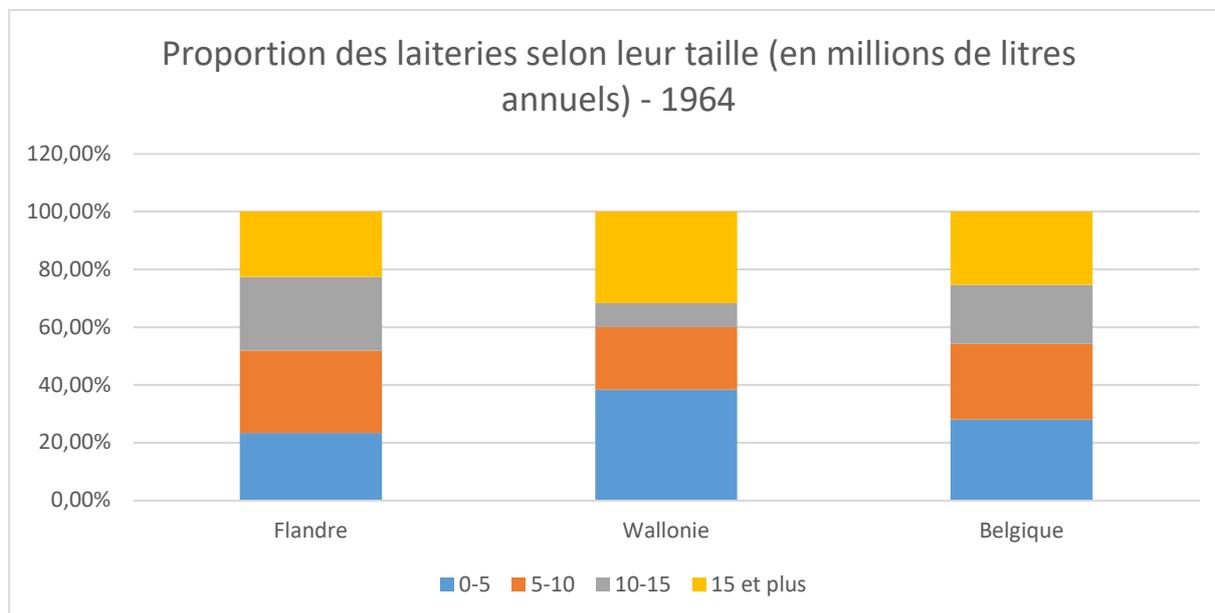


figure 14 : proportion des laiteries - par classe de grandeur (en millions de litres annuels récoltés) (données 1964) (Ackerman 1966).

La prédominance des petites structures est très marquée dans le Hainaut (46% des laiteries y transforment entre 0 et 5 millions de litres et 38% y transforment entre 5 et 10 millions de litres) ainsi que dans le Namurois (67% des laiteries transforment entre 0 et 5 millions de litres). En province de Liège et du Luxembourg, les plus grosses structures

(15 millions de litres et plus) représentent 40% des structures de transformation du lait<sup>3</sup>, Liège présentant néanmoins encore 40% de petites laiteries transformant entre 0 et 5 millions de litres (figure 15) (Ackerman 1966).

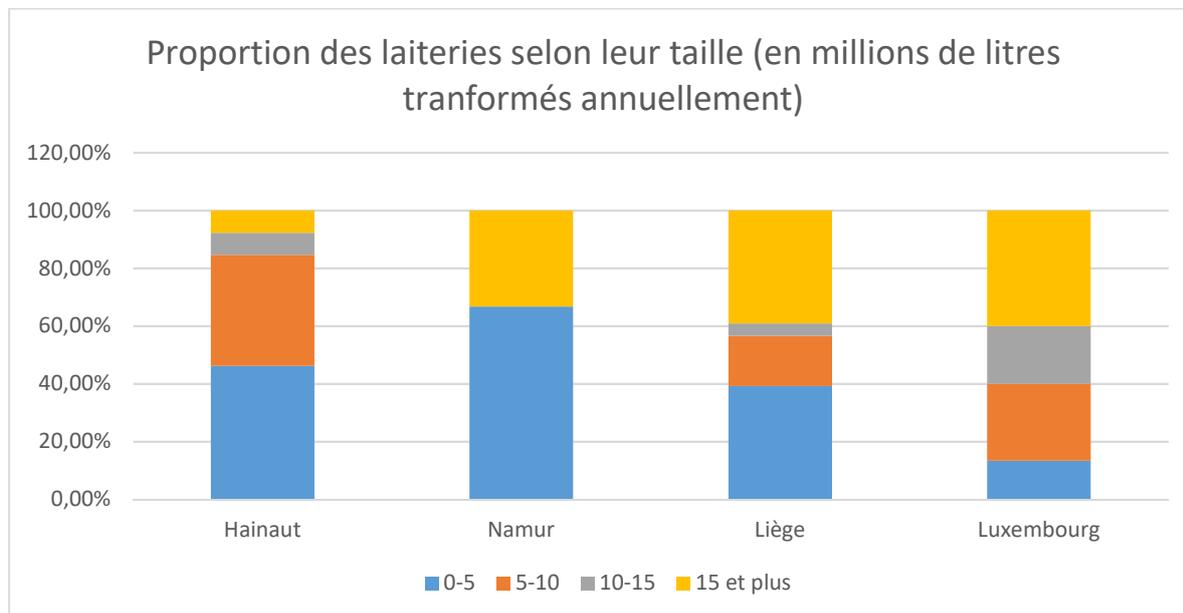


figure 15 : proportion des laiteries - par classe de grandeur, dans chaque province wallonne (en millions de litres annuels récoltés) (données 1964) (Ackerman 1966)

## 2.5. Les structures de production wallonne sont peu coordonnées en contraste avec la situation en Flandre.

Les données présentées ici sont principalement issues des répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière Belge (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966). Un tableau synthétique des structures de transformation laitière est proposé en Tableau 2.

Le Hainaut compte 14 laiteries en 1964. Environ la moitié des laiteries du Hainaut sont des coopératives. Quatre laiteries ont un profil similaire de beurrerie-poudrerie-production de lait de consommation et de fromage à pâte fraîche issu des coproduits de la fabrication de beurre (trois coopératives et une laiterie privée), les autres laiteries présentent un profil plus spécialisé, sur le lait les dérivés liquides de lait de type yaourt (deux coopératives et une entreprise privée), le fromage (une coopérative et une entreprise privée), le beurre (une coopérative et deux entreprises privées).

Entre 1960 et 1964, les laiteries de la province évoluent vers davantage de production de poudre de lait (+ 150%) et de production de fromage à pâte dure et pâte molle (+ 90 et 70% respectivement, alors que la production de beurre et de lait de consommation est en recul.

Ces laiteries fonctionnent de manière autonome les unes par rapport aux autres. L'une d'elles est l'un des membres coopérateurs de la société coopérative UPECO (« Union des Producteurs de Lait de Consommation ») depuis sa fondation en 1964 (De Baere 1973). Cette coopérative, dont le siège social est situé à Grimbergen (Flandre), rassemble dix laiteries, essentiellement privées, issues des provinces d'Anvers et du Brabant pour la plupart (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1962). Elle fabrique et commercialise du

<sup>3</sup> Une proportion similaire à la Flandre occidentale en 1964 (Ackerman 1966)

lait de consommation par upérisation<sup>4</sup> en emballage perdu, une innovation par rapport à la fabrication de lait stérilisé en emballage en verre réutilisable en œuvre dans les laiteries.

La province de Namur compte 10 laiteries, dont 6 entreprises privées et 4 coopératives. 4 laiteries (3 entreprises privées et une coopérative) fabriquent uniquement du beurre, trois entreprises (deux entreprises privées et une coopérative) sont spécialisées dans la fabrication de lait, de dérivés liquides (yaourts, laits aromatisés), deux coopératives ont un profil de beurre-poudrerie-production de lait. A l'instar du Hainaut, aucune forme d'association n'est présente dans cette province entre les laiteries.

Entre 1960 et 1964, les laiteries de la province évoluent essentiellement vers la fabrication de poudre (+73%) et de fromage à pâte dure (+20%), les autres productions étant en diminution.

La province de Liège compte un peu moins d'une trentaine de laiteries, dont 15 coopératives. Huit laiteries (sept coopératives et une entreprise privée) ont des profils de beurrerie-poudrerie-production de lait à laquelle la plupart adjoignent en outre la production de fromages à pâte molle. Trois de ces laiteries coopératives sont associées depuis 1947 et sont parties prenantes d'une société intercoopérative dénommé Interlait. Au sein d'Interlait, « Intercoopérative laitière des régions herbagères liégeoises », ces laiteries ont un statut de sociétaires collectifs majoritaires possédant statutairement au minimum 4/5ième du capital conjointement. Les laiteries sont les fournisseurs de matières premières de l'intercoopérative dont l'objet est « tout ce qui est relatif à l'achat, la transformation, la fabrication, la conservation et le commerce du lait et des produits laitiers ainsi que tous les produits provenant ou destinés à l'agriculture, et ce dans le sens le plus large du terme »<sup>5</sup> Interlait possède une unité de fabrication de lait de consommation et de dérivés liquides de lait de consommation (yaourts, laits aromatisés) (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1962).

Les autres laiteries de la province présentent un profil plus spécialisé, axé sur la fabrication uniquement de beurre (une dizaine de laiteries), de lait de consommation et dérivés liquides de lait, de fromage ou de poudres. Parmi elles, la fabrique fondée par Nestlé à Hamoir-sur-Ourthe, spécialisée dans les produits infantiles. Certaines laiteries privées ont des accords de coopération au niveau commercial (répertorié comme tel dans les répertoires de l'Union des Industries Laitières belges) avec des coopératives et avec l'intercoopérative Interlait.

Entre 1960 et 1964, les laiteries de la province évoluent vers une augmentation très forte de la production de fromage à pâte cuite (+1903%) portée par la production d'Emmental au sein d'une laiterie privée. Les productions de fromage à pâte dure (+80% et molle (+80%)), et fromage frais (+50%) sont également en progression. Les dérivés de lait (yaourts et laits aromatisés) sont en forte diminution (-45%).

La province du Luxembourg compte 13 laiteries dont certaines possèdent plusieurs centres de ramassage. 10 de ces laiteries sont des coopératives. Les laiteries sont en

---

<sup>4</sup> L'upérisation est le procédé par Ultra Haute Température (UHT) permettant d'augmenter la durée de conservation des aliments à température ambiante (voyez le lien suivant pour une explication détaillée : <https://www.frc.ch/entier-uh-ecreme-homogeneise-pasteurise-comment-sy-retrouver-dans-la-mer-de-laits/>)

<sup>5</sup> Archives Bernard Calicis, dossier n°25 « Interlait », copie de l'Annexe au moniteur belge du 15 juin 1947 – statuts d'Interlait.

grande majorité des beurreries (et fabrication de produits dérivés comme le fromage à pâte fraîche) ce qui est cohérent avec le profil de la province très fortement orienté sur la récolte de crème auprès des éleveurs (plus de 80% du lait livré est livré sous forme de crème). Deux laiteries ont des installations de fabrication de poudre. Deux laiteries proposent du lait de consommation. Entre 1960 et 1964, on note une augmentation très forte de la production de fromage à pâte dure et demi-dure (+1312,14%) portée la production de Gouda au sein de deux coopératives, toutes les autres productions étant en recul.

Tableau 2 : Types de laiteries présentes dans les provinces wallonnes en 1964 (Union de l'industrie laitière belge 1966)

	Nombre de laiteries	pourcentage de coopératives	beurreries-poudreries-lait-cons-fromage	beurreries	fromageries	Lait/dérivés liquides
<b>Hainaut</b>	14	47%	4	3	2	5
<b>Liège</b>	27	50%	8	10	2	6
<b>Namur</b>	10	40%	3	4		3
<b>Luxembourg</b>	13	77%	2	9		2
<b>TOTAL</b>	64		17	26	4	16
			27%	41%	6%	25%

Au niveau de la région wallonne, les laiteries semblent peu coordonnées, à l'exception des accords intercoopératifs présents en province de Liège et quelques accords entre laiteries de vente de produits mutuels. La situation en région wallonne contraste fortement avec ce que l'on peut observer au niveau de l'évolution en Flandre. Dès 1946, des premières sociétés intercoopératives y sont fondées sous l'impulsion du programme de consultation laitière mis en place par le Boerenbond : l'intercoopérative INCO en Flandre orientale, l'intercoopérative INZA en province d'Anvers et l'intercoopérative LILAC dans le Limbourg. Ces coopératives, à l'instar d'Interlait à Dison, avaient pour objectif de mutualiser les investissements dans les équipements technologiques de traitement du lait et de stabiliser la qualité du produit offert au consommateur (Niesten, Raymaekers, and Segers 2002) afin d'acquiescer une position commerciale plus forte en termes d'écoulement des produits (De Baere 1973).

Des intercoopératives se développent également dès 1951 concernant la fabrication de poudre de lait, comme l'intercoopérative De Melkweg, également en Flandre orientale et l'intercoopérative ANICO en province d'Anvers. L'intercoopérative LILAC dans le Limbourg élargit également son activité à la poudre de lait dans les années 50. L'objectif, à ce niveau, n'est pas de remplacer les installations de production de poudre de lait des différentes laiteries, mais de disposer d'un équipement mutualisé capable d'absorber les excédents saisonniers de matières premières, en particulier durant l'été (Niesten, Raymaekers, and Segers 2002).

Ces intercoopératives rassemblent la grande majorité des coopératives, issues de la même province ou de provinces voisines dans le cas du Brabant et de la Flandre occidentale. Ces laiteries coopératives sont le plus souvent affiliées à la fois à l'intercoopérative de lait de consommation et de poudre de la province (Union de l'industrie laitière belge 1966). Ces structures offrent aux laiteries à la fois un partage de la prise de risque et le maintien d'une autonomie totale en matière de choix d'investissements sur ses propres sites. Jusqu'en 1965, les laiteries affiliées poursuivent

d'ailleurs les investissements en équipements sur leurs propres sites de production (Niesten, Raymaekers, and Segers 2002).

Les entreprises laitières privées flamandes sont également davantage coordonnées que les entreprises privées wallonnes. Outre la coopérative UPECO, citée plus haut, qui rassemble une dizaine de laiteries privées du Brabant et d'Anvers autour de la fabrication de lait U.H.T. en emballage perdu, l'intercoopérative COMELCO, dont le siège est situé en Flandre orientale, à Aalter, rassemble depuis 1961 une douzaine de laiteries privées autour de la fabrication de poudre de lait, de beurre et de fromage (Niesten, Raymaekers, and Segers 2002; Union de l'industrie laitière belge 1966).

Le contraste fort entre coordination des laiteries en Flandre et en Wallonie peut poser question, en particulier si l'on considère le profil de production de lait de la région wallonne, à caractère plus herbager, et où les différences de volumes de lait produits entre les mois d'hiver et d'été est donc plus important<sup>6</sup>. La création de sites intercoopératifs à même d'absorber les excédents de production aurait donc fait sens au niveau de la région wallonne.

## 2.6. Résumé du chapitre

Une proportion moindre du lait produit en région wallonne est livrée en laiterie, par rapport à la moyenne nationale, en raison d'une plus forte tradition de transformation à la ferme (de 40 à 80% du lait produit selon les provinces), en particulier en province de Namur et dans le Hainaut.

Le lait produit en Wallonie est majoritairement livré sous forme de crème aux laiteries, le lait écrémé étant utilisé dans les exploitations pour nourrir le bétail, en particulier, en province du Luxembourg.

La proportion de petites structures de transformation du lait (moins de 5 millions de litres transformés annuellement) est plus importante qu'en Flandre, en particulier en province de Namur, dans le Hainaut et en province de Liège. En province de Liège et de Luxembourg, cependant, 40% des structures de transformation du lait transforment plus de 15 millions de litres, une proportion similaire à la Flandre occidentale.

En 1964, les laiteries wallonnes contribuent essentiellement à la production nationale de beurre et de fromage à pâte molle et de manière marginale à la production de lait de consommation, de poudre, de produits laitiers frais (type yaourt) et de fromage à pâte cuite, essentiellement produits en Flandre.

La proportion de laiteries coopératives va de 40% en province de Namur à 77% en province du Luxembourg. Les laiteries sont essentiellement des beurreries (41% des laiteries), des laiteries combinant production de beurre, poudre de lait, lait de consommation et parfois fromages à pâte molle (27% des laiteries) ou des unités produisant du lait de consommation et des dérivés liquides de lait (25% des laiteries). Sur les premières années de la décennie 1960, les laiteries du Hainaut et de la province de Namur évoluent vers une augmentation de production de poudre de lait et de fromages à pâte dure et molle, et les laiteries de la province de Liège et Luxembourg vers une

<sup>6</sup> Cette situation est encore présente en 1975, comme le détaille la note du 27 juin 1975 du ministère de l'agriculture au Comité Ministériel de Coordination Economique et Sociale – archives AGR – CMCES – dossier n°1354 – note 232/517

augmentation de la production de fromages à pâte cuite et à pâte dure. La progression de la production de fromage est également observée en Flandre.

A l'exception de la création d'une Intercoopérative en province de Liège, les laiteries des provinces wallonnes ne sont pas coordonnées au sein de structures de transformation ou de valorisation communes, à l'instar de ce qui est observé en Flandre entre laiteries coopératives et privées.

### 3. L'intégration du marché belge au sein du marché européen entraîne une évolution différente des deux régions du pays

Ce point 3 traite de l'évolution du paysage laitier wallon sous l'influence des mesures transitoires conduisant à l'intégration du marché commun, et des mesures de soutien développées à cette fin au niveau national.

Le résumé synthétique de ce point 3 se trouve au point 3.5 en page 48.

#### 3.1. Fusionner les laiteries et rationaliser la production est une préoccupation partagée par les acteurs du secteur agricole et du monde politique

Dès la fin de l'année 1962, l'Office National du Lait prend l'initiative, sur instruction du Ministre de l'Agriculture et à la demande du Comité Ministériel de Coordination Economique et Sociale<sup>7</sup>, de rassembler les représentants des différentes organisations professionnelles du secteur laitier au sein d'une Commission Nationale du Lait. L'objectif de cette Commission est de déposer des conclusions quant à « la rationalisation du circuit du lait »<sup>8</sup>. Peu de temps auparavant, les syndicats agricoles en front commun avaient demandé au ministre de l'agriculture, dans leur programme de politique agricole, que « rationalisation au stade de la collecte, de la transformation et de la distribution » soit entreprise dans le secteur laitier spécifiquement<sup>9</sup>.

La préoccupation principale des pouvoirs publics et des acteurs du secteur concerne l'intégration prévue du secteur laitier belge au sein du Marché Commun :

« La rationalisation du secteur tout entier a été demandée par les organisations professionnelles agricoles pour assurer une meilleure rentabilité à tous, pour que notre industrie laitière soit capable d'affronter la concurrence étrangère, pour que notre système de distribution travaille plus efficacement et qu'il jouisse de la

<sup>7</sup> Le Comité Ministériel de Coordination Economique et Sociale (CMCES) rassemblait en sessions de discussions le Premier Ministre et un Comité Ministériel constitué a minima du ministre des affaires économiques, du ministre de du ministre du budget et du ministre des finances et, pour les dossiers qui nous concernent, le ministre de l'agriculture et le secrétaire d'état à l'économie régionale. Les archives du CMCES sont conservées aux Archives Générales du Royaume (AGR), les dossiers n°1354 – sous-dossier 513-10 en particulier concernent la restructuration de l'industrie laitière.

<sup>8</sup> Archives de l'Etat à Arlon – Fonds Fernand Lanotte (AEA – FFL), dossier 618-0045 "Office National du Lait", lettre du 21 décembre 1962, écrite par le directeur de l'Office National du Lait K.L.Devriendt, à Fernand Lanotte, directeur de la laiterie de Carlsbourg et à l'époque président de l'Union de l'Industrie Laitière belge (d'après de la correspondance présente dans le dossier 618-0043, sous-dossier « correspondance membres »). La lettre invite Fernand Lanotte à rejoindre la Commission Nationale du Lait nouvellement créée. Le dossier contient également les rapports des réunions de la Commission, du 20 décembre 1962 au 9 février 1963. Parmi les noms cités comme membres de la commission dans ces rapports, nous avons notamment identifié le président du syndicat agricole flamand *Boerenbond*, le président et autres représentants du syndicat agricole wallon *Fédération des Unions Interprofessionnelles Agricoles*, le président de *l'Algemeen Verbond der Cooperative Zuivelfabrieken* (l'organisme représentant les coopératives laitières affiliées au Boerenbond). Le fait que cette Commission comprenne les représentants des différentes organisations professionnelles agricoles est confirmée dans AEA – FFL, dossier 618-0045 "Office National du Lait", lettre du 4 février 1963 du Secrétaire Général de l'Union de l'Industrie Laitière Belge, G.Vandenabeele et sondage d'opinion joint relatif à la rationalisation du secteur laitier.

<sup>9</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 « Office National du Lait », Programme de politique agricole établi en commun par l'Alliance Agricole Belge, le Boerenbond Belge et les Unions Professionnelles Agricoles, document dactylographié, daté au 13 novembre 1962.

même protection que celle qui existe dans de nombreux pays du Marché Commun »<sup>10</sup>

« En général, tout le monde se rend compte que des mesures doivent être prises d'urgence. D'une part, le développement de l'économie en général nécessite de plus grandes séries de production, des prix de revient plus bas, des prix de commercialisation plus bas, une promotion de vente améliorée, une pénétration des marchés intérieurs et extérieurs, une promotion de la qualité, une extension de la gamme des produits, etc... D'autre part, la réglementation laitière commune de la CEE ouvrira ses frontières et mettra l'économie laitière belge en compétition avec celle de ses partenaires européens. Eh bien, la différence entre le prix à la production et le prix au consommateur en Belgique, est la plus grande de la C.E.E. Cette différence doit donc diminuer »<sup>11</sup>.

Le Marché Commun des produits laitiers, qui prit effectivement cours au 29 juillet 1968, par application du Règlement n°13/64 du Conseil de la Communauté Economique Européenne, prévoyait la libéralisation des échanges au sein de l'espace économique européen assorti d'un système de soutien à la production intérieure européenne : prélèvement à l'importation extra-européenne et de restitutions à l'exportation des produits échangés hors de l'espace européen (De Baere 1973; Ledent and Burny 2002).

La crainte émise par l'Office National du Lait est que, face à la surproduction laitière en Europe, « les autorités du Marché Commun ne tâchent de supprimer les secteurs les moins bien organisés »<sup>12</sup>. L'intérêt des autorités publiques et des fédérations professionnelles pour le secteur laitier est compréhensible, au regard de l'importance de la production et de la transformation laitière dans l'économie agricole et dans l'économie belge en général : 16 milliards de francs, soit ¼ des revenus agricoles en 1965<sup>13</sup>. Jusqu'en 1969, la valeur ajoutée brute générée par la production laitière représente la valeur la plus élevée de toutes les spéculations agricoles, de l'ordre de 17 milliards de francs belges de l'époque (De Baere 1973). Encore en 1970, le pourcentage de la valeur ajoutée brute liée à la spéculation laitière est très élevée, en particulier dans le sud du pays où le lait génère 26% de la valeur ajoutée brute agricole en moyenne (figure 16) (Van Ecke 1976).

---

<sup>10</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 « Office National du Lait », propos tenu par Monsieur Delhove, des Unions Professionnelles Agricoles, lors de la réunion de la Commission Nationale du Lait du 9 février 1963.

<sup>11</sup> Lettre du 4 février 1963 du Secrétaire Général de l'Union de l'Industrie Laitière Belge, G.Vandenabeele et sondage d'opinion joint relatif à la rationalisation du secteur laitier.

<sup>12</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 "Office National du Lait", procès-verbal de la séance de la Commission Nationale du Lait du 20 décembre 1962, aperçu donné aux membres de la commission.

<sup>13</sup> AEA-FFL, dossier 618-40 "industrie laitière belge", Union de l'Industrie Laitière Belge, *Rapport sur la situation générale de l'industrie laitière belge*, 1965

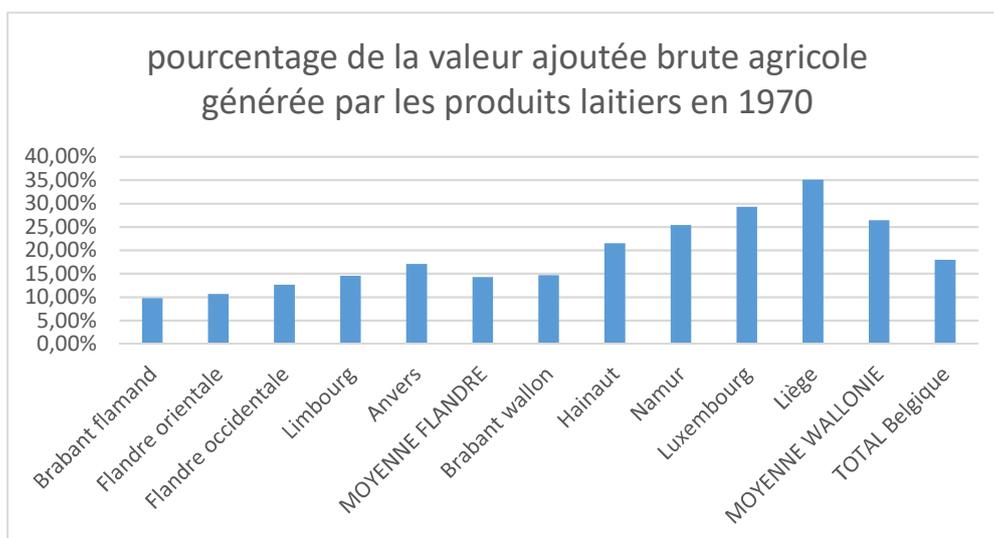


figure 16 : pourcentage de la valeur ajoutée brute agricole générée par les produits laitiers en 1970 (Van Hecke 1976)

Après de nombreux débats, les membres de la Commission Nationale du Lait ne s'accordent pas sur la nécessité d'imposer d'autorité la fermeture des entreprises de taille jugée trop petite pour être économiquement rentables. La Commission recommande au Ministre de l'Agriculture d'agir par le biais d'un renforcement des critères d'agrément des laiteries et les standards de qualité des produits fabriqués, et par l'octroi d'aides au rachat des actifs de plus petites entités<sup>14</sup>.

La situation fut ensuite discutée au sein du Comité Ministériel de Concertation Economique et Sociale (CMCES). La note du 13 avril 1965 au CMCES, rédigée par le ministère de l'agriculture <sup>15</sup> pointe essentiellement le manque de compétitivité commerciale des laiteries belges, et lie ce manque de compétitivité commerciale à la trop petite taille des laiteries.

En 1964, la distribution en taille des laiteries belges se présente comme suit (figure 17) :

<sup>14</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 "Office National du Lait", proposition de la Commission Nationale du Lait du 27 mars 1963, transmis au Ministre de l'Agriculture d'après le PV de la réunion de la Commission Nationale du Lait du 17 avril 1963. Voyez l'ensemble des procès-verbaux des réunions et les réactions aux différentes propositions de l'Office National du Lait, quant à l'imposition de fermeture des entreprises de taille jugée trop petite – la proposition initiale prévoyait d'imposer la fermeture des entreprises sous un seuil de récolte donné.

<sup>15</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, Note pour le Comité Ministériel de Coordination Economique et Sociale, entête du Ministère de l'Agriculture, 13 avril 1965

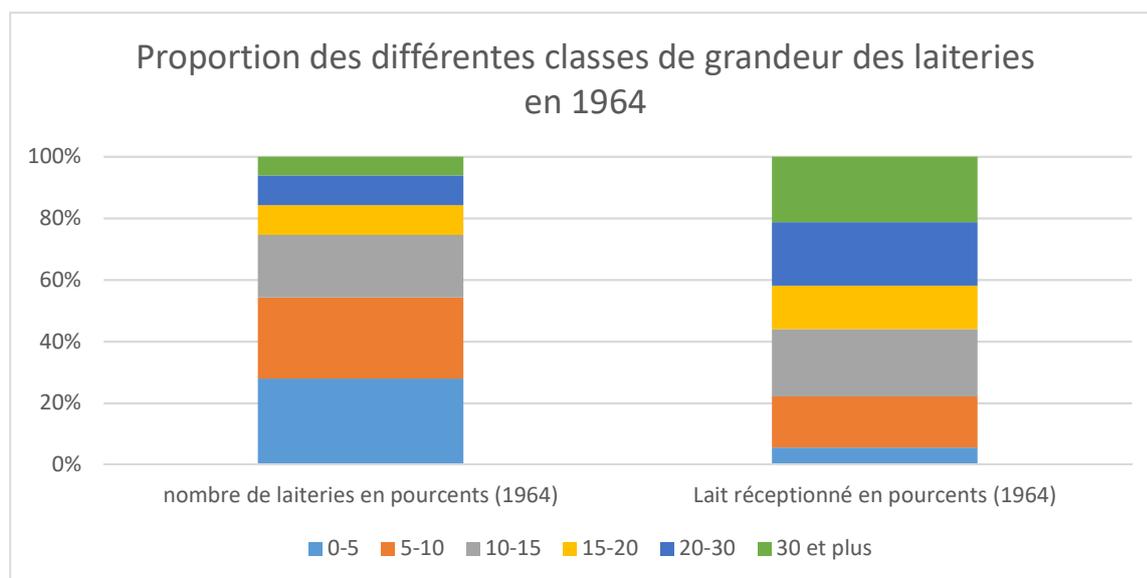


figure 17 : distribution en taille des laiteries belges en 1964 (Ackerman 1966)

Les laiteries traitant au moins 15 millions de litres par an récoltent la majorité du lait livré en laiteries (56%) mais ne représentent que 25% des laiteries en activité (Ackerman 1966). La moyenne du nombre de litres traités en laiterie en Belgique est de 9 millions de litres, contre 14 millions de litres aux Pays-Bas<sup>16</sup>.

Le problème, d'après la note du ministre de l'agriculture, se situe au niveau du manque de compétitivité des structures de plus petite tailles en termes de coûts de production au litre de lait produit. Les répercussions sur les éleveurs sont évoquées, des laiteries non compétitives étant susceptibles de fixer un prix indicatif aux éleveurs inférieur au prix indicatif européen qui, répercuté sur les éleveurs, générerait une moins-value sur le secteur<sup>17</sup>. La note du 6 mai 1965, rédigée par le Service d'Etudes et de coordination économique<sup>18</sup> évoque « une concurrence sévère qui va s'instaurer à l'intérieur de la Communauté », face à laquelle « l'industrie laitière belge n'est pas apte à faire face ». Le projet présenté au CMCES est de supprimer 65% des laiteries existantes qui ne ramassent ensemble que 30% du lait réceptionné en laiterie<sup>19</sup> et parallèlement, de veiller à<sup>20</sup>:

- réduire les frais de ramassage
- spécialiser et réduire les coûts de production
- améliorer la commercialisation des produits laitiers

<sup>16</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, note du 13 avril 1965 du ministère de l'agriculture au CMCES

<sup>17</sup> AGR, id.

<sup>18</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10

<sup>19</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, note du Service d'Etude et de Coordination Economique au CMCES du 6 mai 1965

<sup>20</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, note du 13 avril 1965 du ministère de l'agriculture au CMCES

Le projet suit les recommandations émises par l'étude publiée par l'Institut Economique Agricole en décembre 1964 (Verkinderen and Ackerman 1964a). Cette étude pointe l'impact de l'échelle de production, à la fois sur la rentabilité des capitaux injectés et sur l'efficacité d'utilisation de la main-d'œuvre, dans un contexte de forts investissements en équipements de transformation du lait et de contrôle de la qualité des produits. L'orientation vers des structures de transformation laitière de plus grande taille y est présentée comme une meilleure garantie d'assurer une production de volume et de qualité constants, tout en permettant de dédier davantage de moyens aux budgets de valorisation sur les marchés. Ces trois caractéristiques sont jugées dans l'étude comme cruciales afin de développer le potentiel de l'industrie laitière belge à l'exportation, l'un des focus du ministre de l'agriculture de l'époque, Paul Héger (Verhulst et al. 1980).

La presse agricole relaye une préoccupation similaire dès 1964 :

« la science du lait est en plein développement dans le monde et sa technologie subit des modifications profondes dont la supercentrifugation et l'upérisation ne sont que deux exemples récents. On envisage une concentration des usines jusqu'à des unités traitant 100 000 à 200 000 litres de lait par jour et sans doute ces unités-là seront-elles bientôt également considérées comme petites puisqu'on parle aujourd'hui de 500 000 litres à 800 000 litres et peut-être davantage. Il n'en existe pas chez nous où les quantités de lait traitées par laiteries sont relativement faibles. En France, on connaît des laiteries traitant 300 000 à 500 000 litres de lait par jour, et dans le département de la Manche, qui est le principal département laitier français, une coopérative reçoit plus d'un million de litres de lait par jour si l'on y inclut l'équivalent en lait des crèmes reçues »<sup>21</sup>.

Le Sillon belge, pourtant critique sur le fait que les pouvoirs publics soutiennent l'augmentation en taille des laiteries et soucieux de défendre les intérêts des éleveurs face à des structures de taille croissante, reconnaît néanmoins la nécessité d'opérer des modifications dans le paysage des laiteries allant dans le sens d'une rationalisation :

« Il n'en reste pas moins que la rationalisation de la laiterie belge s'impose. On ne voit pas comment sans cela la production belge pourra résister à la compétition des produits laitiers des autres pays de la C.E.E. lorsque viendra le moment où les prix du lait étant uniformes dans la Communauté, les prélèvements ne viendront plus tempérer les effets de la liberté de concurrence »<sup>22</sup>.

Notons que ce positionnement liant taille et compétitivité des entreprises de transformation laitières est remis en cause dans des débats au sein de la Commission Nationale du Lait, notamment par Monsieur Brinckman, représentant l'*Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken* au sein de la Commission du Lait<sup>23</sup> :

---

<sup>21</sup> Le Sillon belge, « La concentration de l'industrie laitière », édition du 14 novembre 1964

<sup>22</sup> Le Sillon belge, « La rationalisation de l'industrie laitière », p. 9, édition du 22 mai 1965

<sup>23</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 « Office National du Lait », procès-verbal de la réunion de la Commission Nationale du Lait du 2 mars 1963

« Il n'existe pas, dit-il, de critère général qui permette de classer les entreprises en deux catégories : les entreprises rationnelles et celles qui ne le sont pas. L'importance de l'entreprise ne constitue qu'un des facteurs qui influencent les frais. Si l'on peut admettre que les frais (...) calculés au kg de lait diminuent selon que les quantités de lait transformées sont plus élevées, l'on constate par ailleurs que les frais de ramassage sont plus élevés dans les entreprises qui ramassent les plus fortes quantités de lait. L'existence de nombreuses petites entreprises ne peut être considéré en soi, comme la cause fondamentale de ce que le secteur laitier serait irrationnel. Les petites entreprises peuvent fort bien être justifiées par des circonstances locales et même par des spécialisations plus poussées ».

Monsieur Brinckman propose de mettre l'accent sur la qualité des productions comme garantie de productivité et sur le soutien aux concentrations d'entreprises permettant l'investissement dans des appareillages de production adéquats. L'expression d'un désaccord sur une mesure d'autorité visant à fermer les plus petites entités, lors des débats de la Commission Nationale du Lait, est également motivé, dans le chef d'autres intervenants, par l'impopularité d'une telle mesure<sup>24</sup>.

*L'Union de l'Industrie Laitière Belge* évoque la possibilité d'un soutien public à la restructuration du secteur, étant donné l'importance des investissements à consentir, tout en restant relativement critique sur une amélioration de la situation des laiteries :

« Les perspectives d'amélioration de la rentabilité par la restructuration de l'industrie laitière ne doivent pas être surestimées. Les études préalables et la réalisation de la restructuration avec les investissements que cela nécessite vont absorber des capitaux énormes avant de sortir un effet financier positif. Il va de soi que le coût de cette opération devrait être couvert par la marge bénéficiaire de l'industrie elle-même, ou à défaut par des interventions extérieures ».

### 3.2. La mise en œuvre des fusions des laiteries prévoit le recours aux fonds publics européens

L'idée du plan proposé par le ministre de l'agriculture au CMCES en 1965 est de financer les coûts de reprise du lait, évalué à 1 250 millions de francs, en mobilisant des fonds du FEOGA, le fonds européen d'orientation et de garantie agricole, assorti d'une intervention de l'état à raison de 250 millions de francs. Des investissements sont par ailleurs jugés nécessaires pour doter les installations de transformation du lait des équipements modernes qui sont « imposés par le progrès technique »<sup>25</sup>. L'objectif est de financer ces investissements au moyen de prêts consentis par le F.I.A. (le fonds

<sup>24</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 « Office National du Lait », procès-verbal de la réunion de la Commission Nationale du Lait du 2 mars 1963

<sup>25</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, note du 13 avril 1965 du ministère de l'agriculture au CMCES

d'investissement agricole), tant pour les coopératives que pour les laiteries privées. Des subsides sur les intérêts et des garanties de l'état sur le capital sont prévues dans ce cas<sup>26</sup>.

En date du 7 mai 1965, Le CMCES prend acte des projets proposés et réclame du ministre de l'agriculture un plan de rationalisation détaillé<sup>27</sup>, sans que nous ayons pu trouver des traces d'un tel plan dans les archives. La perspective des élections toutes proches aurait été un facteur ayant retardé toute décision en matière de financement de la mesure<sup>28</sup>. D'après un témoin oral présent au Secrétariat Général du ministère de l'agriculture à partir de 1969<sup>29</sup>, le ministère est bien intervenu dans différentes opérations de fusion en octroyant des garanties d'états sur les emprunts effectués, à la fois dans les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg. D'après procès-verbaux et échanges épistolaires issues des coopératives laitières de la province du Luxembourg, les mesures concrètes visant à entraîner la fermeture des laiteries en-dessous d'une certaine taille ont pris la forme de mesures indirectes, axées sur les règles de fréquence de récolte et sur l'agrégation des laiteries. Elles suivent, en ce sens, les recommandations faites en 1963 par la Commission Nationale du Lait<sup>30</sup>.

Le répertoire édité par l'Union de l'industrie laitière belge en 1966 confirme les modifications du paysage des laiteries entre la date de publication de son premier répertoire, 1962, et la publication de son second répertoire, 1966. « Ces modifications ne sont pas inhérentes uniquement aux mouvements que subit inévitablement et naturellement toute organisation humaine, mais dénotent une tendance fondamentale vers le regroupement, la spécialisation et la rationalisation des entreprises » (Union de l'industrie laitière belge 1966). L'évolution du paysage et des productions laitières est détaillé aux points 3.3 et 3.4 ci-dessous.

### 3.3. Les fusions des laiteries modifient fortement le paysage des laiteries dans les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg

Alors que la coordination entre laiterie était absente dans les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg avant 1965, des dispositifs de coordination coopératifs y sont mis en place à partir de 1965. Ces dispositifs sont illustrés dans la figure 18.

---

<sup>26</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, note du Service d'Etude et de Coordination Economique au CMCES du 6 mai 1965

<sup>27</sup> AGR, archives du CMCES, N°1354 – sous-dossier 513-10, décisions du CMCES

<sup>28</sup> Le Sillon belge, édition du 15 mai 1965, en page 5, bilan de la politique menée par le gouvernement sortant

<sup>29</sup> Interview m2

<sup>30</sup> AEA-FFL-dossier 618-0016 "ILA-RECOGNE", extrait de délibération de l'assemblée générale extraordinaire des coopérateurs du 24 octobre 1964 de la Laiterie de la Lomme à Recogne – copie certifiée conforme ; courrier du notaire Jacques Demblon, du 20 décembre 1965 to Fernand Lanotte, directeur de la société beurrière de Recogne.

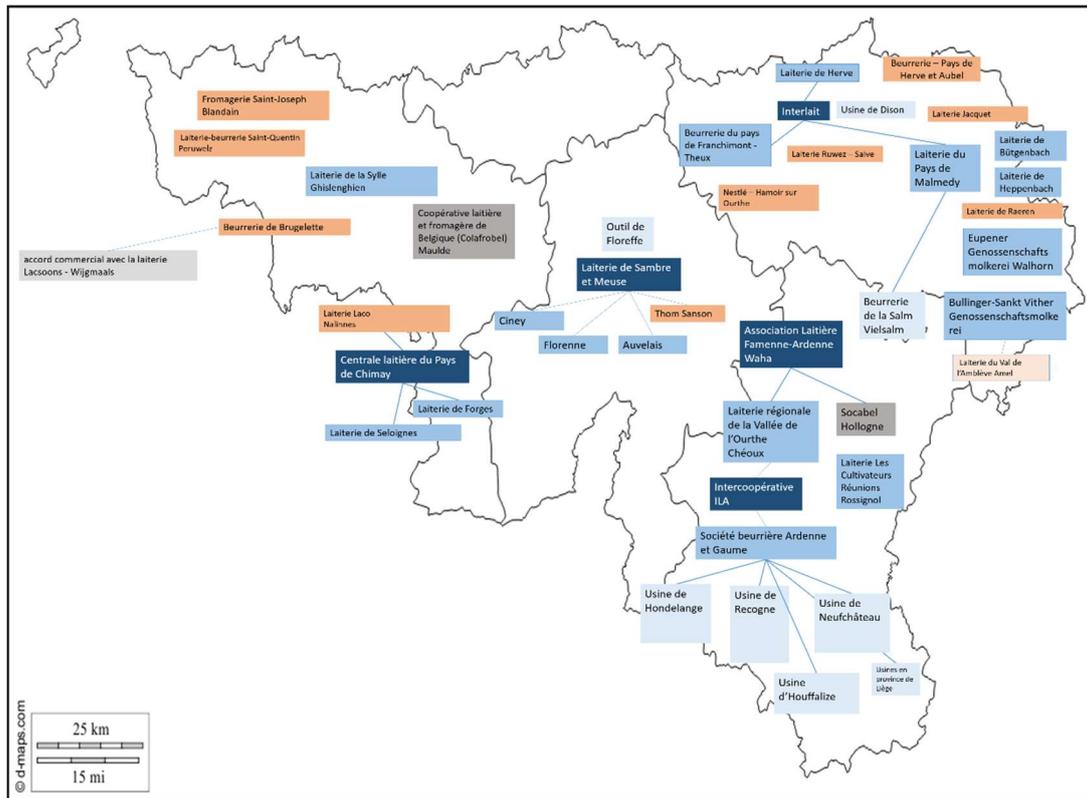


figure 18 : situation des laiteries wallonnes en 1970 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.

Dans le Hainaut, trois laiteries coopératives (Seloignes, Forges et Merbes-Le-Château)<sup>31</sup> et une laiterie privée (l'entreprise LACO de Nalinnes) s'associent pour former l'intercoopérative Centralait (Centrale Laitière du Pays de Chimay) (Verkinderen and Ackerman 1964b; Union de l'industrie laitière belge 1966). Les directions des laiteries sont maintenues en place, ainsi que les sites de production des laiteries et leurs activités propres de vente de denrées aux agriculteurs<sup>32</sup>. Si, au départ, les laiteries conservent leurs activités d'avant 65, l'installation de nouvelles tours de séchage de poudre de lait de type spray<sup>33</sup> à Forges en 1966 conduit à une spécialisation des activités sur chaque site de production : beurrerie à Seloignes, sur base des récoltes de crèmes et de la crème issue de l'écémage du lait à Forges ; laiterie, poudrerie, fromagerie à Forges ; fabrication de

<sup>31</sup> D'après l'entretien avec Bernard Calicis, la laiterie de Merbes-le-Château a ensuite fusionné avec la laiterie de Forges par rachat du fond coopératif par cette dernière par la laiterie de Forges.

<sup>32</sup> D'après l'entretien avec Bernard Calicis, cette activité de vente de denrées aux agriculteurs était davantage développée dans le Hainaut que dans d'autres provinces. Cette activité concernait la vente aux agriculteurs d'aliments pour bétail, d'intrants et de produits laitiers finis.

<sup>33</sup> Il existait deux techniques pour fabriquer de la poudre de lait à l'époque : la technique « roller » et la technique « spray » voyez Soustre Y. et al. (2017) pour une explication sur la différence entre les deux techniques de séchage (accessible en ligne via [ce lien](#)). Les mesures de soutien européennes à l'investissement ne concernaient que la poudre de lait Spray (De Baere 1973)

produits dérivés de lait frais à Nalinnes. Les transferts de matière première et de produits de transformation sont gérés au sein de l'intercoopérative<sup>34</sup> (Saldari 1978).

Au-delà de Centralait, trois coopératives et quatre entreprises se maintiennent (trois d'entre elles disparaissent entre 1964 et 1966). La laiterie de Beaumont (entreprise privée) sera rapidement rachetée par la laiterie coopérative de Forges. La coopérative Lacta-Prima disparut entre 1966 et 1970. La coopérative La Sylle, à l'instar de la laiterie de Forges, investit dans de nouveaux équipements, par le biais d'un prêt assorti de garanties de l'état belge<sup>35</sup>.

Au niveau de la province de Namur, la coordination des laiteries est importante : d'une dizaine d'entités avant les fusions de 1965, on passe à deux entités. La Laiterie de Sambre-et-Meuse, dont le siège est situé à Floreffe, rassemble cinq laiteries coopératives et non-coopératives. Contrairement à Centralait, la gestion de cette intercoopérative et des outils de transformation laitière des coopératives est centralisée à Floreffe, le siège de l'intercoopérative<sup>36</sup>. Sur base d'emprunts accompagnés de garanties d'états de subsides en intérêts basés sur des fonds FEOGA, ainsi que sur base de subsides provinciaux<sup>37</sup>, une usine de fabrication de poudre de lait, de lait de consommation et de dérivés de lait (yaourts) est créée<sup>38</sup>. Les outils des coopératives initiales sont fermés entre 1966 et 1970 (Union de l'industrie laitière belge 1970; 1966). Une participation des éleveurs au capital de l'intercoopérative est requise<sup>39</sup>. Cette participation fut automatiquement mise en place sur base d'un prélèvement de 2,5% sur le prix du lait payé aux producteurs<sup>40</sup>. Les coopératives initiales conservent uniquement la gestion des activités annexes de denrées (aliments pour bétail, intrants et céréales)<sup>41</sup>.

Une entreprise privée, la beurrerie de Beauraing, se maintient, en marge de la Laiterie de Sambre-et-Meuse. Six laiteries ont disparu entre 1962 et 1966 (trois coopératives et trois laiteries privées).

Au niveau de la province de Luxembourg, on passe de 14 laiteries à 5 laiteries, elles-mêmes associées au sein d'intercoopératives. La coopérative « Société beurrière Ardenne et Gaume » est constituée, résultant de la fusion d'au moins six coopératives de la province du Luxembourg et de coopératives des provinces de Namur et Liège. Tous les sites de production des provinces de Liège et du Luxembourg sont maintenus (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970). Cette coopérative est, elle-même intégrée au sein d'une intercoopérative, ILA, dont le siège est à Recogne et qui réunit, outre la Société

---

<sup>34</sup> Interview d2

<sup>35</sup> AGR – archives du CMCES, dossier N°1354 – sous-dossier 513-10, note du 27 juin 1975 – ministère de l'agriculture au CMCES

<sup>36</sup> Interview d2.

<sup>37</sup> Le Sillon belge, 24 septembre 1976, « Les laiteries de Sambre et Meuse ».

<sup>38</sup> Interview d2.

<sup>39</sup> AGR – archives du ministère de l'agriculture -DG 2 n°107, FIA 1969-1986 – reconstruction de l'industrie laitière– dossier°12. Courrier de la laiterie-beurrerie de Florennes à Monsieur Charles Héger du 19 juillet 1969

<sup>40</sup> Le sillon belge, article du 22 novembre 1975, « Floreffe à l'écart de la concentration laitière ».

<sup>41</sup> AGR – archives du ministère de l'agriculture - DG 2 n°107, FIA 1969-1986 – reconstruction de l'industrie laitière– dossier°12. Courrier de la laiterie-beurrerie de Florennes à Monsieur Charles Héger du 19 juillet 1969

beurrière Ardenne et Gaume, quatre autres laiteries (La beurrerie de la Salm à Viesalm – coopérative, la Laiterie de Tohogne – laiterie privée, la Laiterie de Steinbach – coopérative, et la Laiterie régionale de la Vallée de l’Ourthe à Chéoux - laiterie coopérative). Une seconde intercoopérative est constituée, l’Association laitière Famenne-Ardenne Waha, qui rassemble trois laiteries coopératives (Union de l’industrie laitière belge 1966; 1970) (La laiterie coopérative de Chéoux précitée, la laiterie de Steinbach précitée, et la Socabel, qui n’est pas une coopérative fermière, mais une coopérative entre personnes)<sup>42</sup>.

Les productions laitières de l’intercoopérative ILA sont gérées de manière centralisée depuis le siège de Recogne<sup>43</sup>, où des investissements importants sont consentis. La Note pour Monsieur le Premier Ministre, du service d’études et de coordination économique, datée du 18 novembre 1968<sup>44</sup> évoque un projet de financement et d’investissement spécifique à la province du Luxembourg, avec l’objectif de « créer une entité ultra-moderne, à l’échelle européenne et capable de concurrencer les plus importantes laiteries de la C.E.E. ». L’objectif est de pouvoir récolter et transformer 70 millions de litres de lait par an. L’accent serait mis, au niveau des productions, sur la fabrication de poudres, dont des nouvelles poudres à base de bas-beurre pour une meilleure valorisation des coproduits de fabrication du beurre, la fabrication de caséines et caséinates comme matières premières<sup>45</sup>. Une exonération du précompte immobilier pendant cinq ans est demandée, afin de pouvoir supporter les coûts liés à la technicité des investissements et à la formation d’une main-d’œuvre qualifiée. Le 26 novembre 1968, le CMCES accorde à la laiterie Société beurrière d’Ardenne et de Gaume l’exonération du précompte immobilier pendant cinq ans<sup>46</sup>. La note du 25 novembre 1968 du Service d’étude et de coordination économique, destinée au premier ministre, précise que la S.C. beurrière d’Ardenne et de Gaume a obtenu de l’INCA<sup>47</sup> un prêt de 222 millions de francs, assorti d’une bonification d’intérêt de 3% pendant toute la durée du prêt.

Comme le souligne la note du service d’étude du 18 novembre 1968, l’objectif est bien d’améliorer la valorisation de la production laitière, et ce, afin de garantir aux producteurs « un juste prix et des débouchés rentables pour leurs productions ». L’objectif de « relance économique d’une région défavorisée, à l’infrastructure déficiente », est également avancé. L’exonération du précompte immobilier est octroyé par le comité ministériel de coordination économique et sociale le 26 novembre 1968 pour les investissements réalisés sur l’usine de Waremme (située en province de Liège) et l’usine de Recogne.

Le dimensionnement de cette nouvelle usine de Recogne, et le possible décalage entre le projet réalisé et les caractéristiques de livraison dans la province (voir point 2.2 en page

---

<sup>42</sup> Interview d7

<sup>43</sup> Interview d2

<sup>44</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354- sous-dossier 513-10

<sup>45</sup> Les caséines constituent une matière première industrielle pour générer certains plastiques, colles et textiles (Brigando 1941) – référence accessible via [ce lien](#). D’après la note pour le Premier Ministre du 18 novembre 1968 mentionnée (AGR, archives du CMCES, n°1354- sous-dossier 513-10), il existe un potentiel de marché auprès d’acteurs belges qui se fournissaient auparavant auprès de fabricants australiens et néo-zélandais.

<sup>46</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10

<sup>47</sup> INCA est l’Institut National de Crédit Agricole, une banque publique octroyant des crédits aux acteurs du secteur agricole (Crelan 2020).

22 – notons que ces caractéristiques évoluent à partir de 1964 – voir le point 3.4.1 ci-dessous) est commentée par l’un des acteurs de l’époque de la province du Luxembourg:

« On a construit à ce moment-là ILA à Recogne. ILA, c’était la cathédrale de lait. Qui a coûté des millions. Mais qui n’avait pas un litre de lait. Ils n’avaient rien, rien du tout. Et ils commençaient à faire de la publicité, que c’était tellement plus facile pour le fermier de livrer son lait et de racheter de la poudre »<sup>48</sup>.

Dans la foulée de la construction de l’usine de production à Recogne, le site de production de la laiterie Société beurrière d’Ardenne et de Gaume à Carlsbourg est fermé et la laiterie de Tohogne est rachetée par l’intercoopérative ILA<sup>49</sup>. La laiterie de Steinbach disparaît et la laiterie de Vielsalm est reprise par la laiterie de Malmedy (province de Liège) (Union de l’industrie laitière belge 1970). La laiterie coopérative de Chéoux se retire de l’intercoopérative ILA dès 1971. Une proposition de l’intercoopérative de racheter la coopérative de Chéoux et le désaccord de la direction de la laiterie vis-à-vis d’une gestion centralisée conduisent au départ de la laiterie de Chéoux de l’intercoopérative<sup>50</sup>. L’intercoopérative ILA se confond donc désormais avec la Société beurrière Ardenne et Gaume, qui demeure la seule laiterie la constituant.

Au niveau de la province de Liège, peu de changements ont lieu lors des épisodes de fusion de 1965. Trois laiteries, les laiteries de Herve, Malmedy et Theux, s’étaient déjà associées en une intercoopérative, Interlait, propriétaire d’une usine de fabrication de produits laitiers frais à Dison (Verviers). En marge des laiteries liées à Interlait, la province compte en outre neuf autres laiteries coopératives et sept laiteries privées. L’une de ces laiteries privées établit un accord de fourniture de lait avec Interlait.

Des accords commerciaux (contribution à la vente des produits) ou une participation sont également établis, pour deux laiteries (Sambre-et-Meuse à Floreffe, et LACO à Nalinnes), avec l’intercoopérative UPECO (spécialisée dans la fabrication de lait UHT en emballages perdus). (L’industrie Laitière Belge 1966; Saldari 1978). En 1970, L’intercoopérative Interlait s’associe à l’Intercoopérative Comelco par le biais d’une société coopérative commune Disal, visant à commercialiser les produits laitiers fabriqués par les deux entités<sup>51</sup>.

### 3.4. Les mesures d’intégration au sein du marché commun impactent les livraisons aux laiteries et oriente les productions

Une phase transitoire à la mise en place du Marché Commun laitier<sup>52</sup> entre en vigueur le 1er novembre 1964 dans les différents états de la C.E.E. Dès ce moment, la C.E.E. définit

<sup>48</sup> Interview d7

<sup>49</sup> Interview d7

<sup>50</sup> Interview d6

<sup>51</sup> Archives B.Caliciis – dossier n°25 « Interlait » Annexe au moniteur belge –sociétés commerciales 7 octobre 1970 – statuts de DISAL.

<sup>52</sup> Pour rappel, le Marché Commun des produits laitiers, qui prit effectivement cours au 29 juillet 1968, par application du Règlement n°13/64 du Conseil de la Communauté Economique Européenne, prévoyait la

des prix indicatifs pour le lait et les produits laitiers, communs à l'espace économique européen. Les états, pendant cette phase de transition, pouvaient mobiliser des subsides permettant de garantir un prix minimum au producteur de lait. S'en suivit entre 1964 et 1968, une augmentation du prix du lait offert aux producteurs, en Belgique comme dans d'autres pays de la C.E.E. A partir de l'entrée en vigueur effective du règlement Le Marché Commun des produits laitiers, qui prit effectivement cours au 29 juillet 1968 par application du Règlement n°13/64, le recours aux subsides pour soutenir le prix aux producteurs fut supprimé, mais le gouvernement belge pouvait encore appliquer des correctifs positifs afin que le prix au producteur ne diminue pas de manière trop importante (De Baere 1973).

Sur le plan de la production de produits laitiers, la phase transitoire prévoyait tout abandon de subsides à la production, qui se traduit en Belgique par une diminution graduelle des subsides à la production de fromages. En revanche, un système de restitutions à l'exportation est mis en place permettant de compenser par des prélèvements sur les importations la différence entre le prix indicatif européen et les cours mondiaux des produits laitiers. Concernant la poudre de lait (spray) et le beurre, en outre, le principe d'intervention est mis en place, à savoir la possibilité de vendre ces produits à des organismes officiels européens (De Baere 1973).

Ces mesures eurent deux effets notoires sur les laiteries : d'une part, elles stimulèrent les livraisons de lait des éleveurs aux laiteries ; d'autre part, elles orientèrent les productions des laiteries.

#### 3.4.1. Les livraisons des éleveurs aux laiteries s'orientent davantage vers le lait

L'augmentation des livraisons de lait aux laiteries est notoire entre 1964 et 1968, en particulier dans les provinces wallonnes (figure 19) :

---

libéralisation des échanges au sein de l'espace économique européen, assorti d'un système de soutien à la production intérieure européenne : prélèvement à l'importation extra-européenne et de restitutions à l'exportation des produits échangés hors de l'espace européen (De Baere 1973; Ledent and Burny 2002).

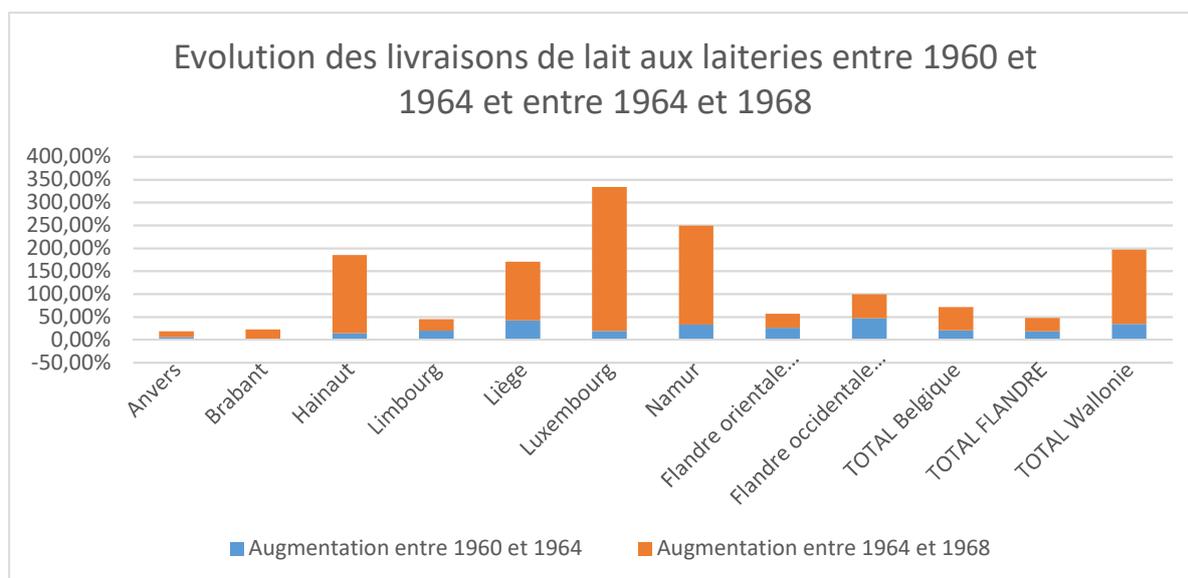


figure 19 : Evolution des livraisons de lait, sur base des données des répertoires de l'Union de l'Industrie Laitière Belge (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966; 1970)

Cette augmentation n'est que partiellement à attribuer à une augmentation du cheptel laitier, néanmoins remarquable, en particulier au niveau des provinces du Luxembourg et de Flandre occidentale (figure 20) :

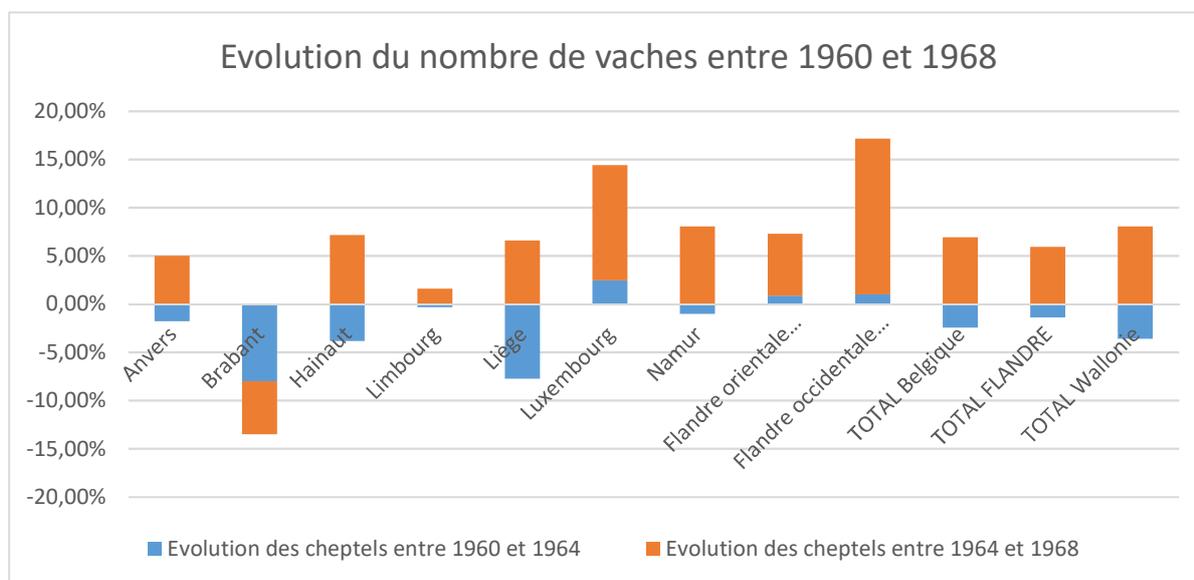


figure 20 : Evolution des cheptels laitiers entre 1962 et 1964 et entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1962; 1966; 1970)

Cette augmentation des livraisons de lait s'explique davantage, au niveau des provinces wallonnes, par une transition, des livraisons de crème fermières par les éleveurs, à une livraison de lait entier aux laiteries (figure 21). Le soutien des prix du lait à partir de la mise en œuvre de la phase transitoire du Marché Commun, qui ne concerne pas la rémunération de la crème, d'une part, et le fait que l'écémage à la ferme devienne plus astreignant à mesure de l'augmentation des cheptels expliquent cette transition (Saldari 1978).

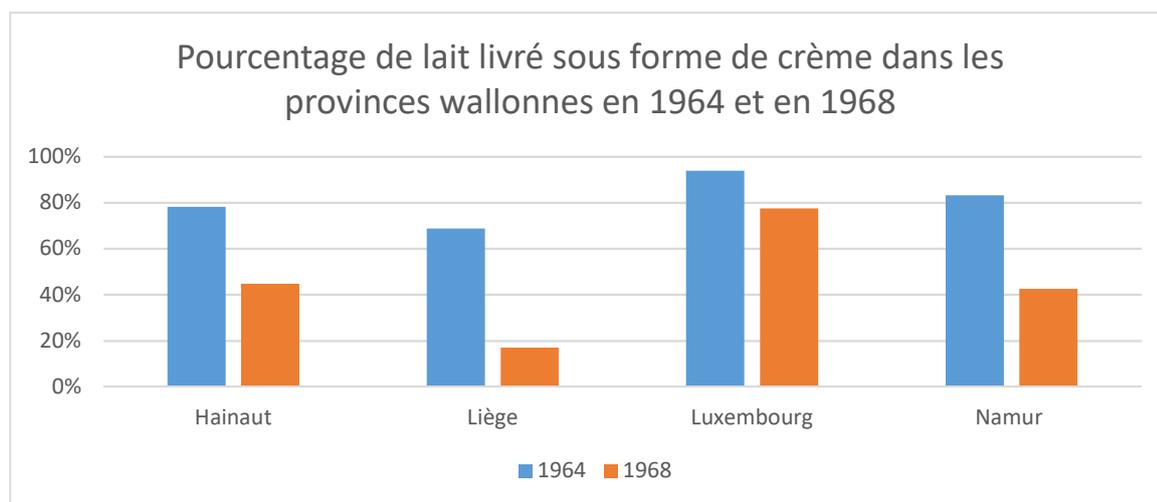


figure 21 : Pourcentages de lait livré sous forme de crème dans les provinces Wallonnes en 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

Cette évolution fait passer le pourcentage de lait livré sous forme de crème, à l'échelle nationale, de 20% du lait produit en 1964 à 8,5% en 1968 (Saldari 1978). La récolte de crème est en diminution dans toutes les provinces, mais peu marquée en province de Luxembourg (-6% en 1968 par rapport à 1964). La récolte de lait est en forte augmentation dans toutes les provinces wallonnes (figure 22).

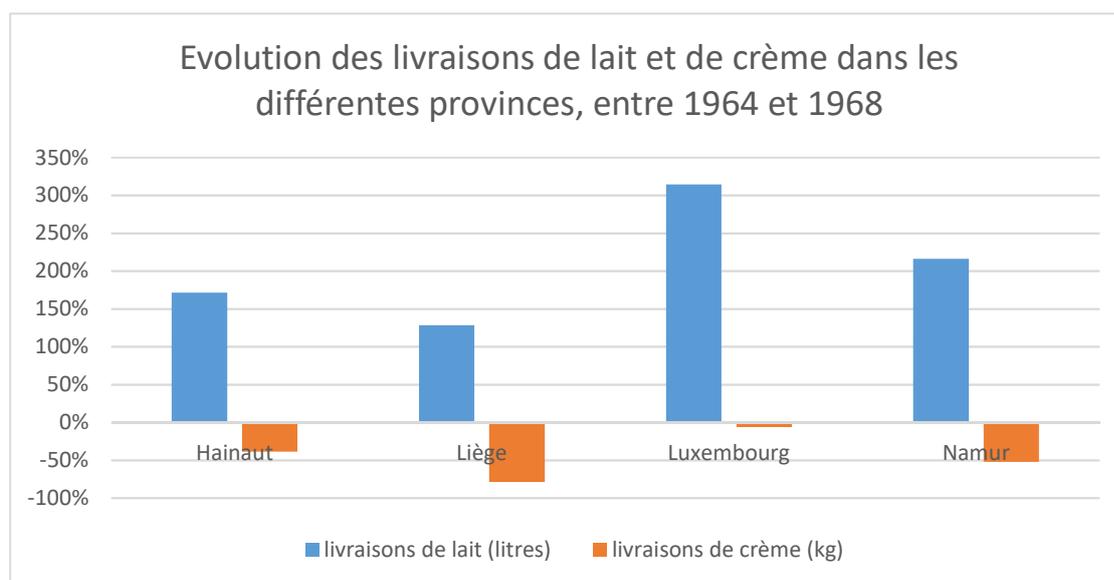


figure 22 : Evolution des livraisons de lait et des livraisons de crème, entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

Globalement, à l'échelle nationale, le pourcentage d'utilisation du lait à la ferme par rapport au lait livré en laiterie est également en diminution : à l'échelle belge, 40% du lait produit était utilisé à la ferme en 1964. On tombe à 25% en 1968 (voir figure 4) (nous ne disposons pas de données relatives aux provinces wallonnes). Cette évolution, que l'on peut également lier à la politique de soutien de prix aux producteurs, est, à côté de la transition de la crème vers le lait, l'autre facteur explicatif de l'augmentation des livraisons de lait aux laiteries.

### 3.4.2. Les productions évoluent davantage vers le couple beurre-poudre en Wallonie et marquent une évolution contrastée avec la Flandre

Au niveau belge, la mise en place des mesures transitoires à l'entrée dans le marché commun, se traduit par un recul marqué de la production fromagère et par une augmentation des productions de beurre et de poudre de lait (figure 23).

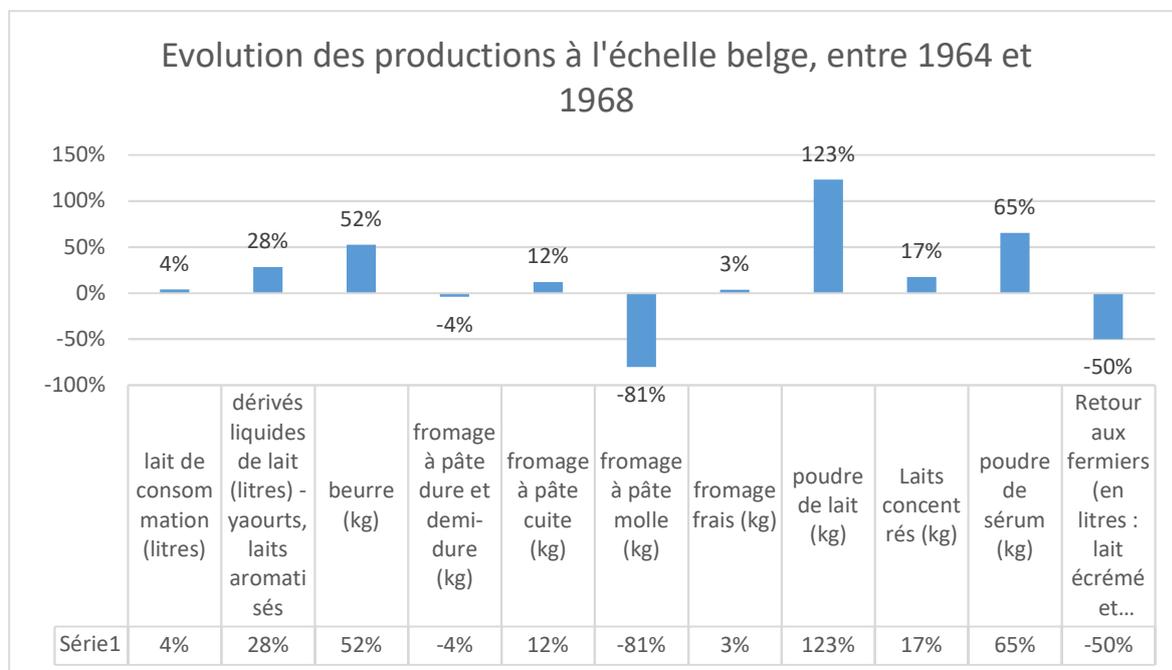


figure 23 : Evolution des productions nationales de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

Dès 1966, la Belgique présente un solde exportateur pour la poudre de lait de 20 000 tonnes (le solde est de 80 000 tonnes pour l'ensemble du marché commun). En 1968, la Belgique produit en outre 11% de beurre de plus que ce qui est nécessaire pour son auto-alimentation et possédait un stock excédentaire de beurre de près de 20 000 tonnes (la totalité des stocks à l'échelle européenne s'élevait à 431 000 tonnes) (De Baere 1973). Globalement, le secteur laitier belge s'appuie fortement sur les interventions du FEOGA pour liquider les excédents de poudre de lait et de beurre générés, à la fois pour stimuler la consommation intérieure de ces produits et pour financer les restitutions à l'exportation. Un record financier sur les interventions est atteint en 1969-70 pour un total de plus de 3 milliards de francs belges de l'époque dont 1,344 milliard de francs pour les restitutions à l'exportation sur le beurre, la poudre de lait écrémé, le fromage et le lait concentré sucré (De Baere 1973), soit plus de 8% d'un chiffre d'affaire global des produits laitiers s'élevant à près de 16 milliards de francs (Van Ecke 1976).

Au niveau de la région wallonne, on constate, dans les quatre provinces, une nette orientation vers la production de poudre de lait qui se traduit, à l'échelle de la Wallonie (Figure 24), par une augmentation de 314% de cette production entre 1964 et 1968. La part de la Wallonie dans la production de poudre au niveau belge passe, durant cette période, de 17% à 31%. A l'échelle de la région, alors que la production de lait de

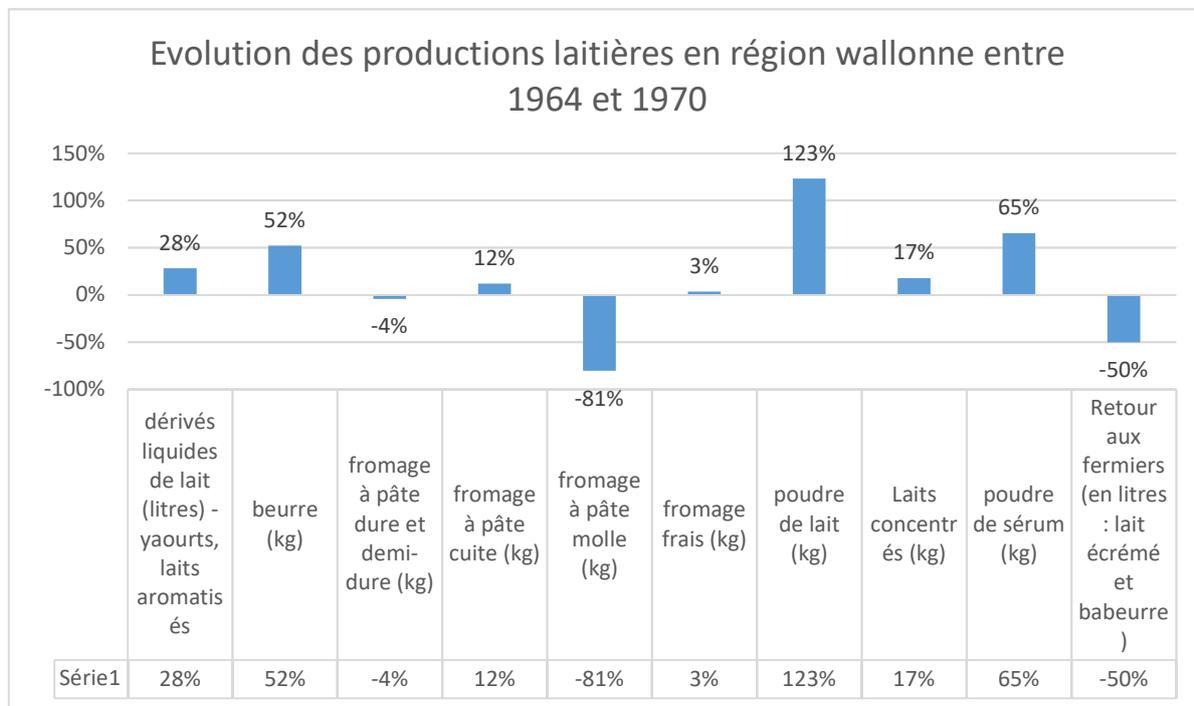


Figure 24 : Evolution des productions wallonnes de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

consommation augmente légèrement (+ 16%), les productions fromagères sont en diminution (jusqu'à -91% pour le fromage à pâte molle).

En contraste, les productions en Flandre (figure 25) présentent une orientation plus diversifiée, avec des productions certes orientées vers la poudre et le beurre, mais également vers le fromage à pâte cuite et le fromage frais, associé à son co-produit, la poudre de lacto-sérum. Le fromage à pâte cuite est un produit typiquement industriel, dont l'augmentation traduit des investissements à ce niveau dans l'industrie laitière flamande (De Baere 1973). Les dérivés liquides de lait (yaourts, laits aromatisés), produits caractérisés par une haute valeur ajoutée commerciale (De Baere 1973), sont également en augmentation durant cette période.

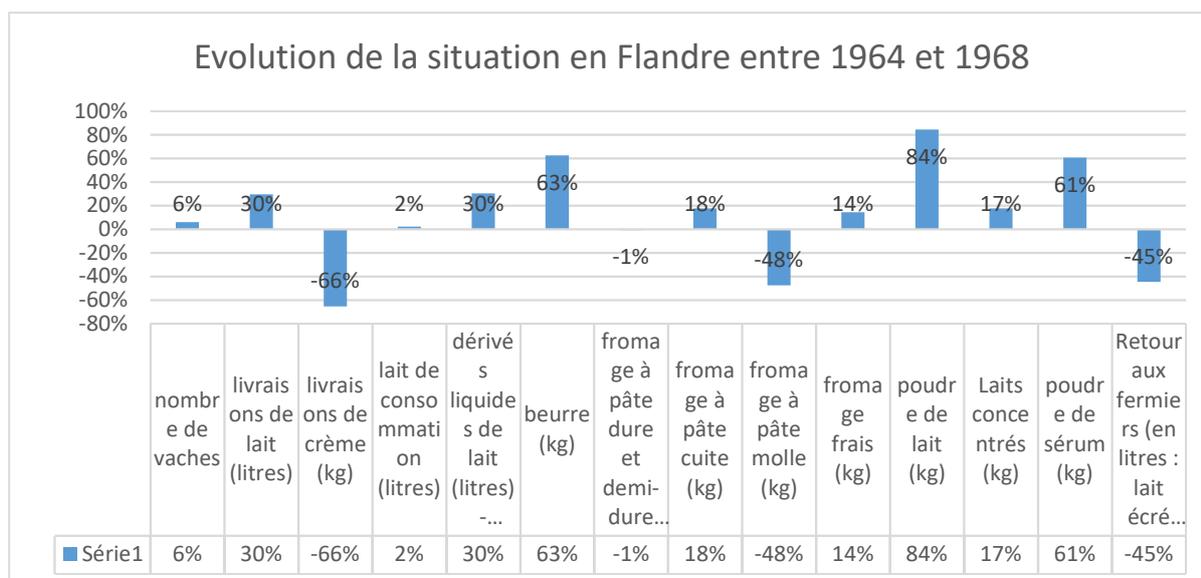


figure 25 : Evolution des productions flamandes de produits laitiers entre 1964 et 1968 (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

Au niveau des différentes provinces wallonnes, on note des différences en termes d'orientation des productions.

Dans le Hainaut, l'orientation vers la poudre de lait (+ 294% d'augmentation en 1968 par rapport à 1964) s'accompagne d'une augmentation de la production de beurre (+74%). Toutes les autres productions sont en nette diminution (lait de consommation : -49% ; dérivés liquides de lait : -35% ; fromages à pâte dure : -27% ; fromage à pâte molle : -55%). L'orientation des productions vers le couple beurre-poudre est très net dans cette province. La diminution forte des productions de fromage à pâte molle sur la totalité du territoire de la région, fait cependant que, malgré une diminution forte des productions de fromages à pâte molle dans la province, la contribution de la province passe entre 1964 et 1970 de 7% à 36% de la production de fromages à pâte molle de la région wallonne. Comparativement au reste de la Wallonie, la province du Hainaut est relativement marginale en termes de quantités de lait et de crème livrés (bien que la région possède 25% du cheptel, elle ne livre que 10% des livraisons de lait et crème wallonnes) (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970). Les produits laitiers contribuent néanmoins dans cette province à 20% de la valeur ajoutée brute agricole (figure 16 en page 33).

En province du Luxembourg, l'évolution la plus marquante entre 1964 et 1968 est l'explosion de la production de poudre de lait (+ 18000 % entre 1964 et 1968), avec un passage d'une production marginale de 40 000 kg (0,4% de la production wallonne en 1964 et 0,08% de la production belge) à plus de 9 millions de kg de poudre de lait (16% de la production wallonne et 7% de la production belge). Cette évolution est cohérente avec la forte diminution des retours aux fermiers (de lait écrémé) et avec une hausse des livraisons de lait dans cette région (figure 22 en page 44) de 315%. Cette hausse de livraison du lait n'est pas à imputer à une diminution des livraisons de crèmes (diminution de 6% seulement)<sup>53</sup>, dont la livraison correspond toujours en 1968 à 78% du

<sup>53</sup> La diminution de la livraison de crème aux laiteries est moins marquée en province du Luxembourg que dans le reste de la Wallonie (diminution de 44% en moyenne entre 1964 et 1968 à l'échelle régionale). En 1968, 66%

lait produit (figure 21 en page 44), mais peut être reliée à l'augmentation du cheptel laitier dans la province (+ 11 000 vaches laitières, soit 39 millions de litres supplémentaires produits) (figure 20 en page 43) et à une probable diminution de la transformation à la ferme sous l'impulsion des mesures de soutien des prix du lait dans le cadre du marché commun. A l'exception de la production de beurre (+44%) et de fromage frais (+147%), toutes les autres productions sont en recul dans la province du Luxembourg (-24% lait de consommation, -37% dérivés liquides, -100% fromages), qui s'oriente donc essentiellement vers le couple beurre-poudre. La production de fromage frais est liée à la valorisation des coproduits de la fabrication de beurre (la maquée au babeurre)<sup>54</sup>.

La province de Namur s'oriente également fortement vers la fabrication de poudre de lait (+464% entre 1964 et 1968), et on peut relier cela au développement des infrastructures de la laiterie de Sambre et Meuse à Floreffe. L'infrastructure continua cependant au départ à proposer un vaste assortiment de produits sous marque propre (lait de consommation, dérivés liquides de lait et yaourts) (Union de l'industrie laitière belge 1970).

La province de Liège, où peu de modifications structurelles dans l'organisation des laiteries ont lieu durant cette période, s'oriente également vers la fabrication de poudre de lait (+169% entre 1964 et 1968). Cependant, contrairement aux autres provinces, la production de lait de consommation et de dérivés liquides de lait (yaourts et laits aromatisés) n'est pas en recul (+37% lait de consommation, +50% dérivés liquides). On peut lier cette évolution au développement de l'usine de l'intercoopérative Interlait à Dison.

### 3.5. Résumé du chapitre

La mise en application du marché commun en 1968 pousse les autorités belges à envisager des restructurations des laiteries dès 1964. Les laiteries belges sont jugées non concurrentielles sur le marché commun en raison de leur taille inférieure aux laiteries dans les pays voisins – ce qui affecte le prix de revient au litre de lait traité, en raison des économies de dimension sur les équipements. La mise en concurrence avec d'autres laiteries européennes impose en outre de rationaliser la récolte du lait et d'adopter des stratégies de commercialisation. Le projet du ministère de l'agriculture vise à entreprendre des fusions des laiteries et de financer ces fusions et les investissements dans les équipements par le biais des fonds du FEOGA (fonds européen d'orientation et de garantie agricole) et des prêts du F.I.A. (Fonds d'investissement agricole).

Les fusions entreprises au niveau wallon conduisent à la création de nouvelles coopératives et d'intercoopératives en province du Hainaut, de Namur et du Luxembourg. Les modes de gestion diffèrent selon les provinces : dans le Hainaut, la gestion au sein de l'intercoopérative Centralait (deux coopératives et une laiterie privée) reste décentralisée mais conduit à une spécialisation des productions sur chaque site, en

---

des crèmes livrées en région wallonne aux laiteries, l'était en province du Luxembourg (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970)

<sup>54</sup> Interview d6

particulier suite à des investissements dans des équipements de production de poudre, et à une coordination dans l'attribution de la matière première. En province de Namur, de nombreuses petites laiteries privées sont fermées et la quasi-totalité des laiteries restantes s'associent au sein d'une intercoopérative, la Laiterie de Sambre-et-Meuse, où la gestion se centralise, avec fermeture des outils des coopératives au profit du seul siège de l'intercoopérative, à Floreffe. Une usine de fabrication de poudre de lait, de lait de consommation et de dérivés de lait (yaourt) y est construite. Au niveau de la province du Luxembourg, une coopérative résultant de la fusion d'au moins six coopératives de la province et de coopératives des provinces de Liège et de Namur est créée et établit son siège à Recogne et y entreprend des investissements dans des équipements de production de poudre de lait. Des intercoopératives sont également mises en place en province du Luxembourg, mais sans gestion centralisée des productions. En province de Liège, peu d'évolutions ont lieu, trois coopératives étant déjà fédérées en une intercoopérative, Interlait, qui gère une usine de lait de consommation et produits dérivés de lait (yaourt et autres produits frais). A l'exception de la gestion de cette usine, il n'y a pas de gestion centralisée au sein d'Interlait sur les autres productions des coopératives.

Les mesures européennes qui accompagnent la mise en œuvre du marché commun des produits laitiers consistent, d'une part, en un prix indicatif pour le lait comme matière première et pour les produits finis sur le marché européen, et d'autre part, en des possibilités de soutenir l'écoulement à l'exportation par des mécanismes de restitution et d'écouler par le biais des mécanismes d'intervention la poudre de lait et le beurre excédentaires. Mises en œuvre de manière transitoire dès 1964, ces mesures ont fortement stimulé l'augmentation de la livraison de lait aux laiteries, en particulier en Wallonie. Cette augmentation est liée à la forte diminution des livraisons de crème – de l'ordre de 40%, sauf en province du Luxembourg où la diminution est minime – et au recul de l'utilisation du lait à la ferme. Au niveau belge, les mesures européennes ont orienté les productions vers une diminution forte des productions fromagères et une augmentation de la production de poudre de lait et de beurre. La progression de la production de poudre de lait en Wallonie est marquée (+ 314%) entre 1964 et 1968, avec un profil de production en recul sur tous les autres produits laitiers, à l'exception du beurre. Cette progression peut être mise en lien avec les investissements réalisés sur les sites des coopératives et intercoopératives wallonnes. Seule la province de Liège fait figure d'exception, avec une progression sur les dérivés liquides de lait (yaourt). Par contraste, la Flandre présente une évolution plus diversifiée, également orientée vers le fromage frais et le fromage à pâte cuite.

#### 4. La conjoncture européenne et les caractéristiques structurelles wallonnes mettent les laiteries en difficulté économique dès la fin des années 60

Ce point 4 détaille l'évolution de la situation économique des laiteries coopératives wallonnes, sous l'influence des mesures d'ajustement de la Politique Agricole Commune entreprises à la fin des années 60 pour résorber les excédents laitiers sur les marchés, et les facteurs structurels de vulnérabilité propres au paysage laitier wallon accentuant les difficultés économiques des laiteries.

Le résumé synthétique de ce point 4 se trouve au point 4.5 en page 62.

##### 4.1. Le plan Mansholt signe les premières difficultés au niveau des laiteries wallonnes

Dès 1968, le commissaire européen à l'agriculture, Sicco Mansholt, propose au Conseil des ministres de la CEE un plan visant à limiter les excédents de production, qui sont particulièrement marqués sur le marché du lait (Ledent and Burny 2002).

Le plan prévoit à cette fin, des mesures d'encouragement à l'abattage des vaches laitières et de soutien à la production de viande bovine. Ces mesures se concrétisent sous la forme de primes à l'abattage des vaches laitières et à la reconversion de la production laitière à la production de viande. Des aides ont également été octroyées pour la valorisation de lait écrémé à la ferme (Saldari 1978). Les effets de ces mesures se sont surtout fait sentir sur le territoire où les races de Moyenne et de Haute Belgique étaient présentes, soit en province de Hainaut, Namur, Brabant et Luxembourg. Dans ces régions, les éleveurs ont opéré une sélection de leur bétail mixte vers des profils plus viandeux, conduisant à une stagnation des rendements laitiers (Van Hecke 1976).

« Une régression est constatée au point de vue du ramassage du lait : ceci est préjudiciable à la productivité de l'industrie laitière de même que la diminution constatée dans la production du lait à la ferme pour une grande partie de la Wallonie (conséquence de l'évolution vers la viande) »<sup>55</sup>.

Les mesures du Plan Mansholt ont eu moins d'effet au nord du pays et dans les régions herbagères de Wallonie où les races avaient un profil plus laitier (De Baere 1973). Les effets du plan Mansholt se sont également manifestés par une résurgence des pratiques de transformation à la ferme (figure 26) et d'utilisation du lait écrémé pour l'alimentation des cheptels. On note pour cette période davantage d'octroi de licences de fabrication de beurre à la ferme et une augmentation de production de beurre de ferme d'environ 3000 tonnes (De Baere 1973).

---

<sup>55</sup> AEA-FFL, dossier 618-0057, farde « UPA » - Réunion des laiteries coopératives du 21 janvier 1971, document à entête de la F.N. des UPA.

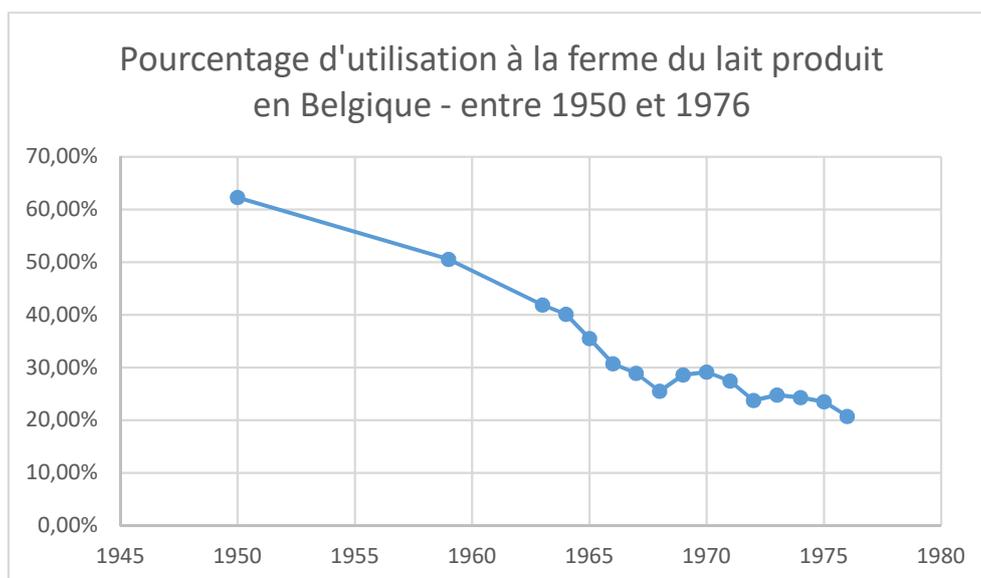


figure 26 : pourcentage d'utilisation du lait à la ferme entre 1950 et 1976 (Saldari 1978). Le rebond lié au plan Mansholt au niveau de l'utilisation du lait à la ferme est bien visible.

La note du ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975<sup>56</sup> fait état des conséquences du plan Mansholt sur les laiteries wallonnes : une moindre évolution des apports de lait aux laiteries par rapport aux prévisions de livraison qui avaient été faites pour définir les investissements en équipements de transformation. Certaines entreprises laitières n'auraient plus utilisé leurs équipements qu'à 60% de leur capacité à cette époque (Saldari 1978). En provinces de Hainaut, Namur et Luxembourg, l'utilisation des outils descend en moyenne à 48% de leur capacité<sup>57</sup>. Entre 1968 et 1973, la diminution globale à l'échelle belge des livraisons de lait aux laiteries est globalement estimée à 4% (De Baere 1973).

#### 4.2. La conjoncture de marché et des prix de l'énergie contribuent à créer un contexte difficile

Aux effets du Plan Mansholt sur les livraisons de lait, s'ajoute pour les laiteries un contexte de marché difficile, en particulier pour le beurre de laiterie, conduisant à une diminution de la production à l'échelle belge d'environ 10% (De Baere 1973) (soit environ 7,6 millions de tonnes en moins par rapport à 1968, ce qui correspond à 30% de l'augmentation de la production de beurre qui avait eu lieu entre 1964 et 1968) (Union de l'industrie laitière belge 1966; 1970). La concurrence des productions des autres pays du marché commun et la progression de la production de margarine sont en cause (De Baere 1973).

<sup>56</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354- sous-dossier 513-10

<sup>57</sup> AEA-FFL, dossier 618-0016, farde verte contenant un rapport *Situation de l'économie laitière dans le Sud du Pays*, 1973 – annexe X (rapport attribué à Bernard Calicis, sur base de son indication, antérieure à la consultation du rapport, qu'il avait rédigé un rapport de ce genre pour Fernand Lanotte – Bernard Calicis a confirmé oralement être l'auteur du rapport en question).

Le premier choc pétrolier de 1971, conduisant à une augmentation du prix du pétrole, aggrava la situation pour les laiteries, en particulier celles centrées sur la poudre de lait<sup>58</sup>:

« La goutte d'eau (...) ça a été l'augmentation du prix du pétrole. Du jour au lendemain, à ce moment-là, le fioul lourd était à 30 centimes, et il est passé à plus d'1 franc. Or, il fallait, je ne sais plus combien de litres de fioul lourd pour sécher. C'était monstrueux. Chaque sac de poudre qu'on sortait, on perdait. La poudrerie, c'est du mazout » (interview d2)

Les difficultés rencontrées par les laiteries sur les marchés et le recul de la production de beurre auraient généré des tensions vis-à-vis des éleveurs sur les prix payés pour la matière première laitière<sup>59</sup> (De Baere 1973). Dans des territoires comme le Hainaut, limitrophe des territoires de récolte flamands, la baisse des rémunérations des éleveurs par Centralait conduisit certains éleveurs à céder leur lait à des laiteries flamandes, aggravant la situation existante<sup>60</sup> (Saldari 1978).

Dès 1971, la Laiterie Sambre et Meuse de Floreffe (province de Namur) est en difficultés. Face aux difficultés de marché, le directeur de l'époque aurait pris la décision d'analyser les prix de revient des différentes lignes de production et de supprimer celles qui n'étaient plus compétitives. Mais cette stratégie aurait réduit d'autant son attractivité commerciale vis-à-vis du secteur de la distribution<sup>61</sup> (Vancauwenberghe and Lambert 1974). Le secteur de la distribution, en voie de forte concentration (baisse de 30% du nombre de magasins entre 1961 et 1968, soit fermeture de 17 000 enseignes, à 82% des magasins indépendants) voit la part du commerce intégré (grandes enseignes) et commerce indépendant organisé (franchises, magasins à succursales) augmenter, représentant en 1968 plus de 55% des enseignes (Ackerman 1971). L'augmentation du revenu des ménages durant cette période et la nécessité de rationaliser les coûts au sein d'un contexte de marché ouvert, poussa nombre de ces entreprises à moderniser leur fonctionnement, avec un recours accru aux grossistes, également en forte concentration (CRISP 1972; 1978). Une négociation en vue d'une reprise de la laiterie Sambre et Meuse fut entreprise avec le groupe privé Béatrice Foods<sup>62</sup>. Ce serait le ministère de l'agriculture, pour éviter l'introduction de capitaux étrangers, qui aurait fait la demande aux intercoopératives ILA (province du Luxembourg) et Centralait (province du Hainaut) de reprendre les parts de la laiterie de Sambre et Meuse, dans une proportion respective de 2/3-1/3 des parts (Saldari 1978). L'entreprise LACO, membre de l'intercoopérative Centralait, y installe ses installations de production à partir du 1er juin 1974<sup>63</sup>. La situation des laiteries wallonnes en 1974 est présentée en figure 27.

<sup>58</sup> Interviews p1, d2 ; AEA-FFL, dossier 618-0044, Rapport annuel 1970, Union de l'Industrie Laitière Belge.

<sup>59</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier. Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons. Document dactylographié.

<sup>60</sup> Interview d2.

<sup>61</sup> Interview d2.

<sup>62</sup> Ce groupe privé était propriétaire de la laiterie laiterie Lacsoons à Rotselaar, dans le Brabant, qui commercialise de la poudre, du lait et des dérivés liquides de lait (Union de l'industrie laitière belge 1970)

<sup>63</sup> Le Sillon belge, édition du 9 décembre 1977, article intitulé « Nouvelle hémorragie pour Sud-Lait », en page 5

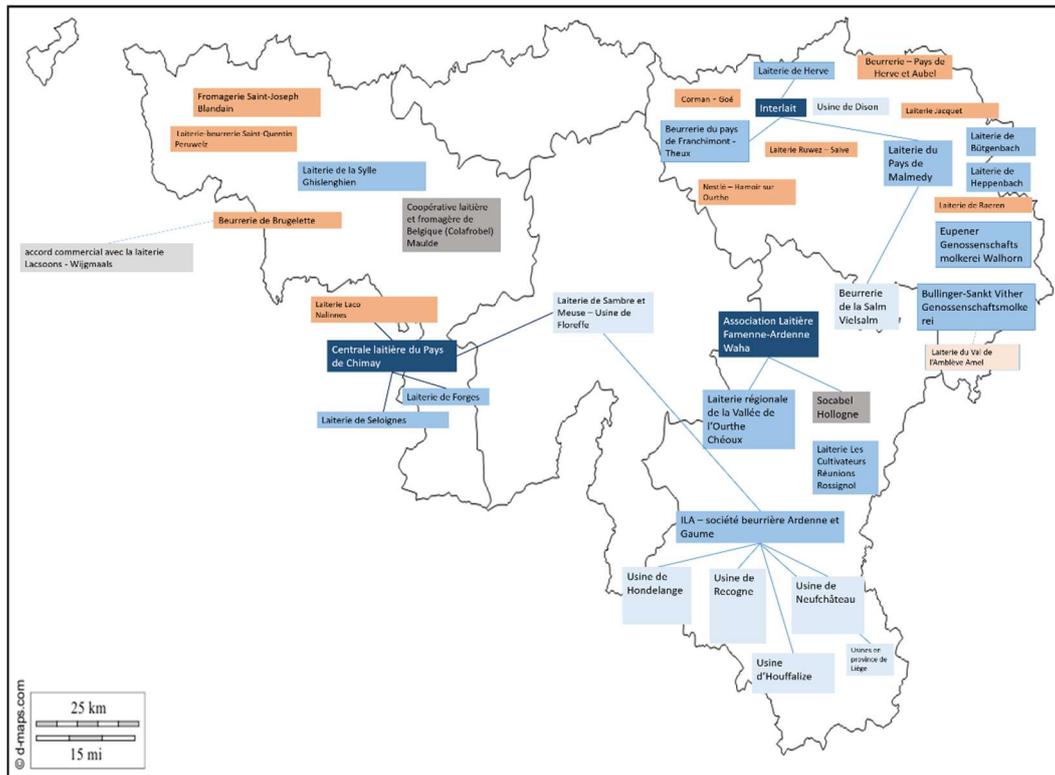


figure 27 : situation des laiteries wallonnes en 1974. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre

### 4.3. Au-delà des facteurs de conjoncture, les difficultés rencontrées par les laiteries wallonnes sont structurelles et peuvent être reliées à des spécificités régionales

Au-delà des facteurs de conjoncture, les difficultés rencontrées par les laiteries wallonnes sont structurelles et peuvent être reliées à des spécificités régionales

Les laiteries wallonnes font face à des particularités structurelles moins favorables qu'en Flandres, dans un contexte de compétitivité accrue propre au contexte du marché commun. Ces particularités structurelles affectent le prix de revient du lait et constituent des facteurs de vulnérabilité en situation de marché ouvert.

#### 4.3.1. Le transport de la matière première est plus coûteux au litre de lait qu'en Flandre

« La collecte du prix du lait en Wallonie, mais ça représentait plus du double du prix au kilomètre qu'en région flamande, regardez l'étendue du territoire »<sup>64</sup>.

##### 4.3.1.1. La densité de production et de livraison de lait est moindre qu'en Flandre

À l'exception de la province de Liège, qui présente des chiffres encore plus favorables que la moyenne flamande, la densité territoriale de production de lait en Wallonie est plus faible qu'en Flandre (figure 28).

<sup>64</sup> Interview m2

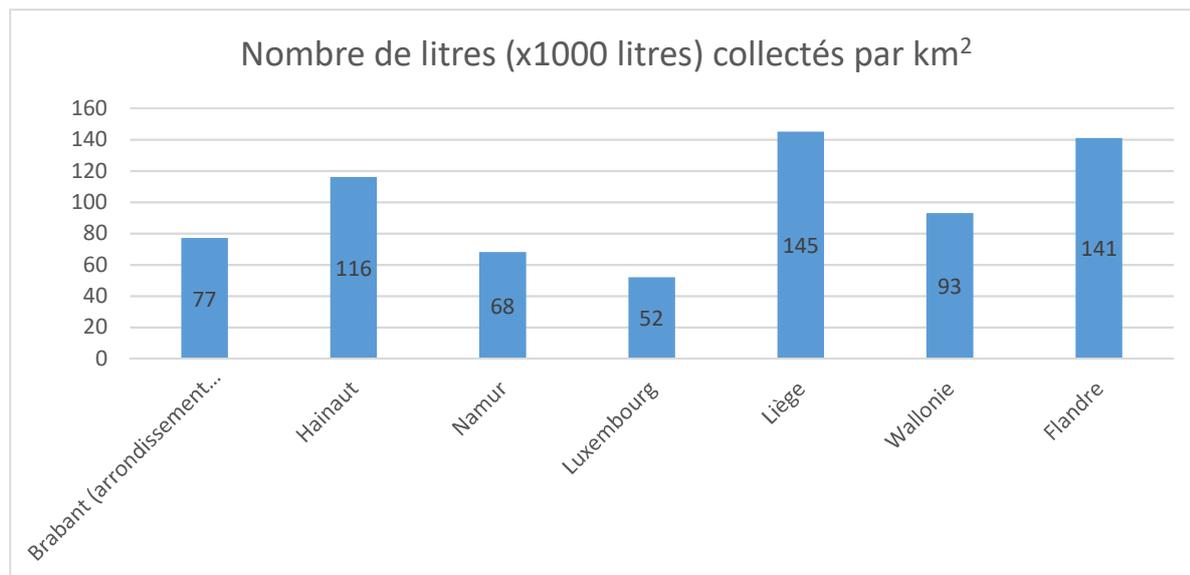


figure 28 : Nombre de litres collectés au kilomètre carré dans les différentes provinces wallonnes<sup>65</sup>

Dans des provinces comme le Hainaut, la concurrence des laiteries flamandes joue un rôle, diminuant d'autant la densité de livraison de lait. En outre, la tradition de transformation et d'utilisation du lait à la ferme, favorisée par les mesures du plan Mansholt accentue l'effet de la moindre densité de livraison du lait : en 1974, 23% du lait produit en Wallonie est utilisé pour la fabrication du beurre de ferme, contre 9% en Flandre ; 13% du lait produit est en outre utilisé à la ferme (alimentation animale et vente directe au consommateur) en Wallonie, contre 2% en Flandre. La fabrication de beurre de ferme est particulièrement présente dans les provinces de Namur et du Hainaut, avec près de 50% du lait produit transformé, par endroits<sup>66</sup>.

#### 4.3.1.2. Livraisons de lait et de crème coexistent

Même si elle est en diminution, la livraison de crème aux laiteries est encore présente, et fut temporairement renforcée par le soutien du plan Mansholt à l'utilisation de lait écrémé à la ferme (De Baere 1973) . Plus de 92% de la crème livrée en Belgique est livrée en région Wallonne (Union de l'industrie laitière belge 1970) et concerne plus de 14000 éleveurs laitiers (Office National du Lait 1977). La proportion de fournisseurs de crèmes est particulièrement élevée en province du Luxembourg (figure 29). Par comparaison, le pourcentage moyen de livreurs de crème en Flandre est de 0,84% des éleveurs, avec le chiffre le plus élevé de 1,85% en Flandre occidentale (Office National du Lait 1977).

<sup>65</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10. Note du ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975

<sup>66</sup> AGR, id. La note comprend un aperçu des proportions de lait transformé en beurre de ferme dans les différentes provinces wallonnes.

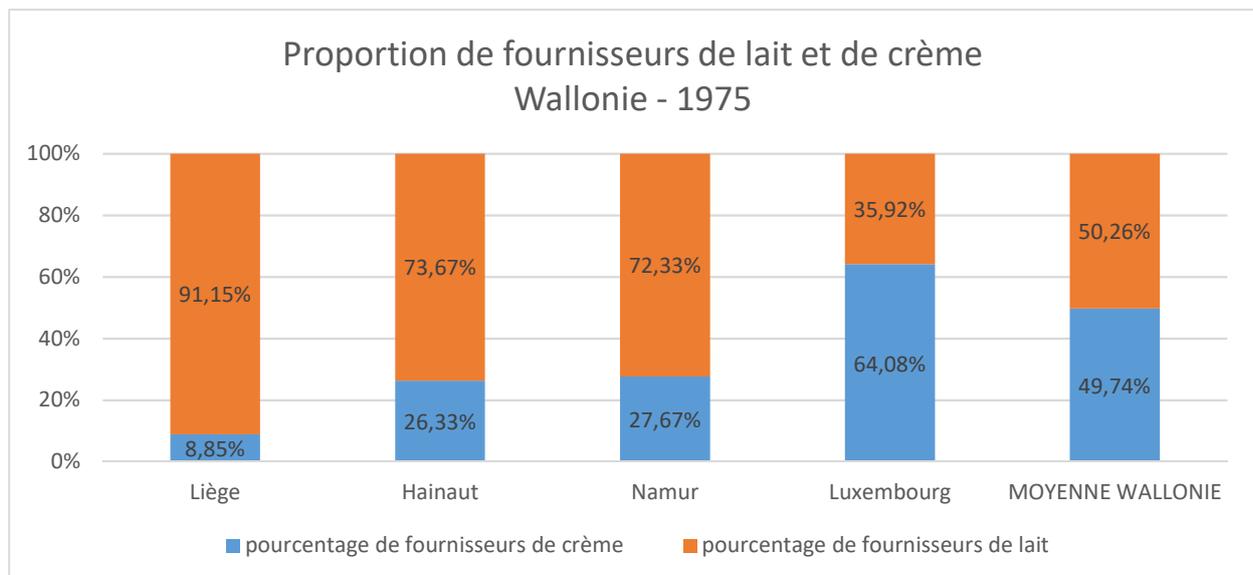


figure 29 : Proportion des livreurs de lait et de crème aux laiteries de la Région Wallonne (Office National du Lait 1977)

Si en province de Liège, les fournisseurs de crème sont minoritaires et probablement limités à quelques beurreries, dans les autres provinces, la présence de fournisseurs de crème oblige les laiteries à organiser une double tournée de récolte pour le lait et pour la crème. Alors que la récolte de lait s'automatise avec l'arrivée sur les routes des camion-citerne dès le début des années soixante<sup>67</sup>, la récolte de la crème se fait, elle, toujours en cruches récoltées en tournée séparée. Notons qu'outre les investissements dans les infrastructures, la transition de la crème vers le lait à l'occasion de l'entrée sur le marché européen et l'investissement dans les camions-citernes a constitué un poste d'investissement supplémentaire pour les laiteries wallonnes à ce moment-là<sup>68</sup>.

#### 4.3.1.3. Les rayons de récolte des laiteries ne sont pas optimisés

Une marge de progression est possible en termes d'organisation des territoires de récolte des laiteries, qui se chevauchent (De Baere 1973). Dans une étude datant de 1964 (Verkinderen and Ackerman 1964b), le chevauchement des territoires de récoltes était particulièrement marqué dans le Luxembourg et la province de Namur. Même dans le cas des laiteries présentant un profil de récolte le plus favorable avec un nombre de kilomètre parcouru le plus bas par litre de lait récolté, le nombre de kilomètres parcouru par d'autres laiteries sur le même réseau approchait les 1000 kilomètres (contre moins de 100 kilomètres partout ailleurs en Belgique). La situation semble s'être améliorée ensuite (De Baere 1973) mais un potentiel de rationalisation supplémentaire était envisageable (De Baere 1973)<sup>69</sup>. Notons que cette absence de rationalisation des rayons de récolte

<sup>67</sup> Cette évolution s'accompagna de l'installation progressive dans les fermes de la traite automatisée et des tanks de refroidissement du lait dans les fermes (De Baere 1973).

<sup>68</sup> Interview u1 ; Voir à ce propos AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du Ministère de l'Agriculture et du secrétaire d'état à l'économie régionale wallonne pour le CMCES du 5 janvier 1973, relative aux investissements entrepris par ILA-Recogne.

<sup>69</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture du CMCES du 27 juin 1975

entre laiteries et la concurrence entre laiteries qui en découle est un enjeu d'inefficience économique qui était déjà souligné avant les premières fusions de 1965<sup>70</sup>, et mis en évidence dans plusieurs rapports d'analyse (Vancauwenberghe and Lambert 1974)<sup>71</sup>.

#### 4.3.2. La nature des cheptels et des terroirs entraîne une saisonnalité plus marquée de la production

La sélection du bétail est réglementée jusqu'en 1971 par arrêté royal, imposant le maintien des races dans chaque territoire (Van Hecke 1976), dont la race Blanc-bleu-belge de Moyenne et Haute Belgique dans la quasi-totalité du territoire wallon (voir à ce propos la figure 8 en page 21). Cette situation de fait favorisa la conversion vers la production de viande dans le cadre du plan Mansholt (s'agissant d'un bétail mixte). En outre, les caractéristiques intrinsèques de ces cheptels, présentant un profil de production plus saisonnier et un lait moins riche qu'un bétail spécialisé laitier<sup>72</sup>, s'associent à un terroir herbager où l'alignement des cycles de production du bétail sur celui de la végétation renforcent la saisonnalité de la production<sup>73</sup>. Dans le Luxembourg, les écarts entre l'hiver et l'été en matière de production sont de 1 pour 4, contre 1 pour 2 ailleurs (Saldari 1978). Ces caractéristiques ne cadrent pas avec un modèle de développement d'industrie laitière basé sur la rentabilisation constante d'un outil et la rationalisation des coûts de production<sup>74</sup>.

#### 4.3.3. Le manque à gagner en termes d'utilisation des outils de production est élevé

La conjonction d'une densité de production moins élevée, d'une tradition de transformation fermière plus marquée qu'en Flandre, d'un cheptel moins spécialisé et à la saisonnalité plus marquée, constituent autant d'éléments défavorables pour les laiteries wallonnes sur le plan de la gestion des coûts de production et la rentabilité d'outils de production industriels. En 1974, la livraison du lait aux laiteries wallonnes ne représente que 64% de la production de lait du territoire, contre 89% en Flandre. 16% du lait livré est en outre collecté par des laiteries flamandes<sup>75</sup>.

---

<sup>70</sup> AEA-FFL, dossier 618-0045 "Office National du Lait", procès-verbal de la Commission Nationale du Lait du 23 janvier 1963 ; Proposition de rationalisation du circuit du lait, document à entête de l'Office Nationale du Lait du 27 mars 1963 (proposition transmise au Ministre de l'Agriculture) : « La lutte pour le fournisseur connaît chez nous des proportions anormales et se traduit parfois par des méthodes de concurrence dont le fermier fait les frais et qui ont souvent poussé le coût du ramassage au-delà d'un niveau admissible ».

<sup>71</sup> AEA-FFL, dossier 618-40 "Industrie Laitière belge", rapport du 19 mai 1963 par M.Berque, F.DAms, H.Godbille *La production et l'Industrie Laitière belge – résumé d'un travail réalisé par le Service de la Production de l'O.N.L.*

<sup>72</sup> Interviews u1, d2

<sup>73</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture du CMCES du 27 juin 1975

<sup>74</sup> Le sous-emploi hivernal est lié à la nécessité, pour les laiteries, de s'équiper afin de pouvoir gérer l'afflux de lait aux pics de lactation. En particulier dans les territoires herbagers (donc en particulier en Wallonie), le différentiel de production entre les pics de lactation supportés par l'herbe de printemps et la production hivernale, supportée par les fourrages, est important. Il privilégie en effet alors les vêlages au printemps pour supporter à moindre coûts les pics de lactation.

<sup>75</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture du CMCES du 27 juin 1975

Ces effets structurels s'additionnent à un contexte concurrentiel au niveau des débouchés et au poids financier des investissements consentis dans les outils de production et de récolte du lait<sup>76</sup>. Les plans d'investissements des laiteries wallonnes, au-delà de l'impact conjoncturel du plan Mansholt, auraient été définis de manière trop ambitieuse ou à tout le moins irréaliste compte-tenu des particularités structurelles de production de lait en région wallonne<sup>77</sup>. Il se serait agi à l'époque d'une tendance observée également en France, alimentée par une logique d'augmentation du chiffre d'affaire, au détriment de la stabilité financière (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1974b)

Alors que les laiteries de la province de Liège se portent bien économiquement (43% du lait wallon collecté), les principales laiteries coopératives des provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg, à savoir ILA (Recogne), Centralait (Chimay) et La Sylle (Ghislenghien), qui collectent 30% du lait en région wallonne, sont en difficulté économique et présentent en 1974 un déficit cumulé de 348 millions de francs ainsi qu'un déficit de trésorerie cumulé de 430 millions de francs<sup>78</sup>.

#### 4.4. Les particularités culturelles du secteur laitier wallon et les relations des coopératives aux éleveurs constituent des facteurs de vulnérabilité supplémentaires

La concentration des laiteries ne s'est pas moins opérée en Wallonie qu'en Flandre, entre 1965 et les premières années des années 70. Les laiteries wallonnes représentent en 1972 26% des laiteries du royaume (contre 65% en 1965) alors que le territoire produit 45% du lait au niveau national<sup>79</sup>. Les coopératives d'éleveurs récoltent la majorité du lait produit. En 1964, à l'échelle nationale, les récoltaient plus de 32% du lait livré (Ackerman 1966). Ce pourcentage monte à 82% en 1972 en Wallonie, dans les provinces de Namur, du Hainaut et du Luxembourg<sup>80</sup>.

Entre les trois principales entités coopératives de ces trois provinces (ILA, l'intercoopérative Centralait, La Sylle à Ghislenghien), en difficultés économiques, et les membres du cabinet du ministre de l'agriculture, des discussions eurent lieu au début de l'année 1973 en vue d'une meilleure coordination de leurs activités<sup>81</sup>. D'après les sources

<sup>76</sup> Interviews u1, d7

<sup>77</sup> Interview u2, d7

<sup>78</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture du CMCES du 27 juin 1975

<sup>79</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975 ;

<sup>80</sup> Calcul sur base des données la note du ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975 – pas de possibilités de calcul clair en ce qui concerne la province de Liège.

<sup>81</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture et du secrétaire d'état à l'économie régionale wallonne pour le CMCES, du 5 janvier 1973 ; AEA-FFL, dossier 618-0016, farde verte, Rapport (attribué à Bernard Calicis – rapport rédigé à la demande de Fernand Lanotte) *Situation de l'économie laitière dans le Sud du Pays*, 1973 ; AEA-FFL, dossier 618-0039 « Sud-Lait 1975-1988 », rapport du 10 décembre 1973 « Groupe d'Etude – avenir des laiteries du Sud » - ce rapport constitue le procès-verbal d'une réunion rassemblant différents directeurs de laiteries des provinces du Hainaut, Luxembourg et Liège, et expose des projets de coopération sur le plan de la répartition géographique des productions et sur le plan de la commercialisation entre les laiteries du Sud de la Wallonie.

orales consultées, L'objectif était d'organiser le secteur sur les trois provinces, afin d'optimiser les échelles de production, éviter les doublons et opter pour les implantations géographiques les plus favorables pour le développement des outils de transformation. Le projet était, notamment, de concentrer les productions de fromage et de dérivés liquides de lait sur le site de Floreffe (province de Namur), en raison de sa situation géographique favorable, et les productions de beurre sur le site de Recogne (province du Luxembourg)<sup>82</sup>. Parallèlement, il existait un projet de reprise d'une coopérative céréalière par la nouvelle entité laitière, l'A.C.B.I., spécialisée dans la fabrication d'aliments pour bétail, la vente de semences, engrais et produits phytopharmaceutiques. Ce projet vise à diversifier les débouchés du groupe laitier afin qu'ils ne soient plus exclusivement centrés sur le beurre et le lait et à réaliser des économies d'échelles sur le plan des services aux éleveurs par une gestion centralisée des services administratifs et commerciaux en la matière. L'optique était de développer à l'échelle de la Wallonie une organisation agricole économique et commerciale forte, à l'instar de ce qui se fait en Flandre, permettant un encadrement des fermes vers la spécialisation<sup>83</sup>.

Les désaccords entre directeurs -- et la peur de perdre le contrôle sur les processus de décision auraient eu raison de ces tentatives d'organisation<sup>84</sup>. Saldari (1978) parle à ce propos de « divergences fondamentales ». Le représentant du ministère de l'agriculture, lors d'une réunion de concertation relative aux projets de développement laitiers de la botte du Hainaut<sup>85</sup>, aurait mentionné, à propos des directeurs de laiterie de l'époque: « Beaucoup de ceux en place furent incapables de l'imagination souhaitable ». L'A.C.B.I. fut finalement reprise par ILA seule, moyennant sur base d'un crédit de 142 millions de francs accordé par l'INCA et une caution du FIA de 75% du montant<sup>86</sup>.

Les désaccords entre directeurs de laiterie interviennent dans un contexte où les accords entre entités ouvrent à la fois des perspectives de meilleure rentabilité de production et de développement d'une politique commerciale forte par élargissement de l'assortiment de produits (De Baere 1973). Dans le chef des organisations représentant les laiteries, celui de l'Office National du Lait et dans le chef du Ministre de l'Agriculture, le plaidoyer est fait à l'époque de considérer, d'une part, une plus grande coordination de leurs investissements et de leur développement<sup>87</sup>, et d'autre part, une orientation des

---

<sup>82</sup> Interview m1, d2

<sup>83</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture et du secrétaire d'état à l'économie régionale wallonne pour le CMCES, du 5 janvier 1973

<sup>84</sup> Interview d2, d4.

<sup>85</sup> Archives Bernard Calicis, boîte "Coferme", dossier « Relations ADS avec Cofermee ».Lettre à entête de l'Intercommunale Intersud du 28 février 1978, et rapport annexé de la réunion du 16 février 1978. La personne représentant le ministère de l'agriculture à l'occasion de cette réunion est la source orale m1.

<sup>86</sup> AGR – archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture et du secrétaire d'état à l'économie régionale wallonne pour le CMCES, du 5 janvier 1973, Article du Sillon belge du 24 décembre 1974 « ACBI : couteau sur la gorge. Le peuple hurle, les chefs d'en vont, l'Etat paie »

<sup>87</sup> AEA-FFL, boîte 618-0044, Rapport annuel de l'Union de l'Industrie Laitière Belge, 1970 et 1974 ; boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière Belge », dossier « UILB-XI-XII 1975 », discours de K.Devriendt, directeur général honoraire de l'Office National du Lait à l'occasion de l'Assemblée Générale de l'Union de l'Industrie Laitière Belge du 26 mars 1975

productions vers un panel de produits plus diversifiés que le seul focus sur les produits soumis à l'intervention européen<sup>88</sup> (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1974a).

« En résumé, l'on peut dire qu'en Belgique on a trop passivement subi les conséquences de l'entrée en vigueur du Marché Commun et on n'a pas su prendre les mesures nécessaires pour en déterminer soi-même l'évolution. C'est ainsi que nos laiteries deviennent de plus en plus des fabricants de produits d'intervention »<sup>89</sup>

« du point de vue du marché, il faut que l'assortiment des produits laitiers soit élargi au plus tôt : moins de beurre, mais plus de fromage, de lait évaporé et de produits élaborés qui arrivent en ce moment au consommateur par l'importation. La condition sine qua non pour y arriver est d'assurer une rentabilité raisonnable aux entreprises qui doivent réaliser cet objectif »<sup>90</sup>.

« une entente formelle entre les différentes entreprises laitières doit être établie afin d'obtenir une diminution des frais de collecte à la ferme et une augmentation des recettes en provenance du marché. Cette entente devrait être incitée efficacement par les pouvoirs publics »<sup>91</sup>.

« Un problème pour lequel les laiteries devront un jour trouver une solution, est celui des frais de ramassage d'un côté et des frais de commercialisation de l'autre. Ces postes pèsent de tout leur poids, et j'oserais dire ici plus qu'ailleurs, sur le prix de revient des produits (...). Si vous voulez continuer à travailler dans un système d'économie libre, il faudra vous arranger pour établir entre toutes les laiteries, et au-delà de tous les clivages d'ordre économique ou social, plus de liens de solidarité et de collaboration, autrement on parlera de coopération forcée ou d'élimination »<sup>92</sup>

Les orientations stratégiques prises en région wallonne, privilégiant la production de beurre et de poudre, s'expliquent en regard du contexte européen, mais constituent essentiellement une solution réduisant la diversification des débouchés. Il s'agirait d'un choix stratégique privilégiée à l'époque par les laiteries n'étant pas en mesure d'assumer les risques associés au développement d'une stratégie commerciale sur des marchés disputés, étant donné la facilité que constituait l'écoulement possible au travers des

<sup>88</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », Evolution de l'Economie Laitière Belge – Synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970 ; dossier « 1972. Etude d'un plan officiel de restructuration du secteur laitier ». Allocution de Fernand Lanotte, président de l'Union de l'Industrie Laitière Belge (UILB) et A.Lavens, Ministre de l'agriculture, à l'occasion de l'Assemblée Générale de l'UILB ; boîte 618-0044, Rapport annuel de l'Union de l'Industrie Laitière Belge, 1970.

<sup>89</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », Evolution de l'Economie Laitière Belge – Synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970

<sup>90</sup> Rapport annuel de l'Union de l'Industrie Laitière Belge, 1970.

<sup>91</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », Evolution de l'Economie Laitière Belge – Synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970

<sup>92</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière Belge », dossier « UILB-XI-XII 1975 », discours de K.Devriendt, directeur général honoraire de l'Office National du Lait à l'occasion de l'Assemblée Générale de l'Union de l'Industrie Laitière Belge du 26 mars 1975

mécanismes européens d'intervention (De Baere 1973; Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1974a). Un rapport d'analyse de l'Office National du Lait<sup>93</sup> lie directement l'orientation des laiteries vers les produits bénéficiant des mécanismes d'intervention européenne à leur incapacité à considérer une modification d'orientation en raison de la compétition auxquelles les laiteries se livrent auprès des éleveurs. D'après ce rapport, ceux-ci, habitués à obtenir un prix garanti jusqu'à l'entrée en vigueur des règlements CEE, seraient essentiellement attentif au prix reçu par les laiteries, avec des conséquences directes sur la compétition entre laiteries et sur leurs capacités d'investissement dans des nouvelles orientations stratégiques :

« Cette mentalité particulière de nos producteurs a eu un double effet sur le comportement de nos laiteries. 1) Certaines laiteries se sont livrées à une concurrence effrénée après des producteurs ou qui les amené à payer un prix qui ne pouvait être réalisé normalement sur le marché. En outre, l'industrie laitière devait continuer à supporter la hausse régulière des frais généraux, des salaires et des charges sociales sans que celle-ci ne fut répercutée dans les prix de vente (...). 2) Les entreprises laitières ne peuvent ou n'osent supporter les charges de la prospection du marché et le risque de commercialisation. Elles s'adressent le plus souvent aux organismes d'intervention et orientent leur fabrication vers des produits qui font l'objet d'une intervention. Cela ressort très nettement de la comparaison des schémas d'utilisation du lait dans l'industrie laitière belge avec ceux d'autres pays membres, principalement en Hollande »<sup>94</sup>

De manière générale, certains sources orales évoquent une attitude ambivalente des éleveurs vis-à-vis des laiteries qui serait caractéristique de la Région wallonne où les traditions de transformation à la ferme restaient ancrées. La laiterie était davantage considérée comme un moyen d'écouler ce qu'ils ne pouvaient valoriser eux-mêmes que comme un projet auquel ils étaient partie prenante<sup>95</sup>.

« Le fermier a choisi en fonction de ce qui rapportait et pas de ce qui rapportait à la laiterie »<sup>96</sup>

« On part d'un outil qui exploite l'excédent des fermes par rapport à leur marché local. On livrait une partie de sa livraison de sa laiterie. Selon les cycles, et c'est pour ça qu'on a inventé un prix d'hiver et un prix d'été, pourquoi, parce que derrière, vous avez un outil industriel qui en a besoin. Et là, à l'échelle du temps, il y a une discordance »<sup>97</sup>

<sup>93</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », Evolution de l'Economie Laitière Belge – Synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970

<sup>94</sup> AEA-FFL, boîte 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », Evolution de l'Economie Laitière Belge – Synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970

<sup>95</sup> Interviews d2,u1, d7

<sup>96</sup> Interview d2

<sup>97</sup> Interview u1

« Et puis, c'est toujours bon pour la laiterie. Il y a des exceptions, mais en général, on ne prenait aucun soin. C'était très dur »<sup>98</sup>

L'on retrouve cette ambivalence exprimée dans les archives, avec des rapports indirects, exprimés par les syndicats agricoles, d'insatisfaction des éleveurs face à la coopérative ILA, dont l'importance en termes de récolte en province du Luxembourg les empêche de faire jouer la concurrence entre laiteries sur le prix du lait. Les éleveurs mettaient également en doute l'impartialité de la coopérative vis-à-vis des analyses de lait réalisées en vue du paiement du lait. La méfiance des éleveurs semble se cristalliser sur le fait qu'ils ne considèrent pas la laiterie issue des précédentes fusions comme la leur<sup>99</sup>.

D'après deux sources orales, l'attitude adverse des éleveurs à soutenir les coopératives issues de précédentes fusions et l'incapacité des dirigeants des laiteries à s'entendre peut être directement reliée à l'absence, en région Wallonne d'une organisation-coupole ayant le poids et les moyens nécessaires pour infléchir les particularismes<sup>100</sup> au-delà des simples tensions existant entre personnes<sup>101</sup>. On peut souligner, à ce niveau, que la Wallonie présente un paysage agricole culturellement et politiquement moins unifié qu'au Nord du Pays, où le Boerenbond, en tant qu'organisation syndicale prédominante mais également puissance financière et commerciale (Witte 1990), possède un pouvoir de prescription aux laiteries qui lui sont affiliées<sup>102</sup>. Celles-ci sont notamment coordonnées au sein de l'Algemeen Verbond van Cooperatieve Zuivelfabrieken, qui a pour objectif d'assurer un contact entre les laiteries coopératives et l'organisation centrale du Boerenbond (De Baere 1973) et bénéficient des services de consultance du Zuivenconsultenschap, le service de consultance laitière développé au niveau du Boerenbond (Witte 1990; Segers and Lefebvre 2009). Au niveau des laiteries wallonnes, le paysage est davantage différencié : seules les laiteries de l'est de la Belgique sont affiliées à l'ACVZ (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1981). Sur le reste du territoire, et singulièrement dans le Hainaut, coexistent des laiteries que l'on peut globalement rattacher à la mouvance catholique, plus proche du pendant francophone du Boerenbond, l'Alliance Agricole Belge, et des laiteries que l'on peut globalement rattacher à la mouvance libérale, plus proche de l'Union des Producteurs Agricoles (UPA)<sup>103</sup>. Cette situation aurait favorisé du côté des éleveurs une réticence à envisager des fusions avec des laiteries autrefois concurrentes<sup>104</sup>.

---

<sup>98</sup> Interview d7

<sup>99</sup> AEA – FFL, file 618-0057 « UPA Alliance agricole Cambre provinciale d'agriculture » – différentes correspondances entre les syndicats agricoles et le directeur de la coopérative ILA (province of Luxembourg) ; voyez également le sous-dossier "UPA", les propos du représentant des UPA en province du Luxembourg, en page 3 du Compte rendu de la réunion du 12 novembre 1968 de la commission lait. Celui-ci fait le lien entre la méfiance des éleveurs laitiers et « la façon dont le regroupement s'est fait » dans la laiterie d'Ardenne et Gaume.

<sup>100</sup> Interviews u1, a1.

<sup>101</sup> Interview d2.

<sup>102</sup> Interview u1, p2.

<sup>103</sup> Interview u2.

<sup>104</sup> Interview d2.

#### 4.5. Résumé du chapitre

Les mesures européennes mises en place dès 1968 pour lutter contre les excédents de production touchent fortement la Wallonie. A l'exception de la province de Liège, les races laitières wallonnes sont plus propices à la reconversion vers la viande et la tradition d'utilisation du lait à la ferme est renforcée par les mesures européennes. Les laiteries éprouvent des difficultés à utiliser leurs outils de production à leur pleine capacité, alors même qu'elles subissent le poids des investissements qui y ont été effectués. De manière concomitante, la saturation du marché du beurre, la concentration de la distribution et les effets du choc pétrolier sur les coûts de production aggravent la situation des laiteries et affectent le prix payé au litre de lait au producteur. Certaines laiteries, en particulier, dans les régions limitrophes de la Flandre, voient les éleveurs être démarchés par des laiteries flamandes, aggravant d'autant les effets du plan Mansholt sur l'utilisation de l'outil industriel et renforçant le cercle vicieux des difficultés économiques.

Les difficultés économiques des laiteries peuvent également s'expliquer par des caractéristiques propres à la production laitière wallonne, en partie renforcées par le plan Mansholt, qui impactent structurellement les coûts de production des laiteries :

- des coûts de collecte plus importants, en lien avec une moins grande densité territoriale de production de lait et une moindre densité de livraison de lait (à l'exception de la province de Liège) ;
- un chevauchement des territoires de récolte entre laiteries ;
- une saisonnalité plus marquée de la production laitière dans les cheptels wallons, à orientation plus mixte, défavorable à la rentabilité des outils de transformation industriels.

Culturellement et politiquement, la Wallonie présente un paysage moins unifié qu'en Flandre où le Boerenbond joue un rôle d'accompagnement et peut infléchir par sa présence les politiques menées par les laiteries. Des regroupements entre coopératives et intercoopératives en difficulté sont envisagés afin de rationaliser davantage les investissements sur les sites de production, développer une politique de production plus diversifiée et de valoriser davantage sur le marché européen. Ces regroupements et la mise en place de ces politiques échouent faute d'accord entre les directions et d'implication des éleveurs qui agissent principalement vis-à-vis des laiteries coopératives comme fournisseurs de lait.

## 5. Le ministère de l'agriculture pilote une restructuration des laiteries wallonnes en 1975

Ce point traite 5 principalement des évolutions dans le paysage laitier wallon qui font suite à l'intervention du pouvoir politique vis-à-vis des laiteries wallonnes en difficulté économique en 1975. Cette intervention donne lieu à la création de la laiterie coopérative Sud-Lait, qui couvre les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg. Les tensions liées à la création de cette coopérative et aux choix de production qui y sont effectués ont par la suite conduit à la création d'une coopérative dissidente dans le Hainaut, Coferme.

Le résumé synthétique de ce point 5 est disponible au point 5.5 en page 78.

### 5.1. Faute d'accord entre les laiteries wallonnes en difficulté, le CMCES s'accorde sur une intervention de l'Etat

Le conseil de coordination économique et sociale se réunit le 18 juillet 1975 autour de la perspective d'une « intervention urgente » auprès des laiteries wallonnes en difficulté<sup>105</sup>. La crainte évoquée dans la note du ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975 est de voir ces sociétés mises en faillite, ce qui signifierait des pertes pour l'état de garanties sur les emprunts à hauteur d'1, 123 milliards de francs de l'époque. En outre, la crainte de voir 12 000 producteurs de lait<sup>106</sup>, dont la plupart produisent des quantités jugées petites, ne plus avoir de débouchés pour leur lait est évoquée<sup>107</sup>. Cette préoccupation paraît justifiée au regard de la situation du Sud-Est de la Wallonie, en particulier, dont l'éloignement géographique constitue un frein en termes d'attractivité (Van Hecke 1976).

La valeur ajoutée de la production laitière wallonne est à l'époque de 11,3 milliards de francs<sup>108</sup>, sur un total de 23 milliards de francs au niveau national (Institut National de Statistique 1976).

Le ministère de l'agriculture justifie une intervention politique par l'incapacité des laiteries concernées à implémenter une solution et en appelle à une intervention « de l'extérieur »<sup>109</sup>. Le projet proposé est que l'opération, qui porte sur les laiteries coopératives des provinces de Hainaut, Namur et Luxembourg, soit pilotée par la direction de l'intercoopérative Interlait (province de Liège), dont le bilan est jugé satisfaisant en termes économiques<sup>110</sup> et qui, à ce titre, a la confiance du Secrétaire général du ministère de l'agriculture<sup>111</sup>. A ce propos, on peut effectivement noter qu'Interlait et la province de Liège, de manière générale, ne présentent pas de difficultés économiques

<sup>105</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, extrait du PV 87/58, réunion du CMCES du 18 juillet 1975

<sup>106</sup> D'autres sources datées de 1977 (Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier, compte-rendu de la réunion de Dinant du 22 mars 1977 entre Mr Bouillon, agent division-ferme pour Sud-Lait et les agriculteurs, en présence d'Henri Ernoux, des UPA – rédigé et signé à Forges par R.Mahieu le 25 mars 1977), et de 1980 (Archives Bernard Calicis, idem, Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons) parlent de 6000 producteurs de lait.

<sup>107</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du Ministère de l'Agriculture au CMCES du 27 juin 1975

<sup>108</sup> Note du 27 juin 1975

<sup>109</sup> Note du 27 juin 1975

<sup>110</sup> Interview m1

<sup>111</sup> Interview m3

similaires aux laiteries coopératives des autres provinces. La province de Liège, en termes de caractéristiques structurelles (densité de production laitière, nature des cheptels, pourcentage de producteurs de lait), présente un profil qui se rapproche davantage des caractéristiques du nord du pays (points 4.3.1 et 4.3.2 ci-dessus). Le transport de lait y est davantage coordonné entre laiteries<sup>112</sup>. Enfin, par le biais d'Interlait et de son usine de Dison, trois de ses coopératives sont en outre présentes sur des productions de dérivés de lait (yaourt) à plus haute valeur ajoutée et dans une démarche de commercialisation coordonnée avec des partenaires laitiers du nord du pays (dernier paragraphe du point 3.3 en page 37).

La mission de restructurer les coopératives laitières des provinces de Hainaut, Namur et Luxembourg est confiée par décision du CMCES du 18 juillet à Victor Trignon (directeur de l'usine Interlait de Dison) et Alphonse Marcotty (président d'Interlait et directeur de la laiterie de Malmedy)<sup>113</sup>. Le projet consiste en la création d'une nouvelle coopérative rassemblant les coopérateurs de Centralait, ILA et la Sylle, mises en liquidation, et à une prise de contrôle par Interlait de la structure à hauteur de 51% du capital, le reste devant être assumé par des souscriptions des éleveurs. Des emprunts sont prévus pour le rachat du matériel des anciennes coopératives moyennant un emprunt de 430 millions de francs auprès de l'INCA avec garanties et subventions-intérêts du FIA<sup>114</sup>. L'option qui sera finalement retenue sera celle d'une fusion des coopératives existantes plutôt que d'une mise en liquidation de celles-ci, afin d'éviter une procédure longue susceptible de générer une perte de confiance dans le chef des producteurs de lait<sup>115</sup>.

En date du 31 juillet 1976, un double subside de 374 millions et 26 millions de francs est octroyé par le CMCES, pour, respectivement, éliminer les dettes des trois anciennes coopératives et couvrir les frais d'enregistrement de la nouvelle société créée, Sud-Lait<sup>116</sup>. La totalité des crédits accordés à Sud-Lait se serait élevé à environ 1 milliards de francs belges<sup>117</sup>.

---

<sup>112</sup> Interview u1

<sup>113</sup> AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, décision du CMCES du 18 juillet 1975.

<sup>114</sup> Interview m1 ; AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, Note du Ministère de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975

<sup>115</sup> AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, Note du ministère de l'agriculture au CMCES du 29 juillet 1975 ; décision du CMCES du 31 juillet 1975

<sup>116</sup> AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, Note pour Monsieur le Premier Ministre du Service d'Etude et de Coordination Economique, datée du 6 juillet 1976; DG2 n°107 – dossier FIA 1969-1986, sous-dossier n°10 intitulé « restructuration de l'industrie laitière en Wallonie »

<sup>117</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier, Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons

## 5.2. Sud Lait se constitue comme une coopérative unique de récolte sur les provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg

### 5.2.1. La coopérative est placée sous la direction d'Interlait

La nouvelle coopérative, l'Interrégionale Sud Lait, est constituée le 9 septembre 1975<sup>118</sup>. Elle couvre dans son rayon de récolte la majorité des éleveurs des provinces du Luxembourg, du Hainaut, et tous les éleveurs de la province de Namur.

Victor Tridon, directeur de l'intercoopérative Interlait, et Alphonse Marcotty, directeur de la laiterie de Malmedy et président d'Interlait, y sont désignés comme administrateurs statutaires non révocables, et accompagnés par treize administrateurs nommés par l'assemblée générale sous les conditions suivantes :

- Un administrateur désigné sur une liste proposée par le ministère de l'agriculture ;
- Six administrateurs désignés sur une liste proposée par les sociétaires-fondateurs de Sud-Lait, à savoir Interlait, la laiterie de Malmedy, la beurrerie de Franchimont – Theux, la laiterie de Herve (soit les coopératives membres d'Interlait), Alphonse Marcotty et Victor Tridon et le directeur de la laiterie de Herve et de la beurrerie de Franchimont-Theux en tant que personnes.
- Six administrateurs issus respectivement des provinces de Namur, de Luxembourg et du Hainaut (deux par province), élus librement.

Cette configuration laisse une majorité décisionnelle sur les choix stratégiques de Sud-Lait à Interlait. La direction de Sud-Lait est confiée par le conseil d'administration à Victor Tridon<sup>119</sup>.

### 5.2.2. Sud-Lait se recentre sur la production de beurre et de poudre à Recogne et ferme les structures de transformation du lait dans le Hainaut et la province de Namur entre 1975 et 1980

La création de Sud-Lait donne lieu à de fortes modifications dans les structures de transformation du lait appartenant autrefois aux laiteries des provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg.

Le projet exposé par Victor Tridon au ministre Lavens<sup>120</sup> est de réduire le nombre d'installations de fabrication des cinq catégories de produits (lait de consommation, beurre, poudre, crème et fromages-yaourts). Les installations existant à la création de Sud-Lait et leur type de production sont détaillées dans le Tableau 3 ci-dessous (les laiteries d'Interlait sont surlignées en jaune) :

<sup>118</sup> Archives Bernard Calicis, dossier n°25 « Interlait », Acte constitutif – Interrégionale Sud-Lait, société coopérative, Annexe au Moniteur belge du 18 septembre 1975

<sup>119</sup> Le Sillon belge, 14 janvier 1977, en Une, « ACBI, désormais filiale d'Interlait » (l'article évoque la création de Sud-Lait et mentionne que la condition posée par l'Etat Belge à l'octroi d'un crédit à Sud-Lait était la nomination de Victor Tridon comme directeur intérimaire de Sud-Lait).

<sup>120</sup> Archives Bernard Calicis, dossier 49-1, deuxième farde. Courrier adressé par Victor Tridon à Albert Lavens du 2 février 1976, copie d'un original signé.

Tableau 3 : répertoire des installations en place à la création de Sud-Lait, au sein de Sud-Lait et d'Interlait (les sièges d'exploitation spécifiques à Interlait sont surlignés en jaune)

Sièges d'exploitation	Lait de consommation	Beurre	Poudre de lait	Crème	Fromages et yaourts
Recogne		x	x		
Forges			x		x
Seloignes		x			
Ghislenghien			x		
Herve		x	x		x
Theux		x	x		
Malmedy		x	x		x
Nalennes (Floreffe)	x			x	x
Liège (Jacquet)	x			x	x
Dison	x			x	x
Nombre	3	5	6	3	6

Les économies que la réduction du nombre d'installations entraîne (frais fixes, frais généraux, frais de fabrication) sont, selon lui, supérieurs au coût supplémentaire induit par le transfert du lait vers les sièges de transformation et à son éventuelle concentration en vue de diminuer le volume à transporter (un coût supplémentaire évalué à 15 centimes de francs au litre de lait).

Le projet proposé par Victor Trinin (détaillé en Tableau 4) consiste, dans un premier temps, à réduire la fabrication de lait de consommation et de crème au seul siège d'Interlait à Dison, et de limiter la fabrication de beurre et de poudre de lait aux trois laiteries primaires d'Interlait et au site de Recogne. Dans un second temps, il envisage qu'une rationalisation plus poussée soit envisagée au sein des laiteries primaires du groupe Interlait et que, là aussi, le nombre d'installations soit diminué à une installation par type de production. Il envisage de faire du site de production Floreffe (province de Namur) et de la laiterie Jacquet de Liège des centres de distribution commerciaux.

Tableau 4 : projet de rationalisation des sites de production de Sud-Lait et Interlait, proposé par Victor Trinin à Albert Lavens

Sièges d'exploitation	Lait de consommation	Beurre	Poudre de lait	Crème	Fromages et yaourts
Recogne		x	x		
Forges					
Seloignes					
Ghislenghien					
Herve		x	x		x
Theux		x	x		
Malmedy		x	x		x
Nalennes (Floreffe)					

Liège (Jacquet)					
Dison	x			x	x
Nombre	1	4	4	1	3

C'est effectivement ce projet qui est mis en œuvre, comme l'illustre la carte présentée en figure 30 ci-dessous :

- Dans le Hainaut, parmi les laiteries de Sud-Lait, les laiteries de Seloignes et de Ghislenghien (anciennes installations de la laiterie de la Sylle) sont fermées. Seule la laiterie de Forges est maintenue, principalement pour la production du caillé devant servir de base à la fabrication du fromage de l'abbaye de Scourmont (productrice du fromage de Chimay), moyennant une convention signée entre Sud-Lait et l'abbaye en avril 1976<sup>121</sup>. Cette collaboration sera interrompue le 1er août 1979<sup>122</sup> suite à un conflit entre Sud-Lait et l'Abbaye relatif à la qualité du caillé produit à la laiterie de Forges<sup>123</sup>. Dans le même temps, d'autres installations laitières de la province sont reprises par de plus grands groupes. L'intercoopérative INCO de Kallo rachète la beurrerie de Brugelette. Interlait entreprend le rachat de la coopérative de Maulde, qui était auparavant sous le contrôle de deux sociétés françaises et l'oriente vers la production de fromages<sup>124</sup>. A l'exception du siège de la laiterie-beurrerie de Saint-Quentin de Peruwelz (société anonyme), il n'y a plus dans le Hainaut à ce stade de centre décisionnel, uniquement deux outils de production maintenus par la laiterie coopérative Sud-Lait et l'intercoopérative Interlait (Forges et Maulde).
- En province de Namur, Sud-Lait prend la décision d'arrêter la production à Floreffe le 31 octobre 1975. L'usine hébergeait alors les activités de LACO<sup>125</sup> qui y avait déménagé ses équipements de produits frais et dérivés liquides de lait et de crème depuis son siège original de Nalinnes. Cette décision s'accompagne du déménagement des équipements de Laco au siège d'Interlait à Dison. L'ancien gestionnaire de Laco recréera, de son côté, une structure de production similaire privée à Nivelles<sup>126</sup>. Il n'y a donc plus de centre de transformation du lait en province de Namur (il n'y avait plus de centre

<sup>121</sup> Archives Bernard Calicis, Farde S 49.2 « Contrats fromagerie – Achat Caillebotte Sud-Lait ». Courrier du divisionnaire vente de Sud-Lait, F.Wats, à Bernard Calicis, Abbaye Notre-Dame de Scourmont du 4 mai 1976

<sup>122</sup> Archives Bernard Calicis, Farde S 49.2 « Contrats fromagerie – Achat Caillebotte Sud-Lait ». Courrier de Victor Tridon à l'Abbaye de Scourmont – original signé.

<sup>123</sup> Archives Bernard Calicis, Farde S 49.2 « Contrats fromagerie – Achat Caillebotte Sud-Lait », Conclusions de Maître Renard du 30 avril 1981 relatif au litige qui oppose Sud-Lait et l'Abbaye, courrier du 12 mars 1981 de l'abbaye Notre-Dame de Scourmont à Maître Renard. Voyez également les nombreux autres échanges de courrier de ce dossier relatif au litige.

<sup>124</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier. Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons; Le Sillon belge, 23 janvier 1981 « Coopérative laitière multinationale ».

<sup>125</sup> Le Sillon belge, 9 décembre 1977, article en page 5 intitulé « Sud-Lait, Nouvelle hémorragie pour Sud-Lait »

<sup>126</sup> Interviews d2, d4, d7. Il s'agit de la fromagerie « Le Campagnard » à Nivelles, qui deviendra plus tard l'actuelle fromagerie du Groupe Loicq.

décisionnel dans la province depuis la reprise conjointe de la coopérative de Sambre et Meuse et de l'outil de production de Floreffe par Centralait en province de Hainaut et Ila-Recogne de la province du Luxembourg – voir point 4.2 en en page 51).

- En province du Luxembourg, l'usine de Recogne est maintenue par Sud-Lait et centrée sur la production de poudre de lait et beurre<sup>127</sup>. Se maintiennent, en outre, en marge de Sud-Lait, deux laiteries coopératives indépendantes : la Laiterie coopérative de Chéoux et la beurrerie Socabel (cette dernière n'est pas une coopérative d'éleveurs, comme expliqué au point 3.3 en page 37)<sup>128</sup>.
- En province de Liège, les premières restructurations proposées par Victor Trinon n'affectent pas les laiteries primaires d'Interlait et peu de changements sont observés à ce niveau, si ce n'est que la laiterie Jacquet (Liège), reprise par Interlait, est convertie en centre de distribution. Les autres laiteries indépendantes d'Interlait qui étaient présentes dans la province (l'usine Nestlé d'Hamoir-sur-Ourthe, les laiteries coopératives de Wahlorn et Büllange notamment) se maintiennent.

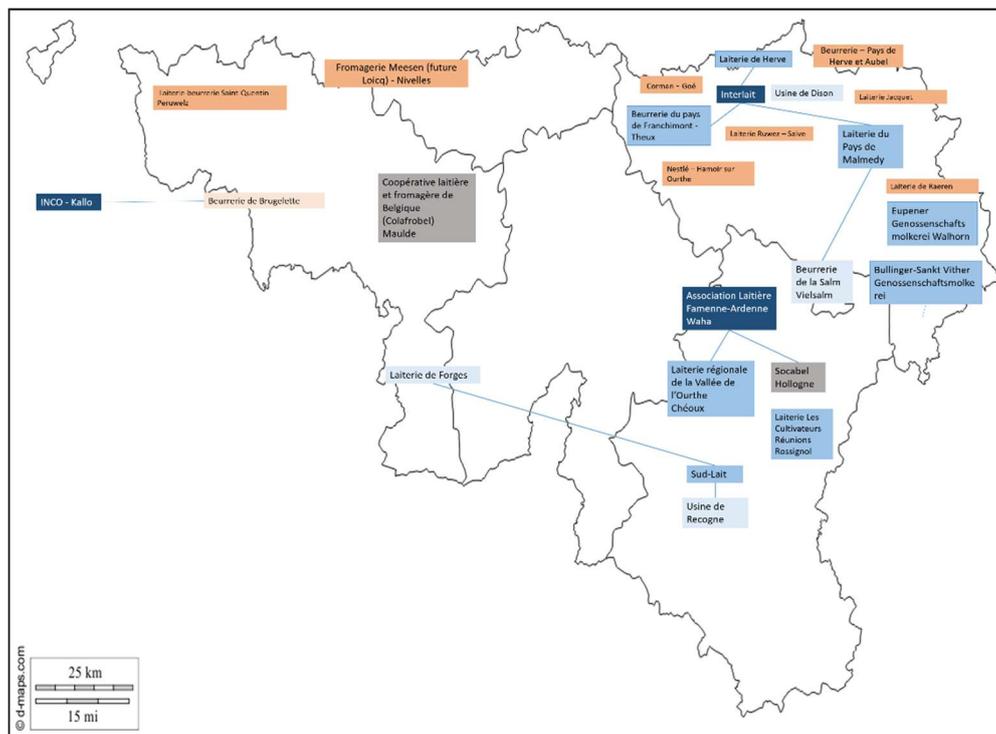


figure 30 : situation suite aux fusions de 1975, à la création de Sud-Lait et aux remaniements des sites de production qui y sont effectués. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu

<sup>127</sup> Interview m1.

<sup>128</sup> La Socabel s'était spécialisée dans la fabrication de beurre à base des stocks d'intervention, sur base du procédé américain Cherry-Burel (beurre à osmose inversée) – interview d3 et d7.

clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre

### 5.2.3. La politique vis-à-vis des éleveurs vise à renforcer l'approvisionnement laitier des outils de Sud-Lait

La note du 27 juin 1975 du ministère de l'agriculture au CMCES en appelait à une action concertée en vue d'accroître la production laitière sur le territoire de récolte de Sud-Lait :

« Il faudra en même temps que le nouveau groupe, qui prendra en main la gestion (...) s'applique, par une politique laitière dynamique, à développer des actions de nature à suppléer aux insuffisances structurelles de la production laitière de ces régions. Les organisations professionnelles et tous les pouvoirs publics devront collaborer à ces actions visant à développer et à intensifier la production laitière »

La note du service d'études et de coordination économique au premier ministre, qui accompagne la note du ministère de l'agriculture adressée au CMCES<sup>129</sup>, suggère à ce propos d'offrir des primes au remplacement du cheptel laitier wallon, constitué en majorité d'animaux de type blanc-bleu belge, par un bétail au profil laitier, tel celui présent en Campine et dans l'est de la Wallonie. Lors de la séance du CMCES du 18 juillet 1975, avalisant le projet du ministère de l'agriculture, est également envisagé le fait que la fourniture de lait privilégiée sur la fourniture de crème soit inscrite aux statuts de la coopérative<sup>130</sup>.

D'emblée, l'objectif des gestionnaires de Sud-Lait est d'amener les éleveurs à modifier la gestion de leurs cheptels, de sorte à mieux répondre à la nécessité pour l'outil de Sud-Lait d'obtenir des quantités suffisantes et régulières de lait. Ainsi, dans un courrier aux éleveurs datant du 13 novembre 1975, les informant de la création de Sud-Lait, l'accent est mis sur le fait que la production laitière doit augmenter et le lien est fait directement avec une modification des cheptels dans les exploitations :

« Quant à la production laitière, de toute évidence, elle doit s'accroître dans la zone de Sud-Lait. Cela signifie que, du point de vue zootechnique, la situation impose de prévoir un cheptel qui réponde à un tel objectif »<sup>131</sup>.

La préoccupation est partagée par le syndicat agricole des UPA, dont l'objectif était à l'époque d'accompagner les éleveurs laitiers dans une trajectoire de spécialisation et d'investissement<sup>132</sup>. La préoccupation porte non seulement sur les cheptels, mais également sur les types de livraison acceptées et sur la fréquence de récolte auprès des éleveurs. Ainsi, outre le fait que la laiterie mis rapidement fin à la récolte de crèmes sur son rayon<sup>133</sup>, Sud-Lait a posé des exigences aux éleveurs en termes d'équipements de

<sup>129</sup> AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, Service d'Etudes et de Coordination Economique, Note pour Monsieur le Premier Ministre CMCES/75/doc.232/517 signée par F.Callens, Secrétaire d'administration.

<sup>130</sup> AGR, CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, extrait du PV 87/58, réunion du 18 juillet 1975.

<sup>131</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième farde, Courrier de l'Interrégionale Sud-Lait aux éleveurs du 13 novembre 1975, courrier à entête de Sud-Lait.

<sup>132</sup> Interview u1.

<sup>133</sup> Interview m1.

refroidissement du lait afin de pouvoir espacer les fréquences de récolte <sup>134</sup>. Ces investissements ont été supportés par les pouvoirs publics :

« On a subventionné alors pour les producteurs la mise à jour de l'instrument de réfrigération et autre, pour leur permettre d'avoir un ramassage tous les deux jours, tous les trois jours suivant les volumes. C'était une nécessité, sinon tout périlait »<sup>135</sup>.

Sud-Lait s'aligne en ce sens sur la stratégie également à l'œuvre dans les laiteries du Nord du pays<sup>136</sup>.

Des « agents de contact » sont spécifiquement recrutés par la laiterie afin d'accompagner les éleveurs dans un processus d'intensification de la production laitière, portant sur une reconversion des cheptels et une amélioration de la production fourragère <sup>137</sup>. Deux aspects semblent, en particulier discutés, lors des contacts des dirigeants et gestionnaires de Sud-Lait et les éleveurs : la régularité des livraisons (hiver-été)<sup>138</sup> ; la gestion des petits producteurs de lait, en particulier ceux produisant moins de 10 000 litres par an, qui représentant 28% des 6000 producteurs de Sud-Lait et dont la présence est présentée comme faisant augmenter le coût moyen de récolte de 37 centimes de francs au litre à 60 centimes de francs au litres. Le paiement des primes de qualité, en particulier, est désormais conditionné, outre de répondre aux critères fixés par l'Office National du Lait, au fait de fournir plus de 40 000 litres par an et au fait d'être équipé d'un refroidisseur permettant une récolte du lait un jour sur deux<sup>139</sup>. L'édition du 27 mai 1977 du Sillon belge mentionne, quant à elle, une rétrocession des bénéfices annuels de Sud-Lait aux producteurs conditionnée aux volumes produits<sup>140</sup>.

Dès le 1er janvier 1976, suivant la tendance européenne, le paiement du lait ne s'est plus effectué uniquement à la matière grasse mais également à la protéine<sup>141</sup>. Il s'agit d'un mode de paiement davantage en phase avec la valorisation qui est faite des composants du lait, qui ne se limite plus à la production de beurre<sup>142</sup>. Certains lecteurs de la presse agricole se plainquirent à l'époque qu'un changement dans la rémunération du lait soit

<sup>134</sup> Interview p1, Le Sillon Belge, « Les laiteries du Sud-Est et les petits producteurs », édition du 10 juin 1977

<sup>135</sup> Interview m2.

<sup>136</sup> Le Sillon belge, 22 avril 1977 « De milliers de petits producteurs de lait vont-ils être sacrifiés » et du 29 avril 1977 « Produisez beaucoup, et vous serez considérés »

<sup>137</sup> Le Sillon belge, 27 août 1976, « Un an de Sud-Lait »

<sup>138</sup> Archives Bernard Calicis, farde « Relations ADS avec Coferme ». Compte-rendu dactylographié daté du 20/01/78 résumant les réponses aux questions posées à Monsieur Trinon, lors de la réunion du 12/01/78 à Seloignes ; Le Sillon belge du 18 novembre 1977, page 13, « Toujours des problèmes à Sud-Lait »

<sup>139</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier, compte-rendu de la réunion de Dinant du 22 mars 1977 entre Mr Bouillon, agent division-ferme pour Sud-Lait et les agriculteurs, en présence d'Henri Ernoux, des UPA. Rédigé et signé à Forges par R.Mahieu le 25 mars 1977

<sup>140</sup> Le Sillon Belge, 27 août 1976, « Un an de Sud-Lait »

<sup>141</sup> Le Sillon Belge, 27 août 1976, « Un an de Sud-Lait ».

<sup>142</sup> Cette modification constituait une revendication de longue date des laiteries – voir à ce propos AEA-FFL-dossier 618-0041 « Union de l'Industrie Laitière belge », synthèse des discussions approfondies d'un groupe de travail spécial créé au sein de l'Office National du Lait, 3 juin 1970 ; dossier 618-0044, rapport annuel de l'Union de l'Industrie Laitière belge, 1970 ; dossier 618-40 « Industrie Laitière belge », Rapport sur la situation générale de l'industrie laitière belge, document à entête de l'Union de l'Industrie Laitière belge, daté du 19 octobre 1965.

défavorable aux terroirs mixtes<sup>143</sup>, une assertion qu'il est cependant difficile d'étayer scientifiquement, le différentiel de production entre les deux races étant en réalité davantage marqué sur la matière grasse que sur la protéine (Van Hecke 1976).

Si, au départ, la collecte était gérée de manière centralisée depuis le siège de Sud-Lait, dès 1980, Sud-Lait établit cinq succursales chargées de gérer les tournées de collectes dans leurs sous-régions respectives (centrées à Mons, Chimay, Recogne, Ciney et Waremme). L'objectif est d'adapter le paiement du lait aux caractéristiques locales. En particulier, les régions où le caractère herbager est plus accentué et où le différentiel de production est important entre l'été et l'hiver adoptent une grille de rémunération spécifique visant à pousser les éleveurs à uniformiser davantage leur production au cours de l'année<sup>144</sup>.

### 5.3. A l'encontre du projet ministériel, des initiatives de récolte et de production indépendantes de Sud-Lait se mettent en place ou se maintiennent en province de Hainaut et dans le Luxembourg

#### 5.3.1. Une initiative des acteurs de la botte du Hainaut débouche sur la création d'une structure de récolte de lait dissidente de Sud-Lait

Avant même la création de Sud-Lait, en septembre 1975, une proposition est faite à Victor Trinon par Bernard Calicis<sup>145</sup> concernant la restructuration des activités laitières en province du Luxembourg, de Hainaut et de Namur. La proposition faite par Bernard Calicis à Victor Trinon, datée du 13 août 1975, consiste en un plan portant sur l'organisation des productions et de la commercialisation des produits sur les territoires gérés par Sud-Lait. La proposition est que la nouvelle coopérative constituée soit, sur le plan de la commercialisation des produits, intégrée à la structure de commercialisation DISAL, cogérée par Interlait et Comelco (voir point 3.3 en page 37, dernier paragraphe)

<sup>143</sup> Le Sillon belge, courrier des lecteurs, 3 septembre 1976.

<sup>144</sup> Interview p1 ; Le Sillon belge, 3 mai 1980, « Assemblée Générale de Sud-Lait » ; Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier. Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons. Document dactylographié.

La coopérative Sud-Lait répond en ce sens avec retard à la remarque formulée par le Service d'Etude et de Coordination Economique au Premier Ministre concernant le projet Sud-Lait, arguant qu'une coopérative unique de collecte sur l'Ardenne, la Famenne et le Condroz ne constituait pas nécessairement une réponse adéquate à la nécessité de répondre aux problèmes structures de récolte liés aux caractéristiques des cheptels laitiers wallons (Note pour le premier Ministre, non datée, relative au Projet de restructuration de quatre laitiers coopératives wallonnes, discuté lors de la séance du CMCES du 17 juillet 1975 – AGR, archives du CMCES, dossier n° 1354 – sous-dossier 513-10).

<sup>145</sup> Bernard Calicis, futur directeur de la laiterie coopérative Coferme (province du Hainaut), était alors attaché comme directeur administratif à l'abbaye Notre-Dame de Scourmont (productrice du fromage de Chimay) et avait agi auparavant comme attaché auprès des intercoopératives Centralait et ILA. La préoccupation de l'abbaye de Notre-Dame de Scourmont (productrice du fromage de Chimay – et qui se fournissait en caillés auprès de la laiterie de Forges, intégrée au sein de Sud-Lait) s'ancre dans les rapports qu'elle a avec la laiterie de Forges (intégrée au sein de Sud-Lait), dont elle a financé la réhabilitation après la deuxième guerre mondiale contre un accord de fabrication à façon par la laiterie des caillés (dont l'abbaye assure elle-même l'affinage dans ses caves) et la prise en charge par la laiterie de la commercialisation des fromages affinés. L'abbaye, bien que dans un processus de désengagement économique à l'époque de la création de Sud-Lait, aurait cependant eu pour objectif d'œuvrer au développement économique et social de sa région (interview d2).

Parallèlement, la proposition plaide pour l'orientation vers d'autres productions que le beurre et la poudre, en particulier vers les fromages (frais, fromages des Trappistes), la crème fraîche, le lait de consommation. Une organisation possible des sites de production est proposée comme suit : concentrer la fabrication de beurre et poudre sur Recogne (province du Luxembourg) ; réhabiliter le site de Floreffe (province de Namur) pour la fabrication des crèmes et fromages et le de consommation, principalement en raison de sa situation géographique, jugée excellente en termes d'approvisionnement des matières premières et de transport des produits finis ; limiter Forges, Seloignes et Ghislenghien (province du Hainaut) à des activités de ramassage et des activités de fabrication à façon<sup>146</sup>. Le choix des gestionnaires de Sud-Lait fut de fermer l'ensemble de ces sites, à l'exception de la fabrication à façon du fromage de Trappistes à Forges, et de transférer les activités liées à la fabrication de fromages frais et de crèmes sur les sites de production d'Interlait à Dison (province de Liège) (comme exposé au point 5.2.2 en page 65).

L'accord entre l'abbaye et la laiterie de Forges concernant les fromages Trappistes, poursuivi sous Centralait, fut, sous Sud-Lait, limité à la fabrication de caillé seul, l'abbaye devant prendre elle-même en charge la commercialisation des fromages qu'effectuait auparavant Centralait<sup>147</sup>. Sur ce dernier point, en particulier, l'abbaye exprime par courrier son mécontentement au ministre de l'agriculture<sup>148</sup>, dans la mesure où la commercialisation via Centralait permettait, par l'offre combinée d'une gamme variée de produits et des relations suivies avec la clientèle, de faciliter l'écoulement des fromages trappistes. La rationalisation de la récolte de lait, qui s'effectue tous les trois jours au sein de Sud-Lait, est, par ailleurs, jugée néfaste à la qualité de la production fromagère<sup>149</sup>.

De manière similaire aux récriminations faites lors de la décennie précédente contre la coopérative ILA Recogne par les éleveurs (voir le point 4.4 en page 57), le courrier de l'abbé au ministre évoque une perte de confiance des éleveurs relative à la gestion des analyses de lait par Sud-Lait, dont les résultats, déterminant le prix payé au producteur, seraient inférieurs à ceux des laboratoires provinciaux d'analyse (des chiffres comparatifs sont fournis dans le courrier). Depuis le 22 avril 1977, Sud-Lait avait, en effet, internalisé les analyses de lait, réalisées au siège de Dison<sup>150</sup>. La presse agricole<sup>151</sup> évoque des irrégularités dans les analyses au détriment des éleveurs, de même que certaines sources orales interrogées<sup>152</sup>. Les griefs des éleveurs auraient également porté sur la perte de services autrefois fournis par la laiterie (services de dépannage de refroidisseurs, fourniture d'intrants) qui n'étaient plus assurés par Sud-Lait, ainsi que sur le paiement

<sup>146</sup> Archives Bernard Calicis, dossier n°25 « Interlait », lettre à Victor Trinon du 13 août 1975. Copie dactylographiée.

<sup>147</sup> Archives Bernard Calicis, dossier 49-1, second sous-dossier. Courrier de Dom Gueric Baudet, Abbé, du 16 février 1978 au ministre de l'agriculture et rapport annexe sur la situation – copie dactylographiée non signée  
<sup>148</sup> Id.

<sup>149</sup> Archives Bernard Calicis, Farde S 49.2 « Contrats fromagerie – Achat Caillebotte Sud-Lait ». Courrier adressé à Maître Renard du 20 octobre 1980 portant sur l'Affaire Sud-Lait (procès relatif à la convention de fourniture de caillebotte conclue le 31 mars 1976), courrier à entête de l'Abbaye Notre-Dame de Scourmont, signature R.Pourtoit – copie dactylographiée non signée.

<sup>150</sup> Le Sillon belge, 22 avril 1977 et du 7 octobre 1977 « Sud-Lait ou les maux de la concentration »

<sup>151</sup> Le Sillon belge du 18 novembre 1977, page 13, « Toujours des problèmes à Sud-Lait »

<sup>152</sup> Interview d2, d6 – ces deux acteurs sont issus des laiteries qui n'ont pas rejoint ou se sont développées en dissidence à Sud-Lait.

par Sud-Lait d'un prix inférieur au marché, favorisant, en particulier, dans le Hainaut, des départs vers les laiteries du Nord du Pays<sup>153</sup>.

Au niveau de la botte du Hainaut, la fermeture et le transfert des activités de LACO, ancienne laiterie de Centralait, vers le site de Dison d'Interlait, en particulier le déménagement des installations de nuit au mois de juin 1976 vers le site de Dison en province de Liège (site de production de l'intercoopérative Interlait) semble avoir été particulièrement mal vécu<sup>154</sup>. En particulier, le fait que Laco était une entreprise rentable et bénéficiaire est évoqué<sup>155</sup>. Chez un des acteurs de l'époque interrogé, le sentiment que des spécificités du Hainaut n'aient pas été valorisées est perceptible :

« A Forges, on avait une tour qui permettait de fabriquer des poudres spéciales, il n'y en avait pas d'autre en Wallonie. Quand on a arrêté Forges, c'est Walhorn qui a installé la sienne, ce qui lui a permis de mieux valoriser »<sup>156</sup>

L'initiative de reconstituer une structure propre de gestion du lait dans la botte du Hainaut s'inscrit dans une stratégie locale de développement rural porté par différents acteurs associatifs<sup>157</sup>. La coopérative Coferme (Société coopérative Compagnie fermière de l'Entre-Sambre-et-Meuse) est fondée au mois de décembre 1977<sup>158</sup>. En février 1978, cette coopérative aurait rassemblé environ 250 éleveurs et récolté le tiers de la quantité de lait autrefois ramassée par Centralait dans la botte du Hainaut<sup>159</sup>. Les récoltes de lait par Coferme progresseront, de plus de 6 millions de litres en 1981 à près de 25 millions

<sup>153</sup> Archives Bernard Calicis, dossier 49-1, second sous-dossier. Courrier de Dom Guerric Baudet, Abbé, du 16 février 1978 au ministre de l'agriculture et rapport annexe sur la situation – copie dactylographiée non signée

<sup>154</sup> Interviews d2, d4, d7. Archives Bernard Calicis, boîte « Coferme », dossier ADS avec Coferme » Rapport introductif à l'action de valorisation des productions naturelles de l'Entre-Sambre-et-Meuse : label de qualité, coopérative laitière, transformation des produits laitiers Note rédigée par l'intercommunale InterSud ; Compte-rendu de la réunion du 16 février 1978 : Coferme/problèmes de valorisation de la production laitière, organisée par InterSud, courrier original signé par F.Sobry, directeur général d'intersud, adressé le 28 février 1978.

<sup>155</sup> Le Sillon belge, 21 mai 1976, en page 5, et le 11 juin 1976, en page 9; archives Bernard Calicis, Note rédigée par InterSud mentionnée à la note de bas de page précédente. Ce fait semble étayé par les comptabilités de LACO disponibles dans les archives privées de Bernard Calicis (Caisse n°21-49.2, dossier n°37).

<sup>156</sup> Interview d4

<sup>157</sup> L'Association pour le Développement Régional (ADR), une ASBL fondée par l'Abbaye Notre-Dame de Scourmont (fabriquant le fromage de Chimay), La Fondation du Sud-Est, une ASBL fondée à l'initiative de Charles-Ferdinand Nothomb pour promouvoir le développement régional, et la coopérative intercommunale Intersud sont impliquées dans la réflexion conduisant à la création de la coopérative Coferme en province du Hainaut. Ces structures interviennent en hébergeant les échanges stratégiques entre acteurs locaux ou comme co-fondateur de structures de service administratifs, techniques et financiers mettant moyens humains et financiers à disposition des entreprises locales. Voir notamment : archives Bernard Calicis, boîte « Coferme », dossier ADS avec Coferme » Rapport introductif à l'action de valorisation des productions naturelles de l'Entre-Sambre-et-Meuse : label de qualité, coopérative laitière, transformation des produits laitiers Note rédigée par l'intercommunale InterSud ; statuts coordonnés de la STA ; (Delespesse 1987).

<sup>158</sup> Archives Bernard Calicis, caisse "Coferme", farde "relations ADS avec Coferme", Annexe au Moniteur belge du 12 janvier 1978, Société coopérative fermière de l'Entre-Sambre-et-Meuse", en abrégé "Coferme", société coopérative à Beaumont, rue de la Déportation 11 - Constitution

<sup>159</sup> Archives Bernard Calicis, caisse "Coferme", farde "relations ADS avec Coferme", Compte-rendu de la réunion du 16 février 1978 : Coferme/problèmes de valorisation de la production laitière, organisée par InterSud, courrier original signé par F.Sobry, directeur général d'intersud, adressé le 28 février 1978

de litres en 1986<sup>160</sup>. Ses principaux débouchés sont, au départ, un contrat de livraison avec une laiterie privée flamande, et à partir de 1979, la fourniture de lait à la fromagerie coopérative créée à Chimay, la Sofrem, pour reprendre la fabrication des fromages de l'Abbaye Notre-Dame de Scourmont (le fromage de Chimay)<sup>161</sup>.

L'initiative ne reçut pas le soutien immédiat du ministère de l'agriculture, dont le représentant exprima l'inquiétude qu'une telle initiative puisse « gravement affecter Sud-Lait et la restructuration en cours »<sup>162</sup>. Lors de la construction de la fromagerie Sofrem, le ministère octroiera son accord à une intervention du Fonds d'Investissement Agricole, mais sous réserve que l'investissement ne puisse donner lieu à aucun autre traitement du lait autre que celui de la fabrication de fromage régional (excluant tout écrémage, pasteurisation, upérisation et condensation autre)<sup>163</sup>.

Le syndicat majoritaire Fédération Nationale des UPA se montre également critique vis-à-vis de l'initiative portée par les acteurs de Coferme. Le soutien des UPA à Sud-Lait se fonde sur la conviction qu'il faille développer un groupe laitier de grande dimension pour faire face à la concurrence européenne et à la concentration des circuits de distribution :

« D'après les experts laitiers, les groupes laitiers qui n'atteindront pas 500 millions de litres de lait auront des difficultés à se maintenir. Ce qui n'exclut pas une décentralisation au sein de ces groupes des activités économiques »<sup>164</sup>.

Le fait de soustraire à Sud-Lait et à Interlait une partie de sa capacité laitière est dénoncée comme « une faute grave et une lourde hypothèque sur les garanties publiques qui furent logiquement octroyées » à Sud-Lait <sup>165</sup>.

<sup>160</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait, farde « 10<sup>ième</sup> anniversaire de Coferme », discours du représentant du Secrétaire d'Etat à l'agriculture Paul de Keersmaeker.

<sup>161</sup> Archives Bernard Calicis, caisse "Coferme", farde "relations ADS avec Coferme", Compte-rendu de la réunion du 16 février 1978 : Coferme/problèmes de valorisation de la production laitière, organisée par InterSud, courrier original signé par F.Sobry, directeur général d'intersud, adressé le 28 février 1978 ; Caisse « Sofrem », Dossier « relations avec le ministère de l'agriculture » Courrier signé du ministre de l'agriculture A.Lavens adressé le 13 mai 1981 à Bernard Calicis C/O S.C.Sofrem

<sup>162</sup> Archives Bernard Calicis, caisse "Coferme", farde "relations ADS avec Coferme", Compte-rendu de la réunion du 16 février 1978 : Coferme/problèmes de valorisation de la production laitière, organisée par InterSud, courrier original signé par F.Sobry, directeur général d'intersud, adressé le 28 février 1978.

<sup>163</sup> Archives Bernard Calicis, Caisse « Sofrem », Dossier « relations avec le ministère de l'agriculture » Courrier signé du ministre de l'agriculture A.Lavens adressé le 13 mai 1981 à Bernard Calicis C/O S.C.Sofrem

<sup>164</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S.48 « UPA ». Courrier de Jean-Pierre Champagne à Monsieur André Constant du 14 mai 1981.

<sup>165</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « politique agricole », Discours de Jean-Pierre Champagne, conseiller économique aux UPA, L'agriculture wallonne dans la régionalisation, lors du 56<sup>ième</sup> congrès des UPA, 1981. Cette pression est également évoquée dans "Is onze zuivelnijverheid rationeel", Maandblad ACVZ n°11/7, juli 1974, qui évoque la nécessaire coalition des acteurs du secteur laitier contre des « distributiemastodonten ». Palis des Expositions, Namur, le 19 février 1981 – copie dactylographiée. D'après les chiffres de récolte de Coferme et de Sud-Lait (archives Bernard Calicis, n°49-1, deuxième dossier, allocution de Pierre Mousset, président de Sud-Lait du 22 juin 1981), la récolte de Coferme au milieu des années 80 constitue un dixième de la récolte de Sud-Lait.

### 5.3.2. En province du Luxembourg, la laiterie de Chéoux se maintient face au géant de Recogne

La laiterie de Chéoux, qui ne faisait plus partie de l'intercoopérative ILA à partir de 1971 (voir le point 3.3 en page 37), n'est pas partie prenante de l'intégration dans Sud-Lait, de même que la laiterie de Rossignol et la Socabel. Contrairement à Sud-Lait, ces trois laiteries maintiennent la récolte des crèmes fermières et ne se posent donc pas au départ en concurrent de Sud-Lait pour la récolte du lait, du moins jusqu'au milieu des années 80<sup>166</sup>. La laiterie de Chéoux, en particulier, se développa en s'approvisionnant en crèmes jusque dans le Hainaut<sup>167</sup>. Elle passa à la récolte de lait en 1984, constituant alors une concurrence supplémentaire à la récolte de lait pour Sud-Lait<sup>168</sup>.

Un aperçu des laiteries présentes en Région Wallonne en 1978 et de leurs productions est présenté en figure 31.

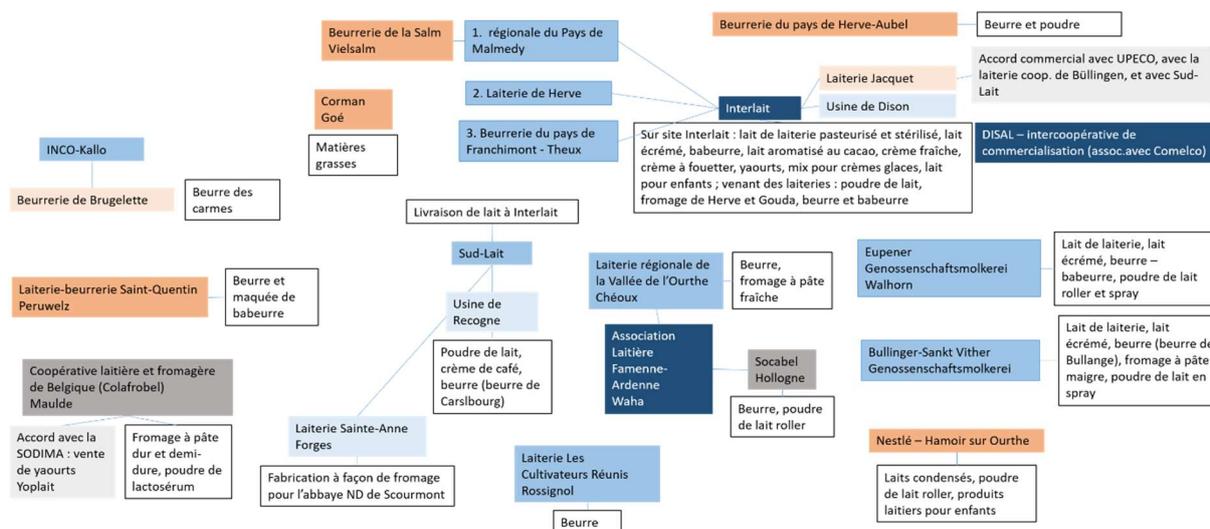


figure 31 : Laiteries présentes en région Wallonne et productions laitières en Wallonie, en 1978. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre

## 5.4. Le projet laitier lié à Sud-Lait n'est pas contesté sur le principe, mais bien sur les modalités de sa réalisation

### 5.4.1. Syndicats et intervenants du monde politique envisagent Sud-Lait comme la réponse adéquate à la défense des intérêts agro-alimentaires wallons

A l'instar de la préoccupation évoquée concernant les difficultés financières de la laiterie de Sambre et Meuse (province de Namur) en 1973 (voir le point 3.3 en page 37, dernier paragraphe), la priorité du ministère de l'agriculture, en pilotant la restructuration des laiteries et la création de Sud-Lait, aurait été d'éviter que des intérêts étrangers ne s'emparent des outils et des capacités de production laitières.

<sup>166</sup> Interview p1, d6, d7.

<sup>167</sup> Interview u1.

<sup>168</sup> Interview p1, d6.

« C'était une nécessité, sinon tout périlait. Et alors surtout qu'à ce moment-là, déjà, l'étranger nous regardait déjà. C'était la proie un petit peu sur laquelle ils auraient sauté »<sup>169</sup>

Au niveau syndical (dans le chef de la fédération nationale des UPA), la création de Sud-Lait s'envisage comme faisant partie d'une stratégie plus globale de valorisation de l'agriculture wallonne au sein d'un groupe agro-alimentaire wallon unifié<sup>170</sup>. Le projet inclut à cette fin la reprise par les coopérateurs de Sud-Lait des parts sociales de la coopérative céréalière A.C.B.I. (voir le point 4.4 en page 57)<sup>171</sup>. Le projet, bien qu'approuvé par le CMCES en date du 10 novembre 1978 et prévoyant une aide de l'état à l'apurement des dettes de l'ACBI<sup>172</sup>, ne se concrétise pas sous la forme d'un groupe agro-alimentaire unifié. Le refus des laiteries primaires d'Interlait d'investir au sein de la structure en aurait été la cause :

« On était prêts, certains en tous cas, on va faire un grand pôle agroalimentaire wallon. Un grand pôle. Et puis on a eu la réaction, 'il ne faut pas mélanger le liquide et le solide', les réactions des laiteries primaires, on ne veut pas se mêler de ces céréales, ils n'ont qu'à tirer leur plan, ces riches céréaliers, on n'a pas besoin d'eux »<sup>173</sup>.

#### 5.4.2. Les intentions d'Interlait sont contestées

Confier les rênes de la restructuration et de la création de Sud-Lait à Interlait se justifiait, aux yeux du ministère de l'agriculture, en raison de la preuve de compétences apportée par le succès économique d'Interlait<sup>174</sup>. Néanmoins, lors du Comité Ministériel de Concertation Economique et sociale qui pris la décision de confier la mission de création de Sud-Lait à Interlait, la partialité possible d'Interlait, comme acteur de valorisation du lait, est soulignée par le Ministre des Affaires Economiques.

« M. Le Ministre des Affaires Economiques s'interroge sur les motivations d'INTERLAIT à réaliser cette opération et se demande si les avantages prévus ne profiteront pas plus particulièrement à INTERLAIT. Il se demande d'ailleurs si une participation de l'Etat dans le capital de la nouvelle société coopérative d'exploitation ne doit pas être envisagé pour avoir l'assurance qu'il sera suffisamment tenu compte des aspects sociaux du problème »<sup>175</sup>

Si l'on en croit la presse agricole, les dirigeants d'Interlait eux-mêmes, auraient reconnu être intervenu dans Sud-Lait afin de garantir sur le long-terme les apports de lait

<sup>169</sup> Interview m2.

<sup>170</sup> Interview u1. Archives Bernard Calicis, dossier « politique agricole », Discours de Jean-Pierre Champagne, conseiller économique aux UPA, L'agriculture wallonne dans la régionalisation, lors du 56ième congrès des UPA, 1981.

<sup>171</sup> Archives du CMCES, n°1354 – sous-dossier 513-10, Note du ministre de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975.

<sup>172</sup> Archives du CMCES, idem, note du ministère de l'agriculture au CMCES du 3 novembre 1978 ; compte-rendu de la séance du 10 novembre 1978.

<sup>173</sup> Interview u1.

<sup>174</sup> Archives Bernard Calicis, caisse "Coferme", farde "relations ADS avec Coferme", Compte-rendu de la réunion du 16 février 1978 : Coferme/problèmes de valorisation de la production laitière, organisée par InterSud, propos du représentant du ministère de l'agriculture.

<sup>175</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, extrait du PV 87/58, réunion du CMCES du 18 juillet 1975

à l'usine de Dison, dont l'approvisionnement constant sur l'année est une priorité<sup>176</sup>. Une des sources orales active au sein de Sud-Lait corrobore cette affirmation :

« Et quand Sud-Lait a été constituée, Marcotty [le directeur de la laiterie de Malmédy, l'une des laiteries primaires d'Interlait] a dit, eh bien oui, justement, parfois on est serrés de lait, mais Sud-Lait nous fournira un quart de nos besoins. C'est ainsi qu'il y a une partie de notre lait qui est parti là-bas »<sup>177</sup>.

Cette analyse fut également faite par les acteurs interrogés issus de la botte du Hainaut :

« Il [Victor Trignon] se créait une réserve de lait à portée de main et il mettait un tampon entre la concurrence des flamands et lui »<sup>178</sup>.

« Je voyais bien qu'il y avait une manœuvre de la part d'Interlait de se réapproprier une matière première qui leur manquait à bon prix »<sup>179</sup>.

Le reproche principal qui est fait à Interlait est de ne pas avoir pris en compte les intérêts des autres régions laitières :

« Donc, la Wallonie, de Arlon jusque Tournai, n'avait plus qu'une seule usine, à part l'Est. Donc les autres se sont engouffrés dedans, évidemment. Les Flamands, ils sont venus chercher le lait. Interlait s'en foutait de ça. Ils avaient assez de lait, eux. S'il leur en fallait, ils avaient quatre fois ce qu'ils avaient dans leur rayon, à leurs portes, par Sud-Lait. Quel intérêt pour Interlait ? Pas d'emmerdes, pas de redressements. C'était par la fermeture qu'on réglait le problème »<sup>180</sup>

« Ils vivaient dans un cocon, contre la frontière allemande, avec des gens disciplinés, une bonne valorisation, et ils se foutaient du reste »<sup>181</sup>

Notons, à ce propos, que le projet initial du ministre de l'agriculture n'avait pas exclu des comités de gestion décentralisés au sein de Sud-Lait, afin tous les intérêts soit pris en compte, sans que cela soit effectivement mis en œuvre au sein de Sud-Lait :

« Pour tenir compte de la dispersion et des particularités régionales, ainsi que de la localisation des laiteries, une certaine décentralisation au niveau des régions pourrait être prévue dans la nouvelle société, sous la forme de deux comités de direction ou de gestion (Luxembourg-Hainaut) réunis dans un seul Conseil d'Administration »<sup>182</sup>.

Au-delà de l'approvisionnement en lait, il est également reproché à Interlait d'avoir utilisé cette opportunité pour renforcer sa position de transformateur de produit laitier :

<sup>176</sup> Le Sillon belge du 18 novembre 1977, page 13, « Toujours des problèmes à Sud-Lait ».

<sup>177</sup> Interview p1.

<sup>178</sup> Interview d2.

<sup>179</sup> Interview d4.

<sup>180</sup> Interview d2.

<sup>181</sup> Interview d2.

<sup>182</sup> AGR, archives du CMCES, n°1354, dossier 513-10, Note du ministre de l'agriculture au CMCES du 27 juin 1975.

« Il gagne sa vie là-bas, on lui donne un paquet de pognon pour régler le problème, sans contrôle. Le développement, l'avenir de l'agriculture dans ces régions-ci, ce n'était pas son truc. Donc, au plus facile. Et il gagnait de l'argent en faisant comme ça. Parce qu'il confortait sa position là-bas en étant payé pour le faire »<sup>183</sup>

« Des personnes qui étaient compétentes, qui connaissaient très bien la musique et dont l'objectif n'était pas de redresser ce qu'on leur confiait, c'est atroce, mais c'est ce que je pense, ils ont exploité la situation à leur profit »<sup>184</sup>.

### 5.5. Résumé du chapitre

La restructuration des laiteries des provinces du Hainaut, de Namur et du Luxembourg, en difficultés économiques, est confiée par le ministère de l'agriculture à un acteur laitier de la province de Liège, l'intercoopérative Interlait. Le ministre de l'agriculture justifie auprès de l'exécutif l'intervention publique par l'existence de garanties d'état associées aux prêts entrepris par les laiteries pour couvrir leurs investissements. A l'exception de la coopérative de Chéoux, les coopératives et intercoopératives des trois provinces sont fusionnées au sein d'une coopérative unique, Sud-Lait. Un projet de rationalisation des productions est prévu et mis en œuvre, avec le seul maintien des activités de production de beurre et poudre sur le site de Recogne, en province du Luxembourg et la fermeture des activités de production de fromages et de dérivés liquides de lait sur le site de Floreffe, en province de Namur. Certaines activités dans ce dernier segment sont rapatriées sur le site d'Interlait à Dison. Des mesures d'encouragement à la conversion des éleveurs vers des cheptels laitiers sont envisagés afin d'assurer une moindre saisonnalité des productions.

Le projet est soutenu par le principal syndicat agricole, les U.P.A., comme une réponse adéquate au maintien d'une activité laitière rentable en région wallonne, en particulier en anticipation des évolutions de marché où de grands groupes laitiers auraient un avantage concurrentiel. Dans le chef des acteurs issus des laiteries du Hainaut, en particulier dans la région de Chimay, La nécessité d'une rationalisation des sites de production et d'un regroupement en vue d'une meilleure stratégie commerciale n'est pas contestée sur le principe, mais bien dans la mise en œuvre effectuée lors des fusions de 1975. Ces acteurs privilégiaient de nouveaux investissements sur le site de Floreffe pour ce qui était des productions de fromages et produits frais dérivés de lait, en raison de sa bonne situation géographique. Ces acteurs analysent la concentration de ces activités sur le site d'Interlait à Dison comme une récupération des activités de transformation laitière en Wallonie au profit d'Interlait. Ils évoquent la perte de confiance des éleveurs de leur région vis-à-vis de Sud-Lait comme une des causes expliquant que les laiteries flamandes parviennent à démarcher avec succès des éleveurs hennuyers. Ils créent en 1977 une coopérative laitière de collecte dissidente de Sud-Lait, la coopérative Coferme, qui écoule son lait comme matière première auprès d'autres laiteries, notamment flamandes. Par la suite, y sera associé la création d'une structure de transformation fromagère, Sofrem, récupérant des activités fromagères à façon encore prises en charge par Sud-lait dans la région, à la suite d'un conflit entre Sud-Lait et les acteurs locaux sur la qualité du lait. Coferme est

<sup>183</sup> Interview d2.

<sup>184</sup> Interview d7.

envisagée par ces acteurs comme une garantie de pouvoir mener une politique de développement régional sur le plan de la transformation du lait. La création de Coferme ampute Sud-lait d'un dixième de ses approvisionnements en lait et n'est pas vue positivement par le ministère de l'agriculture et les U.P.A., en raison du manque à gagner en termes d'approvisionnement en lait pour Sud-lait. En marge de Sud-lait, une laiterie coopérative indépendante se maintient en province du Luxembourg, la laiterie coopérative de Chéoux, spécialisée dans la récolte de crèmes auprès des éleveurs, et qui ne récoltera du lait qu'en 1984, devenant alors un second concurrent pour Sud-lait vis-à-vis des éleveurs.

Pendant cette période, peu de réformes sont entreprises au niveau de la province de Liège, dont les caractéristiques structurelles en termes de densité de production laitière sont proches de celles de la Flandre et où les laiteries n'ont pas présenté de difficultés économiques similaires à celles des autres provinces.

## 6. Les années 80 sont ponctuées par de nouvelles tentatives de regroupement des laiteries wallonnes et de réorganisation de la valorisation du lait

Ce point 6 détaille l'évolution des laiteries coopératives Wallonnes durant les années 80, l'impact sur leur développement de l'instauration des quotas laitiers en 1984, et les nouvelles tentatives de regroupement entreprises à l'échelle régionale en anticipation de la levée des barrières non tarifaires aux échanges dans l'espace européen, et en vue de considérer des associations avec des investisseurs. Le résultat de ces tentatives définit le positionnement des laiteries vis-à-vis des investisseurs au début des années 90.

Un résumé synthétique de ce point 6 est proposé au point 6.7 en page 109.

### 6.1. Les relations entre laiteries se modifient au début des années 80

#### 6.1.1. Sud-Lait devient une laiterie primaire de l'intercoopérative Interlait

Les relations entre Sud-Lait et Interlait évoluent à partir d'avril 1980 : plutôt que d'être une coopérative majoritairement détenue en capital et contrôlée par Interlait (voir le point 5.2.1 en page 65), Sud-Lait est convertie en une des laiteries primaires d'Interlait, moyennant une participation de Sud-Lait au capital d'Interlait et la reprise du capital de Sud-lait auparavant détenu par Interlait (la manière avec laquelle cette transition s'est effectuée et les transactions financières qui y sont associées restent à explorer)<sup>185</sup>.

Interlait compte donc désormais quatre laiteries primaires (Theux, Malmedy, Herve et Sud-Lait), transformant un total de 500 millions de litres de lait (soit un peu moins de 50% du lait wallon – voir à ce propos la figure 47 en page 103)<sup>186</sup>. 250 millions de litres de lait sont transformés sur le site de Recogne<sup>187</sup> et 125 millions de litres de lait sont transformés sur le site d'Interlait à Dison<sup>188</sup>.

L'accord de participation de Sud-Lait dans Interlait prévoit à la fois la livraison de lait à Interlait pour la production sur le site de Dison, et la possibilité de pouvoir écouler, via les filiales commerciales d'Interlait, des produits frais<sup>189</sup>. Sud-Lait maintient dans cette configuration son profil de fabrication de beurre et poudre, tout en développant un partenariat avec l'entreprise Corman pour le développement de matières grasses frigotartinables à plus haute valeur ajoutée<sup>190</sup>. N'étant pas en mesure d'obtenir d'agrément pour des productions telles que le lait et les dérivés liquides de lait, du fait de leur participation à Interlait, la coopérative explora également dans le courant des années

<sup>185</sup> Interview p1 ; Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième dossier. Allocution de Mr Mousset, Président de Sud-Lait, le lundi 22 juin 1981, à Sofitel Wépion, à la réunion d'information aux parlementaires wallons

<sup>186</sup> Archives Bernard Calicis, id. ; dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne, 1984.

<sup>187</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième farde, copie d'un article du journal La Meuse, 14 mai 1984, « Vingt entreprises dans la course ».

<sup>188</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne, 1984.

<sup>189</sup> *Le Sillon belge*, 23 avril 1982, p.9, « Assemblée générale de Sud Lait ».

<sup>190</sup> Interview m3.

80 des débouchés liés à l'extraction de protéines de lait (lactoferrines et lactoperoxydases)<sup>191</sup>.

### 6.1.2. Interlait reprend la coopérative Colafrobel (Hainaut) et étend ses partenariats commerciaux aux fromages français

Interlait rachète au début des années 80 la coopérative Colafrobel (Coopérative laitière et fromagère de Belgique), qui n'est pas une coopérative d'éleveurs, mais une société sous contrôle de deux sociétés françaises détentrices de marques<sup>192</sup>. Le site, dans le giron d'Interlait, est maintenu pour la fabrication de fromages et Interlait obtient, en contrepartie du rachat de la coopérative, la franchise sur la marque Yoplait<sup>193</sup>. Des accords de commercialisation auraient également conclus relativement à l'importation et à la commercialisation de fromages français par Interlait<sup>194</sup>.

Le principal syndicat, les UPA, approuve ce positionnement d'Interlait sur le plan commercial :

« Le groupe Interlait a une dimension européenne compétitive et une gamme de produits intéressante qui, appuyé par son adhésion à Yoplait International, s'inscrit dans le commerce international de produits laitiers »<sup>195</sup>.

Alors que certains journalistes soulignent que cet investissement permet à Interlait de poursuivre sa politique d'investissement dans des produits à haute valeur ajoutée<sup>196</sup>, Le Sillon belge, quant à lui, est critique vis-à-vis du fait qu'une franchise sur la production de yaourt soit associée à un contrat d'importation de fromages étrangers<sup>197</sup>.

### 6.1.3. Vers un retour de la collaboration à partir de 1981 entre Coferme et Sud-Lait en termes de fourniture de lait

Coferme, qui s'était constituée de manière dissidente à Sud-Lait (voir point 5.3.1 en page 71), et Sud-Lait rétablissent un accord de coopération au début des années 80, portant sur la fourniture de lait par Coferme à Sud-lait. L'accord entre Coferme et Sud-Lait est officialisé par convention le 4 avril 1981, et intervient parallèlement à l'accord octroyé par le ministère de l'agriculture du 13 mai 1981 sur l'octroi des aides du Fonds d'Investissement Agricole pour la construction de la fromagerie SOFREM à Chimay<sup>198</sup>,

<sup>191</sup> Interview m3, p1. Ces composés sont ensuite valorisés, notamment en médecine vétérinaire, dans le soin des diarrhées des veaux. Voyez [ce lien](#) pour plus d'explication.

<sup>192</sup> Le Sillon belge, 23 janvier 1981, article « Coopérative laitière multinationale ».

<sup>193</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième farde. Copie du magazine Tendances, 22 juin 1981, article « Coopératif et entrepreneurs », signé Tony Coenjaerts.

<sup>194</sup> Le Sillon belge, 23 janvier 1981, article « Coopérative laitière multinationale »

<sup>195</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « politique agricole », Discours de Jean-Pierre Champagne, conseiller économique aux UPA, L'agriculture wallonne dans la régionalisation, lors du 56ième congrès des UPA, 1981

<sup>196</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième farde. Copie du magazine Tendances, 22 juin 1981, article « Coopératif et entrepreneurs », signé Tony Coenjaerts.

<sup>197</sup> Le Sillon belge, 23 janvier 1981, article « Coopérative laitière multinationale »

<sup>198</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait. Convention du 4 avril 1981 entre la S.C. Coferme représentée par P.Ska, président du conseil d'administration et la S.C. Sud-Lait représentée par P.MOUSSET et L.Henry, président et vice-président du conseil d'administration – copie de la convention manuscrite signée et copie des annexes dactylographiées signées.

dont Coferme est un des coopérateurs<sup>199</sup>. La demande du ministre Lavens était qu'à l'occasion de la création de la fromagerie Sofrem, les coopérateurs impliqués – dont fait partie la société coopérative Coferme « s'engagent à œuvrer et à promouvoir toute initiative visant à la rationalisation de la récolte régionale du lait s'intégrant dans la restructuration des laiteries en Wallonie »<sup>200</sup>.

L'accord entre Sud-Lait et Coferme prévoit que Coferme livre les 2/3 du lait récolté dans la région de l'Entre-Sambre-et-Meuse à Sud-Lait, hormis le lait qui est dédié à la fromagerie SOFREM, soit environ 16 millions de litres de lait.

#### 6.1.4. Hormis la galaxie Interlait, quelques acteurs coopératifs se maintiennent en province du Luxembourg et à Liège

Parmi les autres acteurs qui restent indépendants de la structure Interlait (figure 32), on notera le maintien de coopératives et d'entreprises à la fois en province de Liège et en province du Luxembourg. La coopérative de Walhorn et la coopérative de Büllange, dans les territoires germanophones, et l'usine de Nestlé à Hamoir-sur-Ourthe sont actives en province de Liège, sur des produits spécialisés concernant Nestlé et sur un profil concurrent à Interlait pour Büllange et Walhorn, avec pour chacune des coopératives un volume de récolte similaire à celui des différentes coopératives primaires d'Interlait (Herve, Theux et Malmedy), allant de 50 à 100 de millions de litres de lait par an<sup>201</sup> (voir à ce propos la figure 47 en page 103) . L'entreprise Corman, au-delà de sa collaboration avec Sud-Lait sur les matières grasses frigo-tartinables, travaille essentiellement sur base de lait importé<sup>202</sup>.

En province du Luxembourg, la laiterie de Chéoux se maintient et entreprend dès 1984 la récolte de lait auprès des éleveurs, constituant une concurrence à la récolte de Sud-Lait<sup>203</sup>. En 1986, la laiterie récoltait plus de 18 millions de litres de laits et progressa jusque 29 millions de litres de laits en 1987, soit plus d'un dixième de la récolte de Sud-Lait<sup>204</sup>.

<sup>199</sup> Archives Bernard Calicis, Carton « Sofrem ». Composition de l'assemblée générale et du conseil d'administration de la société coopérative Sofrem – document dactylographié du 1<sup>er</sup> février 1983.

<sup>200</sup> Archives Bernard Calicis, Caisse « Sofrem », Dossier « relations avec le ministère de l'agriculture » Courrier signé du ministre de l'agriculture A.Lavens adressé le 13 mai 1981 à Bernard Calicis C/O S.C.Sofrem.

<sup>201</sup> Interview d3.

<sup>202</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, *Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne*, 1984.

<sup>203</sup> Interview d6.

<sup>204</sup> Le Sillon belge, 19 aout 1988, article « Assemblée Générale de la Laiterie Coopérative de Chéoux ».

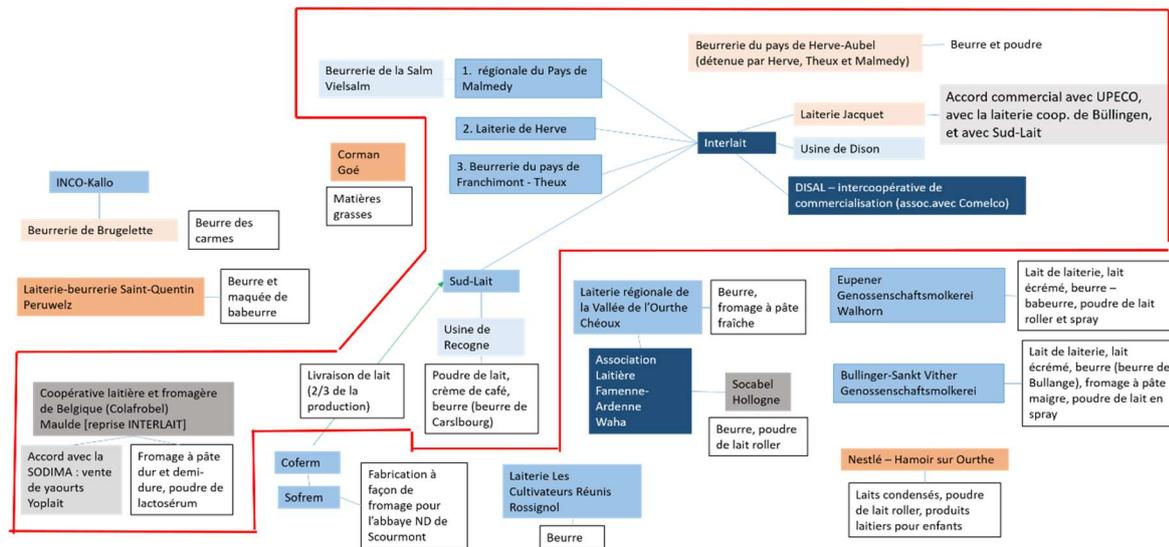


figure 32 : situation des laiteries Wallonnes en 1985 (Les structures liées à Interlait sont entourées dans le cadre rouge). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre

## 6.2. Les quotas laitiers favorisent la concurrence entre laiteries pour l’approvisionnement en lait, dans un contexte de saturation des marchés des produits laitiers de concentration de la distribution

La production Wallonne, en recul par rapport à la production flamande durant la deuxième moitié des années 70, rejoint le niveau de production de la Flandre durant les premières années des années 80 (figure 33). La croissance de la production laitière se poursuit durant les premières années des années 80<sup>205</sup>.

<sup>205</sup> *Le Sillon belge*, 24 février 1989, page 4 « Les quotas, la meilleure ou la pire des choses ? Compte-rendu de la journée d’étude de l’Alliance Agricole Belge du 10 février 1989 ».

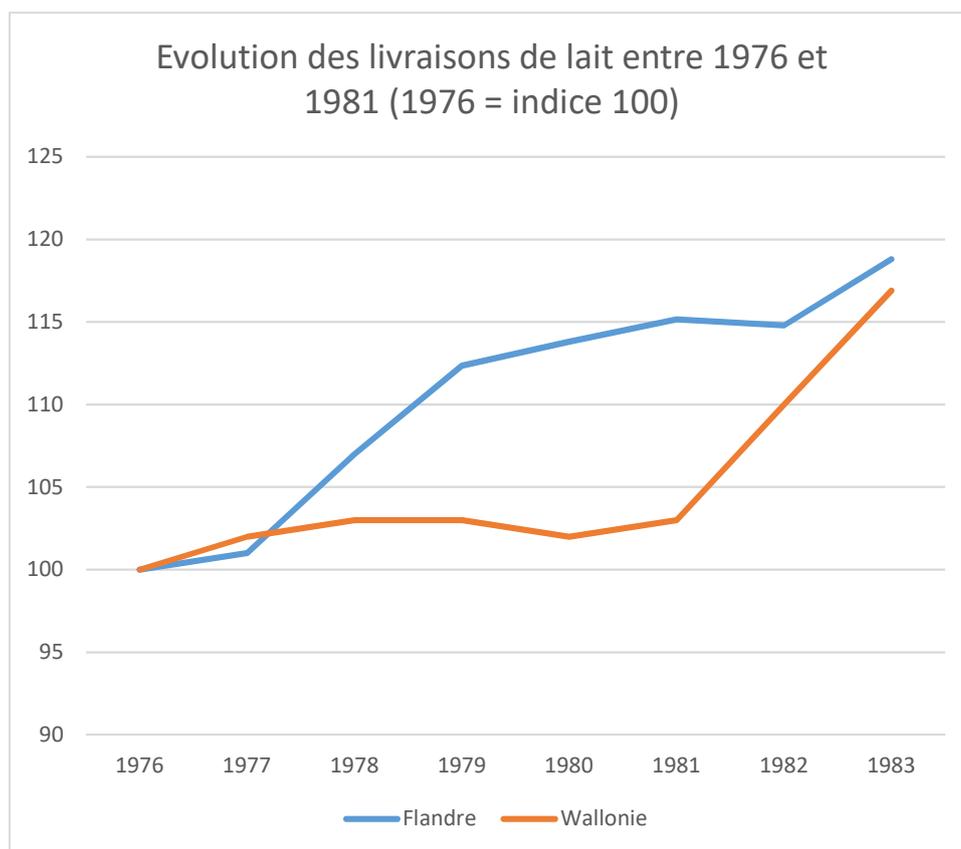


figure 33 : Evolution des livraisons de lait entre 1976 et 1984 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1981; 1982; 1983; 1984).

Le contingentement mis en place à l'échelle de l'union européenne par l'instauration des quotas laitiers le 2 avril 1984, met cependant à un terme à la progression de la production laitière à l'échelle nationale (voir ci-dessous figure 34). Le retour de la progression de la production en 1985 et 1986 en Belgique comme dans les autres pays européens donna lieu à la prise de mesures supplémentaires pour limiter la production au niveau européen<sup>206</sup>, conduisant à une nouvelle diminution des quantités livrées aux laiteries (figure 34).

<sup>206</sup> Les mesures prises consistèrent en une diminution des quotas nationaux, assortie de primes à la réduction des quantités individuelles et du paiement d'indemnités en cas d'arrêt de l'activité laitière (Ledent et Burny 2002). En Belgique, les quotas ont été réduits de 6% en 1986 pour la campagne 1987-88 et de 8,5% (par rapport à 1986-87) pour la campagne 1988-89 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987).

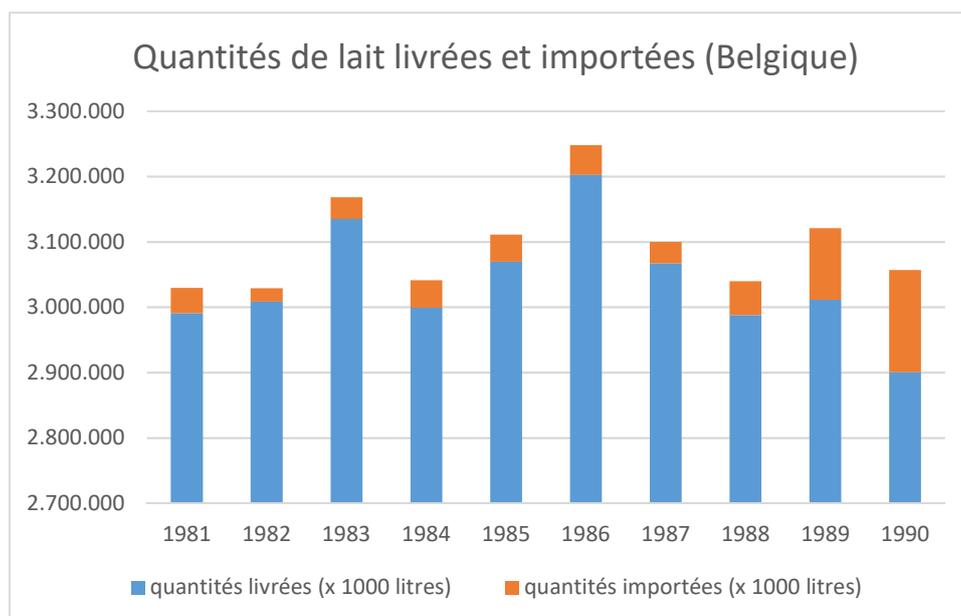


figure 34 : Evolution des livraisons de lait et des importations de lait par les laiteries belges (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987; 1988; 1990)

Cette diminution des livraisons a entraîné un de concurrence fort entre les laiteries. Déjà présente dès le début des années 80<sup>207</sup>, il semble que ce jeu de concurrence se soit également étendu aux groupes laitiers issus des pays limitrophes :

« Suite à l'instauration des quotas laitiers, plusieurs grands groupes laitiers hollandais et français achètent, pour saturer leur [sic] outils, des quantités importantes de lait, à des prix élevés (+ 2,5 Frs/L) que l'industrie wallonne (Sud-Lait) ne peut offrir. Cette situation lourde de conséquences à moyen terme inquiète le Ministre de l'agriculture qui n'apparaît cependant, guère en mesure d'intervenir efficacement. Si cette situation se maintient, la position de Coferme, liée avec Sud-Lait pour les 2/3 de son lait non livré à Sofrem, deviendra rapidement intenable »<sup>208</sup>.

Au niveau national, les écarts de prix entre les laiteries pouvaient dépasser 2 francs du litre de lait (figure 35).

<sup>207</sup> Interviews m3, p2; Archives Bernard Calicis, Dossier n°49-1, deuxième farde. Copie du magazine Tendances, 22 juin 1981, article « Coopératif et entrepreneurs », signé Tony Coenjaerts.

<sup>208</sup> Archives Bernard Calicis, box « Coferme », typewritten report, manually annotated "extrait du PV (projet) du bureau ADR du 1er août 1988. Concerne la politique agricole laitière".

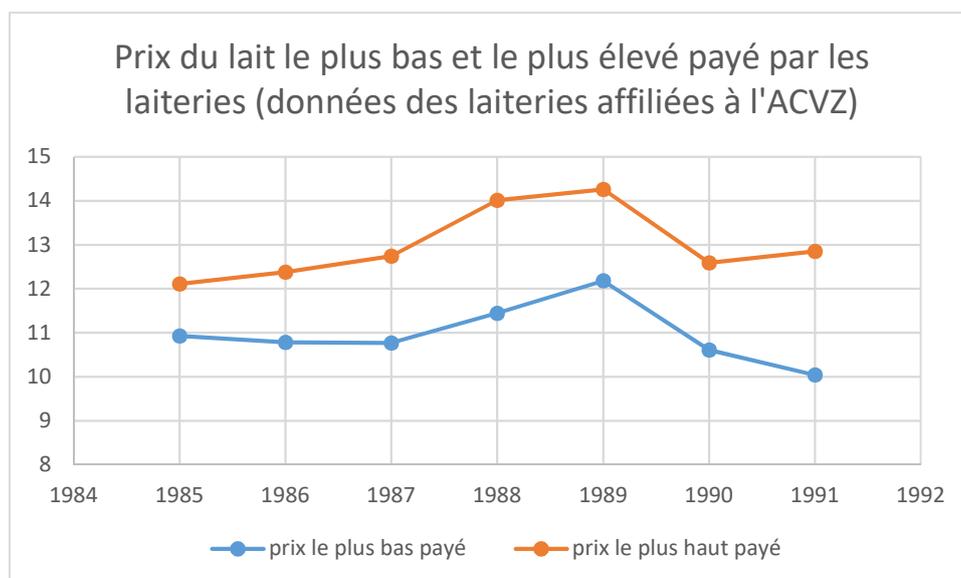


figure 35 : Ecart entre le prix le plus bas et le plus élevé payé par les laiteries (données pour les laiteries affiliées à l'Algemeen Verbond der Cooperatieve Zuivelfabrieken). Données pour du lait à 36 g de MG et 33,5 g de protéines (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1991).

La principale difficulté qui émerge de la concurrence entre les laiteries pour le lait réside dans la relation aux éleveurs et au fait que les laiteries eurent alors tendance à se positionner en concurrentes les unes des autres. Les sources orales interrogées témoignent de l'impact de ce climat de concurrence, sur le positionnement et fidélité des éleveurs vis-à-vis des coopératives, d'une part, et sur l'impact du paiement des prix élevés aux éleveurs sur la capacité d'investissement, d'autre part :

« Est arrivée l'époque des quotas laitiers, quotas laitiers, qui a incité également la concurrence entre laiteries et producteurs, et de chantage. Donc, les gros producteurs avaient un gros quota et faisaient du chantage sur la laiterie, chantage entre guillemets, mais enfin, chantage quand-même, en revendiquant des prix plus élevés, et les laiteries avaient tendance à favoriser les gros producteurs, parce que un camion allait dans la ferme d'un gros producteur, il était rempli, et les producteurs, ils devaient peut-être en faire une dizaine, une vingtaine pour remplir son camion. Du coup, les coûts extrêmement différents. Donc les quotas laitiers ont introduit certaines bisbrouilles dans le système coopératif, enfin, accentué du moins certaines bisbrouilles dans le système coopératif »<sup>209</sup>.

« On a eu un mouvement de départ des producteurs vers la MUH parce que les prix étaient plus attrayants là-bas. Créé une première vague de mécontentement, on a perdu 7 millions de litres »<sup>210</sup>

« Je pense qu'un phénomène qui a fait que ces coopératives n'ont pas pu continuer à fonctionner, c'est que tout le monde était concurrent entre eux, et tout le monde se forçait à payer le dernier cent de l'entreprise, à cause de ça, les entreprises n'ont pas pu investir. Parce qu'ils devaient toujours rester les meilleurs »<sup>211</sup>.

<sup>209</sup> Interview m3.

<sup>210</sup> Interview p2 – la source orale évoque le départ d'un dixième de la quantité de lait récoltée à l'époque par sa laiterie coopérative

<sup>211</sup> Interview p2

La figure 36 témoigne de l'augmentation du prix du lait payé aux éleveurs durant les années 80.

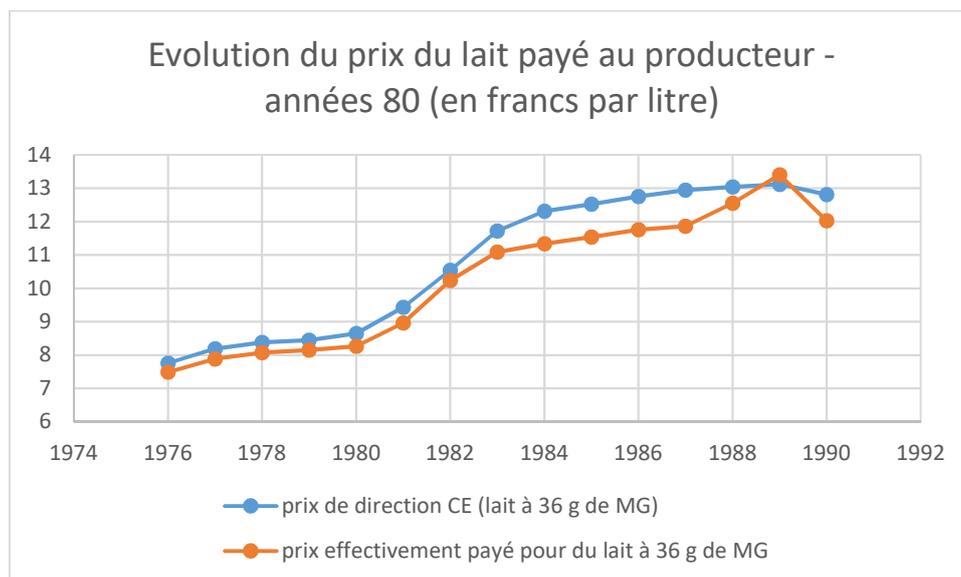


figure 36 : Evolution du prix du lait au producteur, entre 1976 et 1990 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1988; 1991)

Pour les laiteries coopératives, le recours à des aides européennes à l'investissement serait en outre plus difficile dans le contexte des quotas laitiers où il y aurait 15 à 20% d'outils excédentaires de transformation du lait<sup>212</sup>.

Au niveau des éleveurs, tandis que la concurrence entre laiterie était favorable à des hausses de prix, la mise en place des quotas et la matérialisation des volumes livrés au sein de chaque ferme aurait instauré une certaine forme d'émulation entre éleveurs, les poussant à la croissance et à la spécialisation<sup>213</sup>. L'existence de primes européennes à l'arrêt de la production laitière<sup>214</sup> accentua cet effet de spécialisation, avec le recul de la production laitière dans les territoires où la densité de blanc-bleus était forte, en particulier les provinces du Luxembourg, de Namur et du Hainaut (Institut Economique Agricole 1986). Globalement, à l'échelle régionale, la diminution des cheptels et du nombre d'éleveurs laitiers n'a cependant pas été plus forte en Wallonie qu'en Flandre (Voyez l'annexe 2 en page 139). A l'échelle belge, on constate une diminution du nombre d'éleveurs et une relative augmentation des livraisons annuelles moyennes durant la deuxième moitié de la décennie 80 (figure 37).

<sup>212</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S66, Note sur le problème laitier – lettre adressée par Bernard Calicis à Clément Crohain, 28 juillet 1988 ; boîte "Coferme", Elements pour l'élaboration d'une politique de développement de l'activité agro-alimentaire en Entre-Sambre-et-Meuse, annoté à la main « Document de travail ADR », 2 juin 1989. Pour plus d'informations sur les mesures du fonds FEOGA, sur les aides financières à l'amélioration des structures de production et de commercialisation des produits agricoles à l'époque, voyez l'Evolution de l'économie agricole et horticole 1985-86, en particulier aux pages 115 à 118 et 124 et 125 (Institut Economique Agricole 1986).

<sup>213</sup> Interview p2.

<sup>214</sup> Une indemnité était accordée aux producteurs cessant toute production laitière, d'un montant maximum de 4 ECUS/100kg pendant 7 ans, soit 1,95 F.B. par litre de lait ou au total 13,65 FB par litre sur l'ensemble des 7 ans (Institut Economique Agricole 1986)

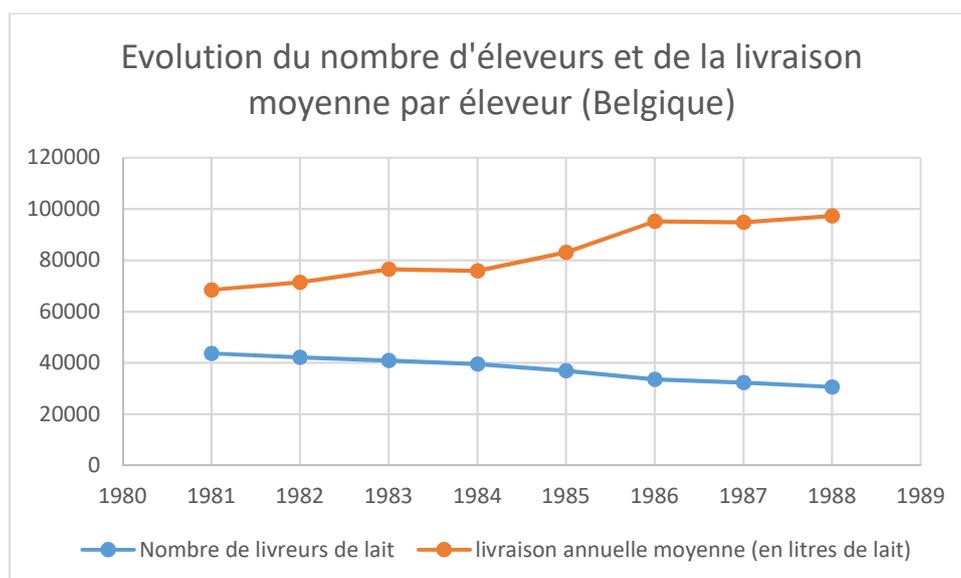


figure 37 : Evolution du nombre d'éleveurs laitiers et livraison moyenne entre 1981 et 1988 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987; 1988)

Les rendements laitiers ont augmenté parallèlement à la spécialisation des exploitations laitières, avec l'élimination des vaches laitières les moins productives, sans compenser néanmoins la baisse du nombre de vaches laitières<sup>215</sup>.

Outre la crainte de faire face à des difficultés d'approvisionnement, les laiteries comme Coferme, dont la politique de récolte était basée sur des standards de qualité en vue de la fourniture du lait à la fromagerie Sofrem, notent, du fait de l'instauration des quotas et de la concurrence entre laiteries, la « démobilisation des producteurs de nos régions vis-à-vis de la qualité du lait (antibiotique, germes butyriques, cellules lypolyse, etc...) »<sup>216</sup>.

Parallèlement, le marché n'est pas favorable à l'écoulement des produits laitiers, qui sont en situation de surproduction structurelle<sup>217</sup> et concurrencés sur les marchés mondiaux par les productions des Etats-Unis, de la Nouvelle-Zélande et de l'Australie (Institut Economique Agricole 1986). La politique de contingentement par les quotas diminua vers la fin des années 80 les stocks publics liés aux achats à l'intervention (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987). Leur rôle régulateur sur les

<sup>215</sup> « En 1985, le cheptel laitier (962 100 têtes pour la moyenne de recensements au 15 mai et au 1er décembre) s'est réduit de plus de 26 000 unités par rapport à l'année précédente et le rendement laitier par vache (3 946 kg) ainsi que la teneur en matières grasses du lait (36,27 gr par kg) ont augmenté. L'application des quotas laitiers a donc entraîné une élimination des vaches laitières moins productives » (Institut Economique Agricole 1986). Le même rapport note que l'augmentation du rendement laitier des vaches n'a pas compensé la baisse du nombre de vaches laitières et note une production de 3.796.079 tonnes de lait (en ce compris le lait utilisé à la ferme) en recul de plus de 23 000 tonnes par rapport à l'année 1984 et de plus de 10 000 tonnes par rapport à la production moyenne entre 1980 et 1984.

<sup>216</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S66, Note sur le problème laitier – lettre adressée par Bernard Calicis à Clément Crohain, 28 juillet 1988 ; boîte "Coferme", Elements pour l'élaboration d'une politique de développement de l'activité agro-alimentaire en Entre-Sambre-et-Meuse, annoté à la main « Document de travail ADR », 2 juin 1989.

<sup>217</sup> Interview m3 ; Archives Bernard Calicis, id.

cours mondiaux se réduit dès lors, tandis que les laiteries furent davantage soumises aux fluctuations des cours mondiaux du fait de la fin des politiques de restitution illimitées à l'export (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1988).

Au niveau des marchés intérieurs, alors que 59% des produits laitiers en Wallonie sont achetés par le consommateur en grande distribution – contre 39% en Flandre<sup>218</sup>, les années 80 voient s'accroître la concentration des groupes de distribution (Colla 2007) avec lesquels négocier devient un aspect essentiel du succès de l'écoulement des produits :

« Ce qui intervient, c'est la mise en place des grands groupes de distribution, dont on n'a pas parlé. Il fallait quand-même avoir une taille qui permette d'être un interlocuteur pour ces gens-là. Moi, j'avais des relations avec tous les groupes. J'avais une taille qui suffisait pour me prendre au sérieux. (...) Chez nous, en Belgique, je n'ai jamais dû payer une grande surface pour introduire nos produits. Ils avaient quand-même besoin de notre produit parce que le consommateur belge aimait bien les produits faits en Belgique. Mais je ne me suis plus battu sur le beurre par exemple, mais je faisais des produits que les autres ne faisaient pas. Et, c'est à ce moment-là qu'on a commencé à devoir payer des centimètres de linéaire, avant de mettre le produit »<sup>219</sup>.

### 6.3. Un projet politique de constitution d'une structure laitière wallonne est remis à jour dès 1984 et révèle la mauvaise posture économique des laiteries wallonnes

En 1984, le ministère de l'économie régionale<sup>220</sup>, à l'initiative de l'exécutif régional wallon alors présidé par Jean-Maurice Dehousse (De Spiegeler, Gemis, and Weysow n.d.), commande au bureau de consultance Mc Kinsey une étude visant à « renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes », ciblant en particulier les secteurs de la production de lait et de viande. L'objectif de l'exécutif wallon lors de la commande de cette étude aurait été d'envisager l'option de « regrouper les laiteries wallonnes en un groupe crédible de taille européenne »<sup>221</sup>. Cette étude, à visée diagnostique, fut réalisée sur base d'analyses statistiques et d'entretiens avec les acteurs économiques de la filière.

Le diagnostic posé dans le rapport Mc Kinsey sur le secteur laitier wallon met en évidence qu'il existe une forte marge de progression sur le plan de la rationalisation des récoltes, des productions et de la commercialisation des produits laitiers en région wallonne.

<sup>218</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, *Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne*, 1984.

<sup>219</sup> Interview d5.

<sup>220</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, *Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne*, 1984.

<sup>221</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, file 200303 (2761). *Note à l'exécutif régional wallon*, by Guy Lutgen, Ministre de l'Agriculture, de l'Environnement et du Logement pour la Région wallonne et Bernard Anselme, Ministre-Président, chargé de l'Economie et des PME pour la Région wallonne, 27 Septembre 1990. Cette source mentionne une étude entreprise par un autre bureau d'étude, le bureau Vandijck, mais dont aucune trace n'a pu être trouvée, ni dans les centres d'archives publics (Région wallonne), ni dans les fonds d'archives privés consultés.

### 6.3.1. La récolte du lait et les productions laitières en région wallonne ne sont pas rationalisés

Sur le plan de la récolte, La coopérative Sud-Lait (qui récolte un quart du lait wallon – voir figure 47 en page 103) présente un coût de transport évalué à 70 centimes de francs par litre de lait transporté. Le rapport Mc Kinsey compare ce coût au coût de transport moyen des laiteries flamandes, qui est de 25 centimes par litre de lait. Les coûts supplémentaires annuels liés au transport s'élèvent pour la coopérative à 120 millions de francs par an<sup>222</sup>. Ce phénomène est lié à des caractéristiques structurelles, déjà mises en évidence lors de décennies précédentes (voir les points 4.3.1 en page 53 et 4.3.2 en page 56) de plus grande dispersion des exploitations laitières, et de moindre quantité produite par exploitation, encore majoritairement axées dans les années 80 sur des cheptels mixtes (figure 38).

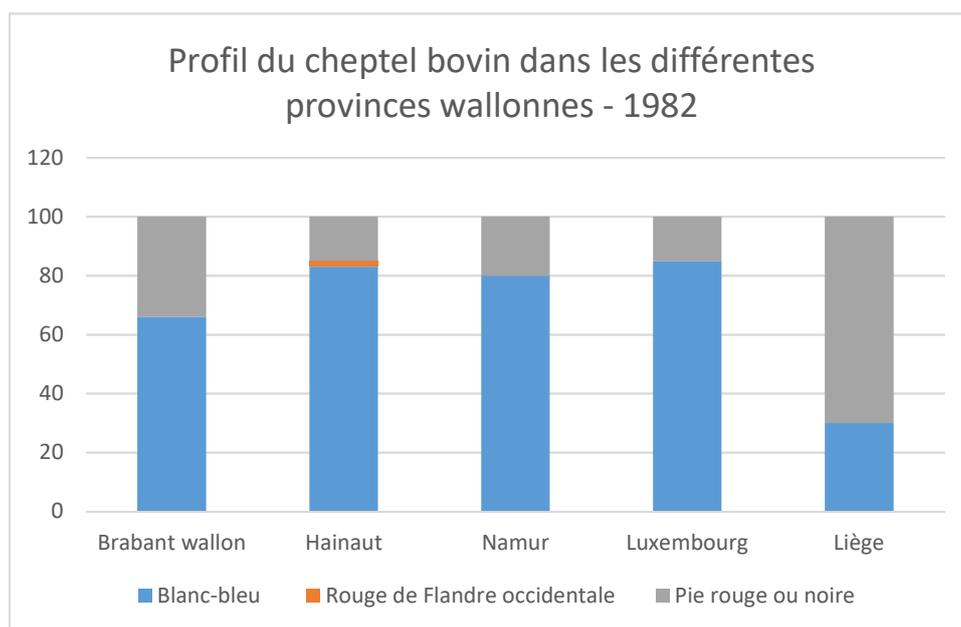


figure 38 : profil des races laitières en région wallonne en 1982 - données de l'Institut Economique Agricole présentées dans le rapport McKinsey

Ainsi, Sud-Lait récolte, via ses quatre centres de ramassage, chez un nombre d'éleveurs huit fois plus élevés et parcourt une surface moyenne 60 fois plus élevée (en km<sup>2</sup>) que les laiteries flamandes (en moyenne), pour une même quantité de lait récoltée. La quantité moyenne récoltée par éleveur sur les sites de ramassage de Sud-Lait dans le Hainaut et en province de Namur est de 65 000 litres de lait<sup>223</sup>, soit inférieure de 10 000 litres par rapport à la quantité moyenne récoltée par éleveur à l'échelle belge en 1984 (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1987). Le rapport pointe

<sup>222</sup> Notons que lors de la réunion du 14 mai 1984 avec les directeurs de laiteries, pour discuter du contenu du rapport McKinsey, les coûts de récolte côtés flamands ont été jugés sous-estimés et évalué à 35-40 centimes, le coût supplémentaire supporté par Sud-Lait étant dès lors de 80-90 millions. (Archives Bernard Calicis, dossier S206, Compte-rendu des échanges entre les directeurs de laiterie du 14 mai et du 26 juin 1984, documents dactylographiés à entête de McKinsey and Company, intitulés « memorandum aux participants de la réunion, 1984)

<sup>223</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne, 1984.

également la décentralisation du site de Recogne par rapport aux centres de ramassages de lait de Sud-Lait (figure 39) et l'effet de la proximité des centres de récolte des laiteries flamandes. Ainsi 21% du lait produit en région wallonne, soit 222 millions de litres, sont déjà récoltés par des laiteries du nord du pays. Le fait que l'intercoopérative COMELCO prévoie d'installer à Rhisnes, au cœur de la province de Namur, un centre de transformation du lait, est en outre jugé comme un facteur d'aggravation de la situation existante<sup>224</sup>

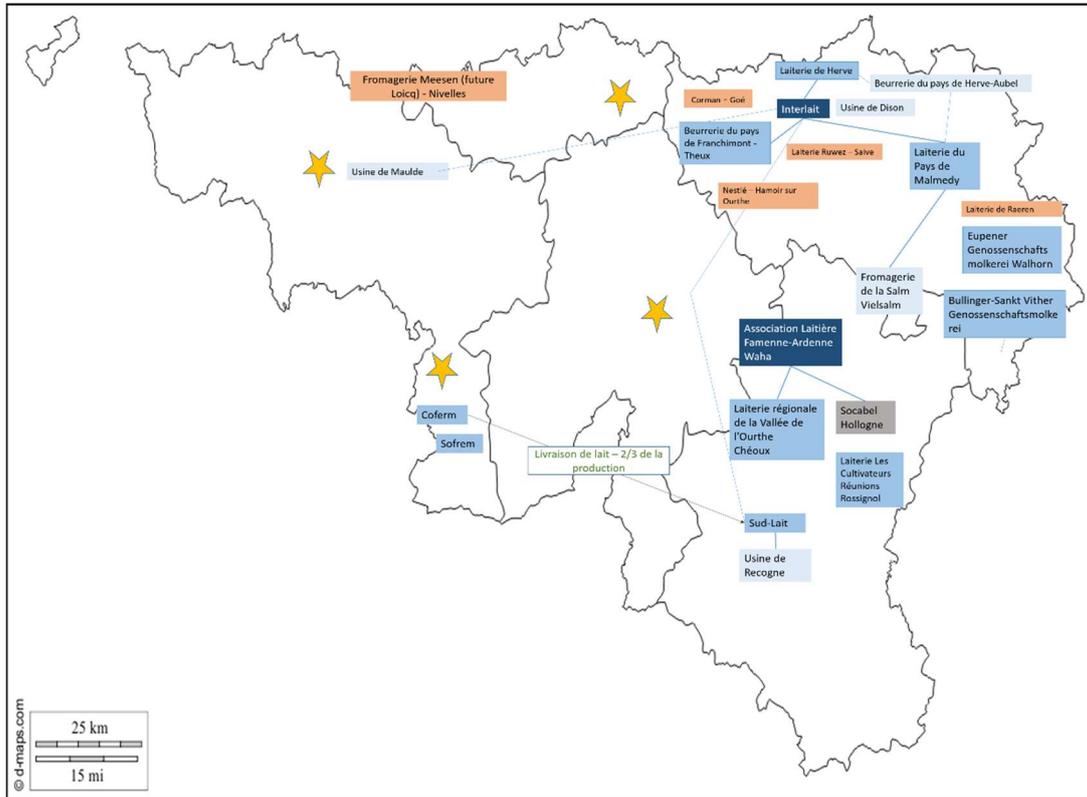


figure 39 : aperçu de la situation des laiteries en Région Wallonne en 1985, avec indication des centres de ramassages de Sud-Lait (étoiles jaunes sur la carte - indiquées dans le rapport Mc Kinsey). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre.

Sur le plan des productions, le rapport McKinsey met en évidence que la production n'a pas été rationalisée au sein des laiteries d'Interlait, comme prévu initialement dans le projet proposé par Victor Trinon (voir point 5.2.2 en page 65). Outre le site de production de Recogne, toutes les laiteries primaires d'Interlait (à savoir les laiteries de Malmédy, Herve, Theux, et la beurrerie de Herve-Aubel, récemment acquise par ces trois laiteries) continuent à fabriquer du beurre et de la poudre de lait, avec des coûts de production variables 50% plus élevés que les coûts de production sur le site de Sud-Lait à Recogne, ces derniers étant au même niveau que les coûts de production variables des installations des intercoopératives INCO et COMELCO, en Flandre. Les auteurs du rapport attribuent au statut intercoopératif d'Interlait (en tant qu'association de coopératives

<sup>224</sup> Archives Bernard Calicis, id. R.Smeets, « La Centrale laitière de Bierbeek va s'installer à Rhisnes », in *Vers l'Avenir*, 28 janvier 1984. Copie présente dans les archives de B.Calicis (Dossier « Comelco – Centrale laitière S215).

indépendantes) cette absence de rationalisation entre coopératives. Notons qu'outre les productions beurrières au sein d'Interlait, il faut, en outre, considérer les productions de beurre au sein d'autres coopératives, telles que Walhorn, Büllange et Chéoux.

Au niveau de la production fromagère, celle-ci se répartit sur 16 producteurs en région wallonne et les auteurs notent un potentiel de regroupement d'une production qu'ils qualifient de « faible et fragmentée », par comparaison avec la Flandre (figure 40) :

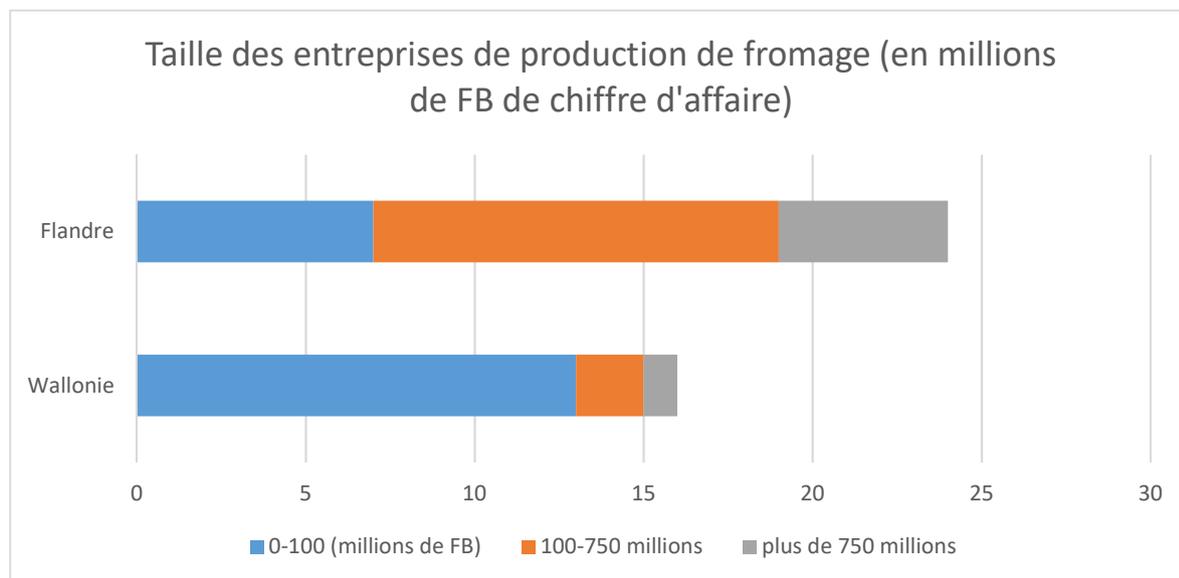


figure 40 : répartition des entreprises de fabrication fromagère en 1984 (en millions de FB de chiffre d'affaire) - rapport McKinsey

Le coût de l'absence de rationalisation en termes de récolte et de transformation du lait est estimé de manière minimale comme suit :

- 700 millions de francs issu de la non-valorisation du lait produit en Wallonie, et qui est récolté par les laiteries flamandes ;
- 100 millions de francs issus de la non-rationalisation des productions (beurre-poudre) au sein des laiteries associées dans Interlait.

### 6.3.2. Le mix produit à base de lait en région wallonne n'est pas suffisamment axé sur la valeur ajoutée

Au-delà de l'organisation de la récolte et de la transformation, le rapport Mc Kinsey pointe le fait que la valeur ajoutée brute générée par la transformation du lait n'est pas suffisamment élevée. Les auteurs du rapport lient cela au mix produit, dominé par le beurre et la poudre de lait (figure 41) (produits générant peu de valeur ajoutée - figure 42) et où des produits à haute valeur ajoutée (comme les yaourts) sont peu présents (figure 41).

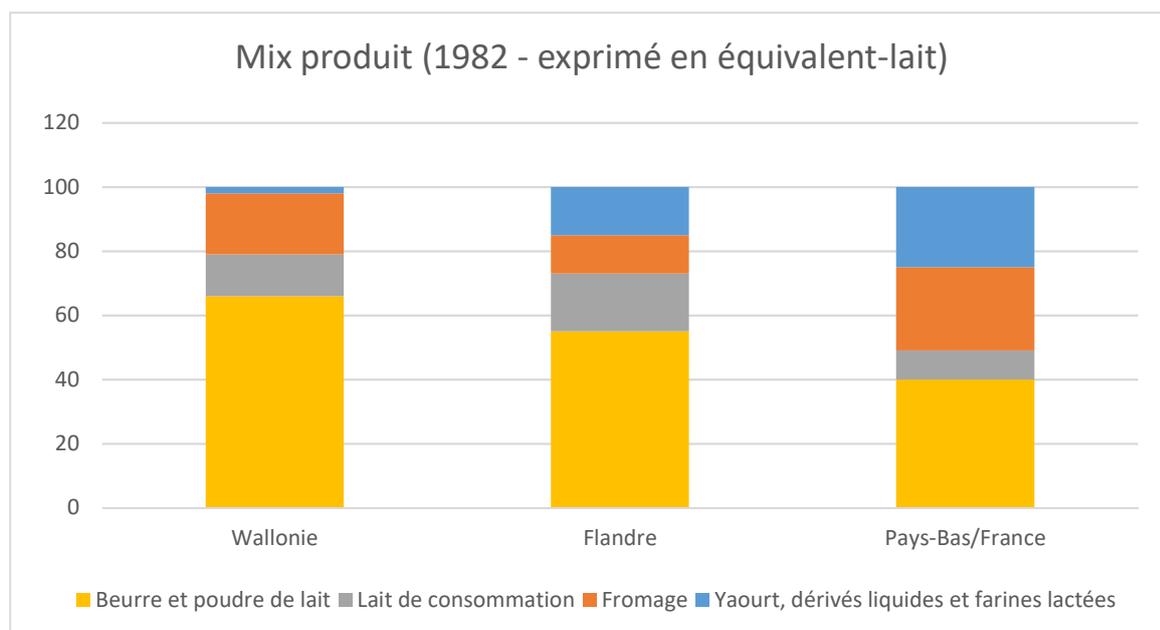


figure 41 : comparaison du mix produit (exprimé en équivalent lait utilisé) entre la Wallonie, d'une part, et la Flandre et les pays voisins d'autre part - rapport McKinsey.

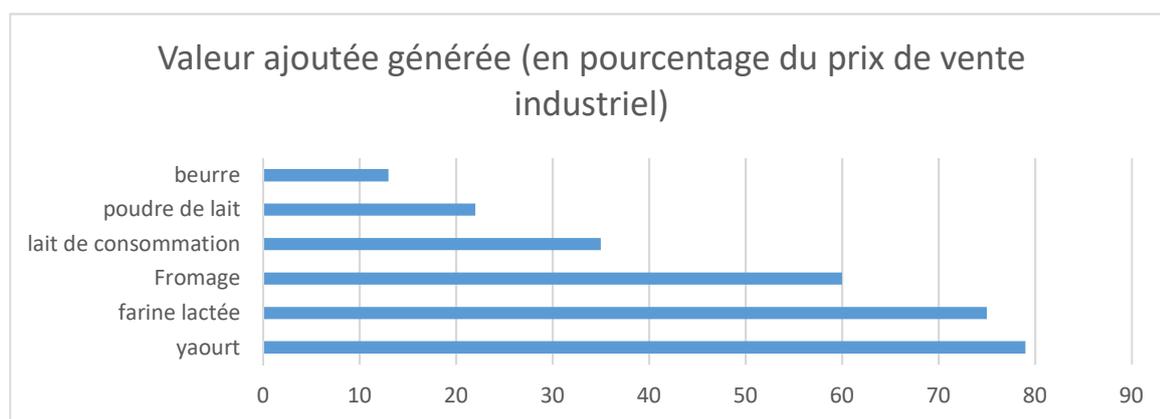


figure 42 : valeur ajoutée générée à la vente par les produits laitiers (en pourcentage de prix de vente industriel - sortie d'usine) - rapport McKinsey

Le déficit estimé par rapport à la Flandre en termes de valeur ajoutée générée par la nature des productions est évalué par Mc Kinsey à 500 millions de francs belges. Alors qu'à partir de la valeur de production laitière à la ferme, l'industrie laitière flamande parvient à générer 41% de valeur ajoutée supplémentaire, l'industrie laitière wallonne n'en génère que 24%.

### 6.3.3. Les stratégies commerciales pourraient être améliorées tant sur le marché belge qu'à l'export

En termes de commercialisation, le rapport note tout d'abord un déficit de valorisation qualitative du beurre wallon vis-à-vis du consommateur. Jugé par la grande distribution au même niveau qualitatif que le beurre de Normandie, le beurre wallon est commercialisé à un prix de 11% inférieur à celui-ci, au même niveau de prix que le beurre issu des laiteries flamandes<sup>225</sup>. Les débouchés du beurre wallon à l'export (5% de la

<sup>225</sup> Les auteurs notent que seul 7% du beurre wallon est livré à l'intervention au début des années 80, contre 21% du beurre produit en Flandre, ce qui atteste selon eux de la qualité du produit wallon.

production) sont, d'après les auteurs, sous-exploités. La situation géographique de l'usine de transformation de Sud-Lait (à Recogne, en province du Luxembourg) est jugée problématique, tant en termes de coûts de transport de la matière première que de transport des produits finis.

A l'exception de la poudre de lait et du babeurre, les laiteries wallonnes écoulent 85% de leur production sur le marché belge et 90% de ces 85% sont des produits destinés au consommateur<sup>226</sup>. Si, dans la grande distribution belge, les coopératives Sud-Lait, la laiterie de Malmedy et la laiterie coopérative de Walhorn sont les leaders en Belgique sur le marché du beurre (figure 43), devant l'intercoopérative INCO (Boerenbond) et COMELCO, le rapport s'inverse concernant le lait de consommation et les produits frais (yaourts). Ce sont essentiellement des opérateurs privés qui dominent le marché (Comelco, Danone et Beatrice Foods – Lacsoons), devant l'intercoopérative Interlait. Au niveau du marché du fromage, ce sont essentiellement les Hollandais et les Français qui dominent le marché, devant la laiterie privée Passendaele, la fromagerie de l'abbaye de Maredsous venant en troisième lieu<sup>227</sup>.

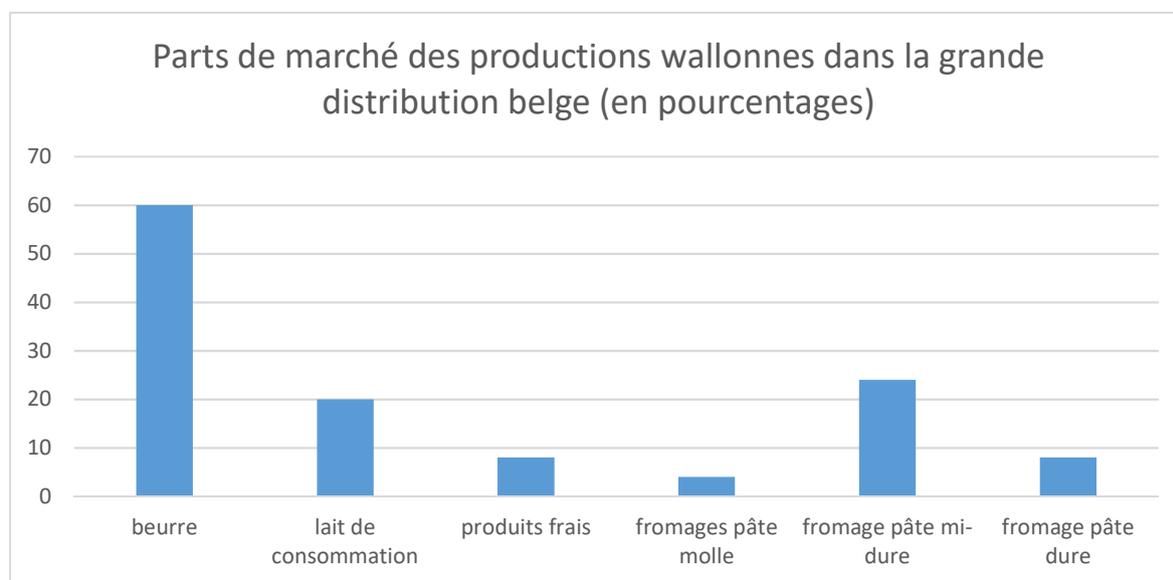


figure 43 : part des productions wallonnes dans la grande distribution belge (rapport McKinsey)

Les productions wallonnes sont jugées satisfaisantes par la grande distribution sur le plan de la qualité, mais, insatisfaisantes en termes de prix, quantité minimale et support marketing en ce qui concerne les produits frais et les fromages. La fragmentation des productions de fromages (évoquée ci-dessus et visualisable en figure 40), en particulier, est soulignée comme une des difficultés d'accès à la grande distribution (qui, comme indiqué plus haut, concentre 59% des achats en produits laitiers). L'évolution de la

<sup>226</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S206, Compte-rendu des échanges entre les directeurs de laiterie du 14 mai, document dactylographiés à l'entête de McKinsey and Company, 1984 intitulé « Memorandum aux participants de la réunion du 14 mai 1984 ».

<sup>227</sup> La fromagerie de Maredsous ne fabrique pas elle-même mais sous forme de contrats à façon par des laiteries. C'est le cas de la laiterie de Herve, qui fabriquera les fromages de Maredsous jusqu'en 1992 (interview d5).

consommation vers les produits frais et fromagers est soulignée dans le rapport McKinsey.

#### 6.3.4. Les performances financières et commerciales des laiteries sont jugées précaires et affectent le prix payé au producteur de lait

Le déficit de compétitivité lié à l'absence de rationalisation, d'orientation et de valorisation commerciale des productions affecte les performances des laiteries, qui, en outre, font face à un rapport capital/dettes plus faible que les laiteries flamandes. L'endettement des laiteries est jugé problématique en raison du frein qu'il pose en termes de possibilité de prise d'initiative.

Le rapport McKinsey note que Sud-Lait paye en moyenne ses producteurs 2% de moins que les laiteries flamandes, et les laiteries d'Interlait 5% de moins. Le manque à gagner pour les producteurs de lait est évalué à 210 millions de francs belges par an.

#### 6.4. Les acteurs ne sont pas tous alignés vis-à-vis des recommandations de McKinsey sur les solutions à mettre en œuvre

##### 6.4.1. Les recommandations portent sur l'intégration à terme de toutes les laiteries wallonnes au sein d'un même groupe

Les recommandations de McKinsey portent à la fois sur les produits et sur la structure de l'industrie laitière wallonne<sup>228</sup> :

- Élargir le mix de produits fabriqués, en particulier en fromages et produits laitiers frais ; veiller à développer le potentiel du fromage de Herve à la distribution et à l'export en définissant des standards de qualité, en mettant en place une licence de production et un comptoir de vente ;
- Prendre des mesures afin de diminuer les flux de lait wallon vers la Flandre ; notamment établir des primes à la quantité, afin de corriger le différentiel de prix payé par les laiteries flamandes ;
- Restructurer et spécialiser les entreprises laitières wallonnes afin de les rendre plus compétitives.

Sur le plan de la restructuration des entreprises laitières, Mc Kinsey identifie trois solutions possibles<sup>229</sup> :

- Deux modèles qui ne s'excluent pas mutuellement (figure 44), et qui sont axés sur **une concertation entre laiteries**<sup>230</sup>.

<sup>228</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S206, Compte-rendu des échanges entre les directeurs de laiterie du 14 mai et du 26 juin 1984, documents dactylographiés à entête de McKinsey and Company, intitulés « memorandum aux participants de la réunion, 1984

<sup>229</sup> Archives Bernard Calicis, dossier « Politique Agricole CEE S20, sous-dossier P17, McKinsey & Company, Renforcer les filières agro-alimentaires wallonnes. Rapport réalisé pour le Ministère de l'Economie Régionale Wallonne, 1984 ; Mémoire aux participants de la réunion du 26 juin 1984.

<sup>230</sup> Le rapport précise que cette proposition est faite sur le modèle de ce que le Boerenbond mit en place à destination des intercoopératives laitières affiliées à l' *Algemeen Verbond der Cooperative Zuivelfabrieken*

- En aval des laiteries : la mise en place d'une cellule de commercialisation commune ;
- En amont des laiteries : le développement d'une cellule de concertation visant à définir des politiques communes en matière de recherche et d'investissement.

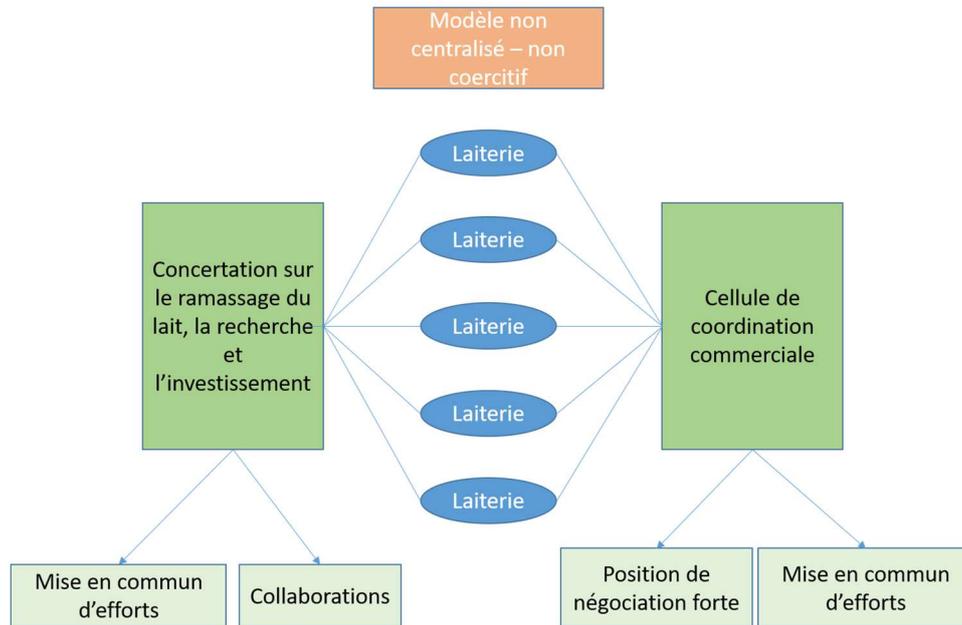


figure 44 : illustration du modèle de concertation entre laiteries proposé par McKinsey

- Un modèle basé sur l'intégration de toutes les laiteries wallonnes au sein d'un seul groupe (figure 45) :

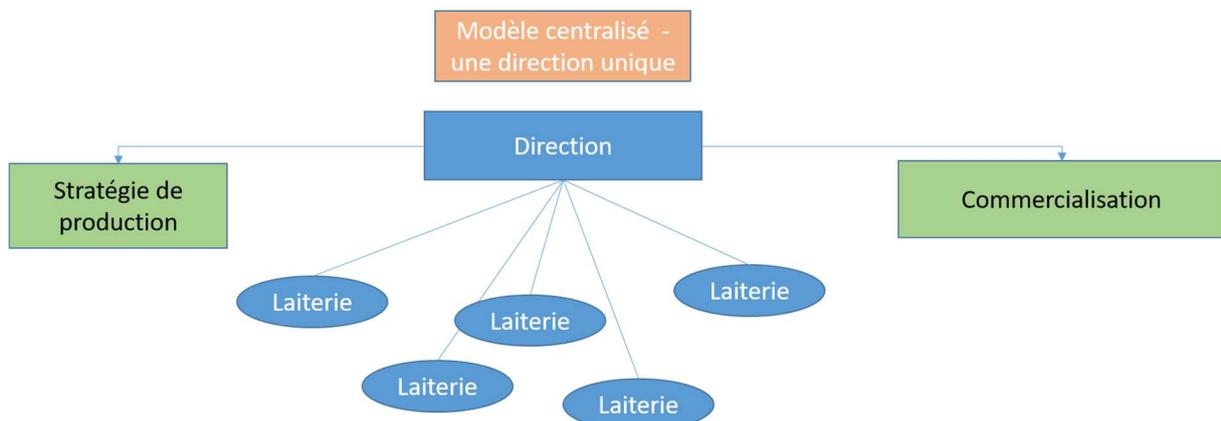


figure 45 : illustration du modèle d'intégration des laiteries wallonnes sous une direction unique, proposé par McKinsey.

Suite à la publication de son rapport, Mc Kinsey a organisé deux réunions de concertation avec les acteurs de la filière, à savoir les directeurs des laiteries et principales entreprises de transformation wallonnes et d'autres acteurs (professeurs d'université

notamment)<sup>231</sup>. Si la première réunion visait essentiellement à se mettre d'accord sur le diagnostic effectué, la seconde réunion était davantage orientée sur les solutions à mettre en œuvre.

Concernant la rationalisation de la récolte, les directeurs de laiterie s'accordent sur le bénéfice qu'il y aurait à modifier l'emplacement de Sud-Lait, afin qu'il soit davantage au centre de sa zone de ramassage. Instaurer des primes à la quantité afin d'encourager les gros producteurs à ne pas quitter les laiteries wallonnes est accepté, mais la diminution des fréquences de ramassage est jugée néfaste sur le plan de la qualité du lait.

Concernant le projet de restructuration proposé par McKinsey, il n'y a pas unanimité des directeurs de laiterie en faveur d'une fusion des laiteries au sein d'un même groupe. A minima, les directeurs de laiterie s'accordent sur le bien-fondé d'une structure de commercialisation commune et sur davantage de concertation entre laiteries en termes d'accords de commercialisation de produit<sup>232</sup>. Globalement, le caractère opérationnel d'une simple concertation entre laiteries est cependant remis en cause par les autres intervenants à la réunion, en raison du fait qu'elle ne permette pas de mettre en place une politique de groupe unifiée<sup>233</sup>. La tendance européenne à l'intégration des laiteries au sein de groupes est d'ailleurs soulignée. Les représentants de Mc Kinsey préconisent cette solution à terme comme étant plus avantageuse du point de vue de l'organisation de la production et de la commercialisation, comme de la capacité d'innovation. Ils soulignent qu'une réflexion similaire visant à dépasser la simple concertation est à l'œuvre au sein du Boerenbond concernant les laiteries qui y sont affiliées.

#### 6.4.2. Les UPA soutiennent le projet de regroupement des laiteries durant les années 80 comme une évolution cohérente des plans de rationalisation entrepris depuis 1975

Conformément à la ligne adoptée lors de la décennie précédente (voir le point 5.4.1 en page 75), la Fédération nationale des UPA souhaitait inscrire le projet de regroupement des laiteries wallonnes dans une stratégie de développement régional. Il s'agit, dans un contexte d'agriculture régionalisée, de veiller aux intérêts du secteur laitier wallon :

« Et nous, notre argument, UPA à l'époque, c'était de dire attention, le méchant loup est là, il faut qu'on sauve les meubles. Je rappelle qu'entretiens, il y a eu la régionalisation trouve confronté politiquement, avec une grande tendance, le Boerenbond, qui ne voulait pas de la régionalisation de l'agriculture, qui voulait conserver l'agriculture dominante avec son CVP qui avait le monopole depuis des siècles de ce département, et d'autre part une partie des UPA, dont moi, qui étions de dire, l'agriculture doit être régionalisée. Donc il y avait

---

<sup>231</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S206, Compte-rendu des échanges entre les directeurs de laiterie du 14 mai et du 26 juin 1984, documents dactylographiés à entête de McKinsey and Company, intitulés « memorandum aux participants de la réunion, 1984

<sup>232</sup> Des collaborations entre les producteurs de Herve et Maredsous pour la commercialisation à l'export, et entre la fromagerie de Nivelles (Monsieur Meesen) et Interlait pour la commercialisation des fromages frais sont évoquées.

<sup>233</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S206, memorandum aux participants de la réunion du 26 juin 1984, Intervention du professeur Michel Quévy de l'Université catholique de Louvain.

tout ce contexte, et quand tout ça se passe, Jean-Maurice Dehousse<sup>234</sup> qui était ministre-président de l'époque, pour essayer de le faire, mais la réalisation de terrain n'a pas suivi »<sup>235</sup>

Le regard porté par les UPA sur l'évolution des laiteries durant les années 80 est similaire au diagnostic posé par le bureau d'étude Mc Kinsey : l'offre de produits laitiers émanant des coopératives wallonnes, en ce compris Interlait, n'est pas suffisamment diversifiée et ne sera pas concurrentielle face à l'offre émanant des grands groupes européens en gestation dans les pays tels que la France, l'Allemagne, les Pays-Bas et le Danemark. En ce sens, réinvestir dans les outils, et ce de manière regroupée, par exemple sur l'outil Interlait, était vue comme une nécessité. Il s'agit, à ce propos, de dépasser le modèle inter-coopératif au profit d'une réelle gestion coordonnée entre laiteries<sup>236</sup>.

#### 6.4.3. Au bien-fondé d'une politique de groupe, certains acteurs opposent la plus grande réactivité face au marché d'unités de production et de structure de récoltes indépendantes

Le bien-fondé du projet proposé de rassembler les laiteries au sein d'un groupe unique est contesté par les acteurs issus de deux laiteries qui n'avaient pas intégré le projet Sud-Lait, à savoir la laiterie coopérative de Chéoux et les acteurs actifs au sein des coopératives Coferme et Sofrem dans la botte du Hainaut<sup>237</sup>. Les acteurs de la botte du Hainaut revendiquent le fait que le maintien d'unités de production détachées de groupes intégrées – dont ils reconnaissent le bien-fondé pour des produits tels que beurre, la poudre de lait, le lait UHT – constitue une plus-value pour les productions de type « régionaux avec image de marque » en raison de leur réactivité aux opportunités de

<sup>234</sup> Jean-Maurice Dehousse fut ministre-président de l'exécutif wallon de 1981 à 1985 (De Spiegelers, Gemis, and Weyssow n.d.), soit durant la commande du rapport Mc Kinsey sur le renforcement des filières agro-alimentaires wallonnes.

<sup>235</sup> Interview u1. Le support de la Fédération nationale des UPA à la régionalisation de la politique agricole apparaît clairement dans Archives Bernard Calicis, dossier "politique agricole", discours de Jean-Pierre Champagne, secrétaire général, au 56<sup>ème</sup> congrès annuel des UPA. Des sources complémentaires indiquent qu'il y avait eu des désaccords marqués entre, d'une part, le Boerenbond et la fédération des laiteries affiliées au Boerenbond, l'*Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken (ACVZ)*, et d'autre part, la Fédération nationale des UPA et l'Union de l'Industrie Laitière Belge (UILB), sur les modalités de soutien de l'Etat belge aux laiteries coopératives, dans les années 70. Les premiers souhaitaient consacrer le principe d'aides au désinvestissement, et les seconds le principe d'une prime d'aide à l'investissement. Voyez à ce propos AEA-FFL, dossier 618-0057, sous-dossier "UPA", *Compte-rendu de la Commission Laitière des UPA, réunion du 31 octobre 1972*, and AEA-FFL, dossier 618-0041 "Union de l'Industrie Laitière belge", *Rapport de la réunion restreinte de concertation dans le cadre de la CBL tenue le 28 juillet 1971*. Le positionnement de l'UILB indiqué dans ce dernier document : « Admettre le principe de la rétroactivité revient à prolonger dans l'avenir les discriminations du passé » est en phase avec les propos de deux sources orales interrogées (d2, a1) qui estimaient que les laiteries flamandes avaient bénéficié de davantage d'accords de l'état pour l'obtention des fonds du FEOGA via le Fonds d'Investissement Agricole (ce que contesta la source orale m2). Dans le rapport de la réunion de la Commission Lait des UPA du 31 octobre 1972 mentionné ci-dessus, la régionalisation est déjà mise en avant par le délégué des UPA comme une solution à privilégier, dans le cas où les décisions sur les aides venaient à défavoriser les laiteries wallonnes.

<sup>236</sup> Interview u1.

<sup>237</sup> Faute de sources disponibles issues d'autres laiteries, tant dans le groupe Sud-Lait-Interlait que d'autres laiteries coopératives (Walhorn, Büllange), il n'est pas possible de savoir si ces réserves étaient partagées par d'autres acteurs.

marchés et du développement de politiques commerciales adaptées<sup>238</sup>. La laiterie de Chéoux, quant à elle, considère que le contexte est favorable à une politique propre de revente de lait sur les marchés, y compris à l'étranger<sup>239</sup>.

### 6.5. A la fin des années 80, l'anticipation du marché unique européen et les évolutions dans les pays limitrophes pousse l'exécutif wallon et les coopératives à envisager des restructurations

#### 6.5.1. L'exécutif wallon tente d'appliquer les recommandations de Mc Kinsey visant à fusionner les laiteries au sein d'un groupe unique

En 1988, l'exécutif wallon, en particulier le ministre Guy Lutgen<sup>240</sup> tente de mettre en œuvre des recommandations du rapport Mc Kinsey<sup>241</sup>. En séance du 16 décembre 1988, l'Exécutif wallon « marque son accord sur les lignes directrices du plan de restructuration des laiteries primaires en vue de la constitution d'un groupe à taille européenne »<sup>242</sup>.

L'application des recommandations du rapport Mc Kinsey est confiée à une structure dite « fédérative »<sup>243</sup>, le Centre de Coordination C.C.O, présidé par deux protagonistes issus du milieu de chez Mc Kinsey, Jacques Dubois et de la consultance dans le milieu de la sidérurgie, Jean Gandois<sup>244</sup>. L'accord de l'exécutif prévoit que ce soit le Ministre wallon de l'Agriculture qui prenne en charge en partie ou en totalité le salaire du Président du Centre de Coordination et les frais administratifs ou coûts d'études, dans un budget limité à 10 millions de francs belges. L'objectif du projet était que soit créé, dans une première étape, un regroupement des laiteries au sein du « Groupe Interlait Récoltes », suivie lors d'une deuxième étape, de la constitution d'un « Groupe Interlait Industries »<sup>245</sup>. Le projet est représenté en (figure 46).

<sup>238</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S206, Note dactylographiée, réflexion interne à Coferm intitulée 1033/D.22.4/GG/M.DOC, rédigée en réaction au rapport McKinsey.

<sup>239</sup> Interview d6, Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux, Compte-rendu manuscrit – « Réunion Coferme concernant le prix du lait – Résumé de la rencontre entre Manu et P.Ska du 16 juillet 1988 »

<sup>240</sup> Guy Lutgen était le ministre compétent en matière agricole (De Spiegeler, Gemis, and Weysow n.d.)

<sup>241</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761). *Note à l'exécutif régional wallon*, par Guy Lutgen, Ministre de l'Agriculture, de l'Environnement et du Logement pour la Région wallonne et Bernard Anselme, Ministre-Président, chargé de l'Economie et des PME pour la Région wallonne, 27 Septembre 1990.

<sup>242</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, 200103 (0846). Exécutif régional wallon – séance du 16 décembre 1988 – Notification relative au point 36 : Restructuration des laiteries wallonnes en un groupe à taille européenne – décision. Document dactylographié signé par Georges Horevoets, Secrétaire de l'Exécutif.

<sup>243</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem.

<sup>244</sup> Interview p1, d3. Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem; *Le Soir*, 22/12/1988, D.Conraads, « Première étape vers un géant wallon de l'industrie laitière ».

<sup>245</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, 200103 (0846), idem.

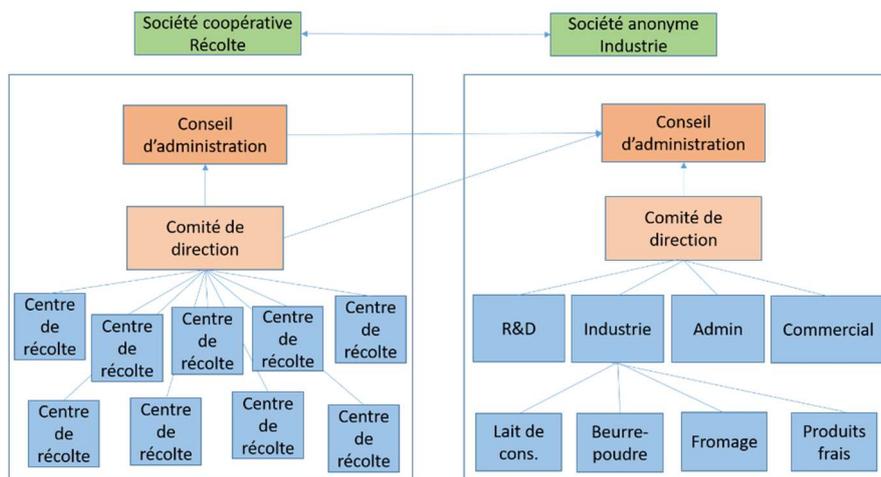


figure 46 : représentation du projet de restructuration des laiteries wallonnes, tel que soutenu par l'exécutif wallon <sup>246</sup>

On peut replacer la volonté d'agir du gouvernement wallon et le projet proposé par rapport aux évolutions observées dans le secteur laitier au niveau européen. En anticipation du marché unique européen supprimant l'ensemble des barrières non tarifaires intra-européennes à la circulation des capitaux, des biens et des personnes (Toute l'Europe 2020; CRISP 2020), des opérations de concentration sont observées dans les pays limitrophes. Ces opérations sont caractérisées par des fusions des coopératives et entreprises laitières au sein de groupes de dimension nationale et supranationale<sup>247</sup>. Face à une telle évolution, au-delà des effets de rationalisation permettant d'optimiser les coûts de revient et de renforcer le potentiel de marché, c'est également sur le plan de la concurrence pour l'approvisionnement en lait que la situation des laiteries wallonnes est jugée intenable, comme le rapporte la presse généraliste :

« Il y a en effet gros à parier qu'afin de rentabiliser leurs investissements, les entités étrangères s'efforceront de trouver, hors de leurs frontières, les compléments de lait qu'elles ne peuvent se procurer sur leurs marchés nationaux vu l'existence des quotas. La Wallonie pourrait donc voir sa production être de plus en plus transformée et valorisée dans d'autres pays. Si un véritable groupe wallon, capable de négocier et de s'imposer comme un partenaire à part entière dans les alliances qui se nouent à l'échelle européenne, n'est pas bientôt porté sur les fonts baptismaux, la Wallonie risque donc de se voir réduite à un simple rôle de fournisseur d'une matière première dont le prix sera fixé à l'étranger »<sup>248</sup>.

Le projet porté par l'exécutif wallon est de concevoir un regroupement offrant des garanties, à terme, que le lait wallon soit bien valorisé sur le territoire wallon:

<sup>246</sup> Archives Bernard Calicis, File S 36 "Coferme – relations avec Sud-Lait". Rapport écrit de la rencontre du 30 août 1989 entre les administrateurs de la laiterie coopérative Sud-Lait et de la laiterie coopérative Coferme – réunion tenue à Gembloux le 19 juillet 1989. Rapport dactylographié. Le document inclut la représentation graphique du plan proposé par l'exécutif wallon.

<sup>247</sup> Archives Confédération Belge de l'Industrie Laitière (BCZ-CBL), R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie. Europees – Belgisch – Cooperatief*. Algemeen Verbond der Cooperatieve Zuivelfabrieken, 1992.

<sup>248</sup> *Le Soir*, 22 décembre 1988 Daniel Conraads « Première étape vers un géant wallon de l'industrie laitière », accessible en ligne : [http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fpremiere-etape-vers-un-geant-wallon-de-l-industrie-lait\\_t-19881222-Z0179Z.html](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fpremiere-etape-vers-un-geant-wallon-de-l-industrie-lait_t-19881222-Z0179Z.html)

« M.Lutgen estime nécessaire un regroupement des laiteries pour pouvoir donner une valeur ajoutée à la production wallonne. Un million de tonnes de lait<sup>249</sup> est, selon lui, le seuil pour pouvoir rendre performante une industrie laitière. Car c'est sur la transformation du produit que la richesse se fait, qu'on y ajoute de la valeur. Pour cela, dit-il, il faudrait que le lait wallon ne soit plus vendu aux Français, aux Allemands ou aux Hollandais. A court-terme, le production wallon y perdrait un peu, mais à moyen et long-terme, il y gagnerait »<sup>250</sup>

#### 6.5.2. Des contacts sont entrepris auprès de toutes les laiteries wallonnes mais un accord ne se concrétise pas au-delà des laiteries d'Interlait

En vue de la constitution de la société coopérative de récolte unique, il est prévu que Jacques Dubois agisse « dans la discrétion » auprès des laiteries afin qu'elles donnent leur accord à la création d'une coopérative unique de récolte<sup>251</sup>. Ces contacts sont rapportés avec Coferme, Sud-Lait et Walhorn dans différentes sources consultées<sup>252</sup>.

Concernant Coferme, ces contacts sont concomitants avec des négociations entre Sud-Lait et Coferme relatives au contrat de livraison qui lie Coferme à Sud-Lait et au prix auquel Sud-lait paye le lait à Coferme. Des tensions émergent dès 1988 entre les deux laiteries, avec des échanges de courrier relatifs à un possible démarchage des éleveurs de Sud-Lait par Coferme<sup>253</sup>. Le contrat avec Sud-lait est à échéance le 31 décembre 1989 n'est pas renouvelé<sup>254</sup>. La participation de Coferme à la coopérative de récolte unique n'est plus évoquée. En interne, l'intégration n'est pas privilégiée par les acteurs de la botte du Hainaut<sup>255</sup>. Bien que la coopérative soutienne l'idée d'une politique d'investissements allant dans le sens d'une diversification des productions à l'échelle régionale, elle remet en cause, d'une part, la faisabilité d'un regroupement des laiteries wallonnes « vu les découpages actuels ». A l'opposé d'une politique de regroupement, un plaidoyer est fait pour l'organisation d'une concertation entre laiteries sur la récolte du lait et l'allocation du lait en tant que matière première dans différentes unités de transformation autonomes

<sup>249</sup> Soit, un milliard de litres de lait, c'est-à-dire la totalité de la production wallonne

<sup>250</sup> *Le Sillon belge*, 17 février 1989, page 25 « Le ministre Lutgen à Bastogne. Les efforts à accomplir pour rencontrer l'après 92 ».

<sup>251</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem.

<sup>252</sup> Interviews d3, p1 ; Archives Bernard Calicis, dossier S 36 "Coferme – relations avec Sud-Lait". Rapport écrit de la rencontre du 30 août 1989.

<sup>253</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait. Courrier (copie de l'original signé) adressé par Jean-Marie Deumer, directeur général de Sud-Lait et H.Houcken, Directeur Récolte, à Coferme, daté du 16 décembre 1988

<sup>254</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait Courrier du 24 janvier 1990 sur papier à entête de Coferme adressé aux éleveurs et producteurs de lait, signé Pierre Ska, copie non signée.

<sup>255</sup> Archives Bernard Calicis, Carton « Sofrem ». Dans un compte-rendu manuscrit daté du 25 avril 1988, du bureau de la fromagerie Sofrem, l'auteur (non identifié) note : « Selon Monsieur A.Gohy, M.Lutgen (Ministre compétent en matière agricoles) voudrait mettre en œuvre les remarques faites lors du 3<sup>ème</sup> plan du rapport Mac Kinsey. Il semblerait que ce serait défavorable à notre région. URGENCE : pour le 31 mai tout devrait être réglé. B.C. voudrait voir C.Crohain et Lutgen en vue de redéfinir la stratégie wallonne, voire belge ».

ou liées par des participations des coopératives<sup>256</sup>. Cette position est également partagée par la laiterie coopérative de Chéoux à l'époque<sup>257</sup>.

Le directeur de la laiterie de Chéoux aurait lui-même mis fin aux négociations avec Jacques Dubois<sup>258</sup> et n'était pas partisan d'une structure unique de collecte et de transformation du lait, où l'éleveur « se sent enfermé » et où les dirigeants ne sont plus stimulés à être performants<sup>259</sup>.

Enfin, en ce qui concerne Walhorn, c'est l'absence de considération pour le site de production de Walhorn et les ressources humaines issues de la coopérative dans le projet global prévu qui a été une source de désaccord :

« Dans la région, parce que Walhorn, c'était aussi le pays de Herve, à l'époque, les trois laiteries autres qui existaient - Interlac, Herve, Theux et Malmedy- quatre, la discussion de fusion de ces quatre-là, voulaient faire ensemble un Groupe Interlait comme ils l'appelaient à l'époque, et ils avaient engagé les personnes pour le faire. Mais voilà, il m'a embauché aussi, j'étais très récent dans le laitier, ils m'ont approché pour voir etcétera. J'ai dit, c'est très bien, on en a discuté beaucoup. Et je dis, 'quelle est la place de Walhorn dans votre image globale ?' Belle image globale à l'époque. Venant moi-même d'une société internationale, je voyais l'intérêt d'essayer de faire quelque-chose ensemble qui tenait la route. Mais quand j'ai posé la question à l'époque, quelle est la place de Walhorn dans cette organisation wallonne ? On m'a honnêtement répondu « aucune, tout est attribué ». Et alors, je ne vois pas pourquoi vous m'approchez. Vous n'allez quand-même pas croire que Walhorn voit se joindre à vous, sans avoir un droit de regard, sans avoir une participation réelle. La personne à l'époque, qui était Jacques, c'était les trois Jacques, il m'a dit, mais je dois être honnête vis-à-vis de vous, Walhorn n'est pas prévue dans le schéma, toutes les orientations et les places sont attribuées aux quatre autres, donc il n'y a pas de place spécifique pour les gens de Walhorn. Dans ce cas-là, vous n'avez pas besoin de nous. Pour moi, c'était un coup dur, début de carrière. Il y avait une perspective, quelque-chose qui se dessinait, je ne comprenais pas bien, soi-disant ouvert, mais c'était, je vais dire le terme qu'on utilisait à l'époque, un peu plus tard, c'était la baronnie laitière qui avait les pouvoirs en main et qui surtout ne souhaitait pas que d'autres idées ne rentrent dans le truc. C'est mon interprétation »<sup>260</sup>

<sup>256</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S66, Note sur problème laitier. Lettre adressée à Clément Crohain du 28 juillet 1988 : Bernard Calicis y plaide pour plaide pour la négociation de coopérations entre laiteries plus que pour le fait de rassembler les laiteries.

<sup>257</sup> Interview d6. Voir également l'entretien d'Emmanuel Van Den Dooren, publié dans l'article : « En écoutant 'deux battants' de notre Luxembourg – l'avant-aube de 1992 est là, et chacun se pose bien des questions », *Le Sillon Belge*, 17 février 1989, page 30. Extrait de l'interview : *Vous auriez vous Chéoux fonctionner seule ? Au point de vue coopératif ?* Oui. Première option. Et deuxième option, coopératives fusionnées, séparer les sièges sociaux. Pour bien montrer la distinction entre monde agricole et industrie. Simplement dire, le pouvoir de décision c'est en-dehors de l'usine. Chez nous les agriculteurs »

<sup>258</sup> Interview p1.

<sup>259</sup> Interview d6.

<sup>260</sup> Interview d3.

## 6.6. La dimension transfrontalière prend le pas sur des alliances entre coopératives wallonnes et se décline en différents modèles

### 6.6.1. Le regroupement prévu se limite en Wallonie aux laiteries d'Interlait et envisage la transformation du lait en partenariat avec des groupes privés

Le Groupe Interlait Récolte est finalement constitué, au mois de février 1990<sup>261</sup>, mais ne consiste originellement qu'en une association des coopératives historiques affiliées à Interlait<sup>262</sup>, soit 50% du lait récolté en région wallonne, pour un volume global de 500 millions de litres (figure 47). Ces coopératives ne sont pas fusionnées<sup>263</sup>. Des contacts prévoient un élargissement du Groupe Interlait Récolte à deux laiteries luxembourgeoises et françaises dans le courant de l'année 1990<sup>264</sup>.

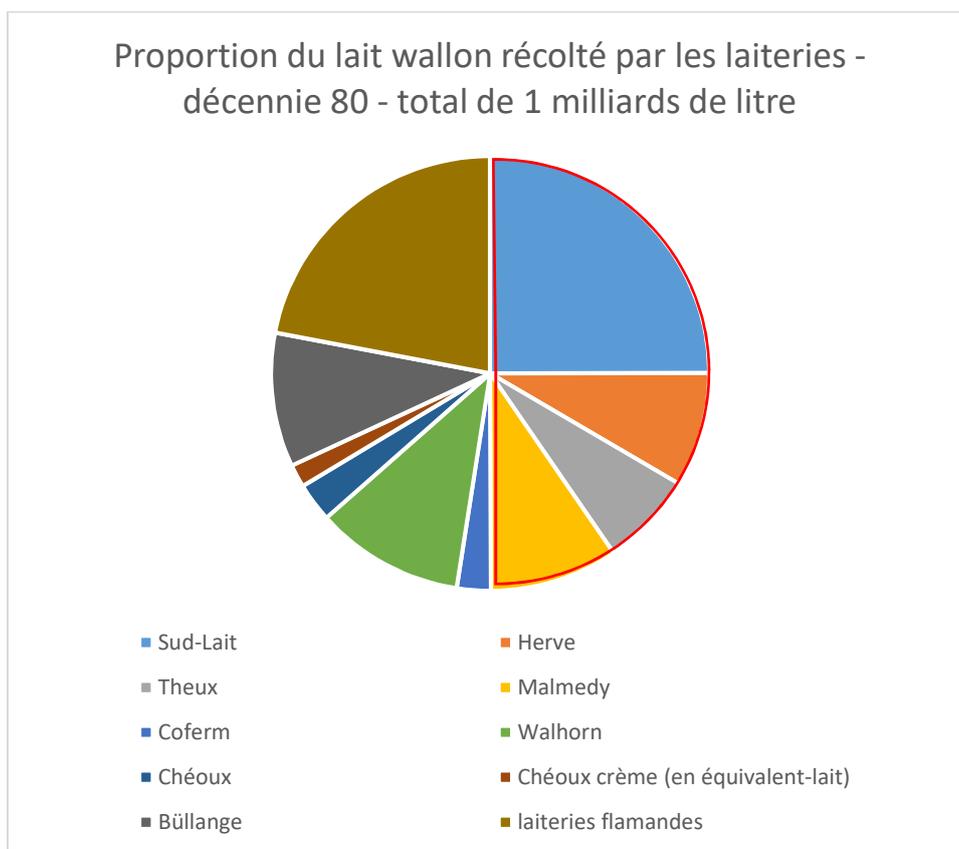


figure 47 : récolte du lait en région wallonne - décennie 1980 - Les laiteries constitutives du Groupe Interlait sont entourées en rouge.

Le groupe est d'une taille inférieure à celle envisagée initialement par l'exécutif wallon et cette situation est perçue dans la presse spécialisée comme un facteur de vulnérabilité potentielle :

« Le groupe a une puissance de 500 millions de litres. Ce n'est pas un géant au niveau européen. D'après les études effectuées par les différents ministres de la Région Wallonne,

<sup>261</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem.

<sup>262</sup> Moniteur belge du 05 juillet 1989, constitution du Groupe Interlait SCOO Dison (1989-07-05 / 291)

<sup>263</sup> Les laiteries ne fusionneront que par un acte posé le 24 mars 2006, publié aux annexes du Moniteur belge – personnes morales le 8 juin 2006.

<sup>264</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem.

un grand groupe laitier européen doit disposer de 1,2 milliards de litres de lait par an. D'autre part, la capacité du groupe est trop importante pour pouvoir s'ultra-spécialiser. Il est, d'un autre côté, trop petit pour l'échelle européenne. Il pourrait donc réaliser des productions n'intéressant pas les grands groupes »<sup>265</sup>.

Concernant le projet de création d'une société anonyme « Interlac » reprenant les activités de transformation, le projet initial prévu par Jacques Dubois était une association avec l'entreprise Corman, sur la base d'une participation respective à 50% du capital des outils de production (figure 48). Ce projet a ensuite étendu à une négociation avec le groupe français Bridel<sup>266</sup>, sur recommandation de Jean Gandois<sup>267</sup>. C'est la nécessité d'obtenir des capitaux pour moderniser l'outil d'Interlait à Dison qui aurait conduit à élargir la négociation au groupe français Bridel, qui, en juin 1990, fut absorbé par le groupe Besnier<sup>268</sup>.

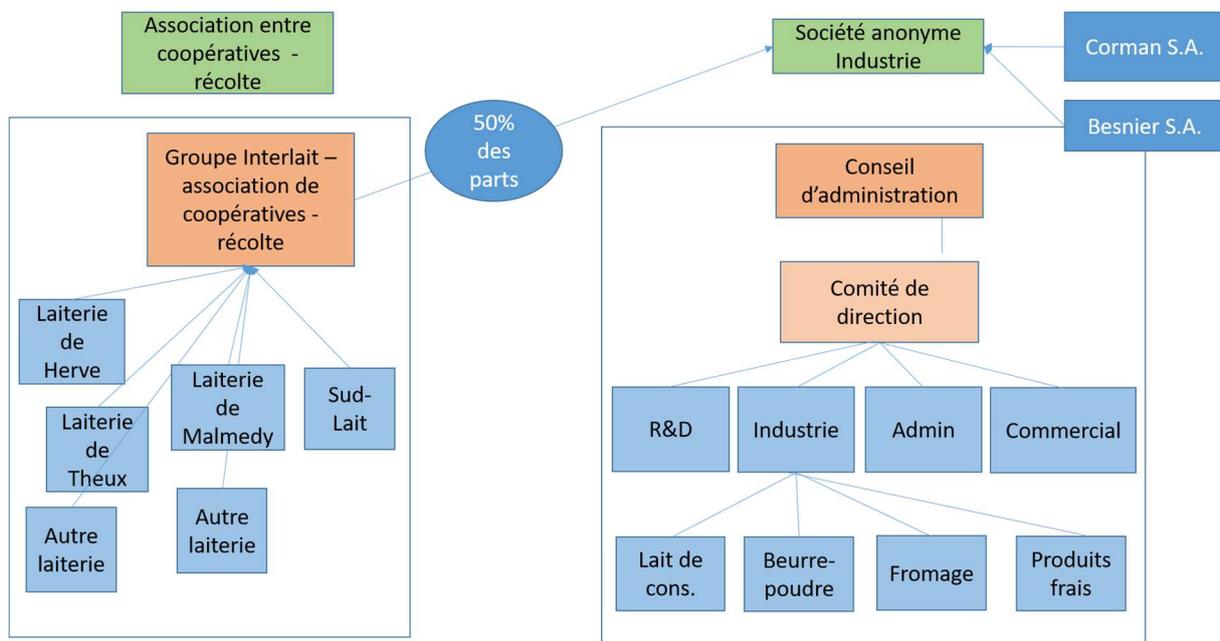


figure 48 : Groupe Interlait - projet envisagé pour le groupe Interlait en juin 1990.

### 6.6.2. Croître et nouer des alliances ou se spécialiser sur des marchés de niche ? Une tension à gérer pour les autres laiteries coopératives

Pour les coopérative Coferme, Chéoux et Walhorn<sup>269</sup>, il s'agit de se positionner vis-à-vis de groupes européens d'une taille supérieure à 2-3 milliards de litres de récolte de

<sup>265</sup> *Le Sillon belge*, 23 décembre 1988 « Davantage de coopération entre six laiteries wallonnes et inauguration d'une nouvelle unité de production à Dison »,

<sup>266</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), idem.

<sup>267</sup> Interview m3 ; Jean Gandois, pour rappel, était l'un des deux protagonistes porteurs du projet.

<sup>268</sup> Interview u1. Le groupe Besnier est le futur [groupe Lactalis](#) (Groupe Lactalis 2016).

<sup>269</sup> Faute de sources disponibles, il n'est pas possible de savoir ce qu'il en était du côté de la laiterie coopérative de Büllange

lait<sup>270</sup>. Les groupes laitiers européens en formation sont pressentis comme présentant un avantage compétitif en matière d'investissement et de diversification des productions et davantage de marge de manœuvre en matière de paiement du lait, et donc d'attraction des éleveurs<sup>271</sup>.

Les analyses des dirigeants des coopératives Walhorn et Coferme convergent sur les solutions possibles vis-à-vis de l'évolution observée. Elles sont de deux ordres et sont vue comme s'excluant mutuellement en terme de trajectoire stratégique. Il s'agit :

- soit, de rester à l'échelle de très petites unités de production et sur des productions spécialisées sur des marchés de niche ;
- soit de croître – y compris en s'associant ou en sollicitant des fonds extérieurs - afin d'être en mesure de viser les marchés de la consommation avec une gamme de produits diversifiée<sup>272</sup>.

« à l'époque, c'était le début des mouvements, il y a un choix réel, les gens en étaient très conscients, soit on décidait de rester à dimension locale, mais alors, il fallait se spécialiser sur des produits très spéciaux locaux, seule façon de survivre. Dans le monde laitier, c'est un peu difficile. Soit, on restait petit sur un produit local, des qui ont essayé et qui ont relativement bien réussi, c'est Saint-Vith, avec le beurre d'Ardenne, qui est très spécifique, limité à une zone, mais on ne l'étendra jamais, le fromage de Herve, très limité sur une zone, mais on ne l'étendra jamais, c'est une économie très locale, là, il n'y a plus qu'une possibilité, c'est la diversification, la diversification pouvant être la mort du premier. Il faut bien savoir, ça sort des mêmes cuves. Et ça j'en étais très conscient. L'autre, c'était effectivement, de pouvoir s'adresser à une palette de marchés beaucoup plus importants, et ça, on ne sait le faire qu'ensemble. Lancer un nouveau produit à l'époque, on disait toujours, ça coûte 30 millions de francs belges. On a une chance sur 4 de réussir. Donc, il faut avoir les reins solides pour se lancer dans une aventure de diversification et d'implantation sur le marché. Sachant que ceux qui y sont ne vont pas laisser faire. Il faut être d'un réalisme plat »<sup>273</sup>

<sup>270</sup> L'échelle de 2 milliards de litre est citée dans : Archives Bernard Calicis, Caisse « Coferm » Elements pour l'élaboration d'une politique de développement de l'activité agro-alimentaire en entre-sambre et meuse, Document de travail ADR du 2 juin 1989 (document dactylographié, annoté à la main ; et dans dossier S66, Note sur problème laitier. Lettre adressée à Clément Crohain du 28 juillet 1988. Ces chiffres anticipent correctement les évolutions, qui sont rapportées par Archives de la Confédération Belge de l'Industrie Laitière (BCZ-CBL), R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie Europees-Belgisch – Cooperatief*, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken, 1992.

<sup>271</sup> Interview d3 ; Archives Bernard Calicis, dossier S66, idem ; caisse « Coferm », document dactylographié, annoté à la main « extrait du PV (projet) du bureau ADR du 1<sup>er</sup> août 1988. Concerne la politique agricole laitière » *Le Sillon Belge*, 17 février 1989, page 30 « En écoutant 'deux battants' de notre Luxembourg – l'avant-aube de 1992 est là, et chacun se pose bien des questions »

<sup>272</sup> Interviews d2, d3 ; Archives Bernard Calicis, compte-rendu de la réunion ADR du 20 juillet 1989 ; Eléments pour l'élaboration d'une politique de développement de l'activité agro-alimentaire en entre Sambre-et-Meuse, 02 juin 1989, rédigé par Bernard Calicis. Voir également les propos tenus dans la note adressée par Bernard Calicis à Clément Crohain du 28 juillet 1988 (dossier S66) : « Les unités intermédiaires risquent d'être les plus vulnérables. Les très petites unités peuvent garder leurs possibilités dans la mesure où elles gardent leur souplesse d'adaptation et leur spécificité ».

<sup>273</sup> Interview d3.

Croître, vue comme un impératif vis-à-vis d'un marché des produits laitiers où la concurrence est forte, implique de nouer des alliances, afin de dégager les financements qu'une laiterie seule, par exemple, de la taille de Walhorn, ne peut investir :

« Est-ce qu'on ne chercherait pas un partenariat, parce que nous n'avons pas assez de moyens financiers pour investir et faire évoluer l'outil. Parce qu'il n'y avait que du beurre et de la poudre. Déjà à ce moment-là, on se rendait compte qu'il fallait évoluer vers les produits consommateurs »<sup>274</sup>

Au niveau de la laiterie de Walhorn, des contacts furent entrepris avec des coopératives laitières dans des pays étrangers, à cette fin, dans une philosophie d'association et non de fusion. Ces démarches n'ayant pas abouti, Walhorn s'est alors tournée, à l'instar de ce qui fut fait au sein du Groupe Interlait, vers une association avec une entreprise privée susceptible de pouvoir injecter des capitaux dans l'outil de production de Walhorn. C'est avec le groupe Besnier qu'un accord s'est concrétisé, en juin 1990, 51% des parts de l'outil de production lui étant cédées contre des garanties sur l'utilisation du lait de la coopérative de récolte dans l'outil et sur le prix payé pour le lait à la coopérative de récolte<sup>275</sup>. Notons que, dans le même temps, Besnier rachète la totalité de l'outil de la coopérative privée Socabel, située en province du Luxembourg<sup>276</sup>.

Du côté de Coferme, c'est la carte du maintien de productions fromagères spécialisées qui est envisagé, dans la poursuite de sa coopération avec la fromagerie Sofrem. La préoccupation est exprimée de pouvoir continuer à fournir du lait à la fromagerie Sofrem, à un prix qui soit acceptable pour le transformateur, alors que le contexte européen tend à élever les prix du lait en tant que matière première :

« Vu la concurrence internationale, une partie de plus en plus grande de la production échappera aux transformateurs locaux qui ne peuvent supporter les prix actuellement pratiqués »<sup>277</sup>.

La taille de Coferme lui imposant par ailleurs d'écouler le lait excédentaire qu'elle ne valorise pas dans des structures de transformation comme Sofrem, la structure est confrontée à l'enjeu de fournir à la fromagerie un lait de qualité<sup>278</sup> tout en se positionnant

<sup>274</sup> Interview d3.

<sup>275</sup> Interview d3.

<sup>276</sup> Interview d7.

<sup>277</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S66, Note sur problème laitier. Lettre adressée à Clément Crohain du 28 juillet 1988.

<sup>278</sup> Archives Bernard Calicis, caisse « Coferme », Eléments pour l'élaboration d'une politique de développement de l'activité agro-alimentaire en Entre-Sambre et Meuse, Document de travail ADR du 2 juin 1989 (document dactylographié, annoté à la main). Dans ce document, c'est selon une optique de développement rural que la non-intégration de Coferme dans un ensemble coopératif plus large est envisagée : l'approvisionnement des transformateurs de type « Sofrem » et le fait de pouvoir bénéficier d'un lait répondant aux critères de qualité souhaités par le transformateur impose de « garder le contact avec le milieu », donc, avec une coopérative de collecte régionale. Notons que les relations sur les prix entre la coopérative de collecte, Coferme, la coopérative de transformation, Sofrem, et la brasserie de Chimay, qui commercialise les fromages, fait l'objet d'une concertation au sein et l'ASBL ADR (Association pour le Développement Rural) (voir à ce propos Archives Bernard Calicis, caisse « Sofrem », document de travail pour le bureau n°8 – Prix de cession Fromage SOFREM - BDC. Document daté du 22 septembre 1986, rédigé par Bernard Calicis. Document dactylographié à entête de l'ASBL ADR).

sur les marchés de revente du lait en tant que matière première<sup>279</sup>. Le maintien d'un tel équilibre impose à la coopérative Coferme qu'elle garantisse que des débouchés suffisants existent pour pouvoir rémunérer correctement ses producteurs, en particulier dans le contexte où les prix du lait sont en augmentation<sup>280</sup> et où les éleveurs sont susceptibles d'être débauchés par d'autres laiteries :

« La demande de lait de nos voisins est telle que notre production peut être considérée comme quasiment marginale. Elle est donc convoitée comme telle avec ce que cela représente sur le niveau des prix obtenus pour ces laits marginaux. Si ce lait n'est pas offert par nos récolteurs, il y a de grandes chances que les demandeurs s'arrangeront pour l'obtenir soit directement soit indirectement »<sup>281</sup>

La vente directe au plus offrant de petits volumes de lait (en regard des volumes de lait présents sur le marché européen) est perçue comme un facteur de vulnérabilité, dans le cas où la conjoncture venait à évoluer et qu'on sortait d'une situation de pénurie de lait<sup>282</sup>.

Une piste susceptible de diminuer les vulnérabilités de la Coferme sur le marché de la revente du lait se dessine sous la forme d'une collaboration avec la laiterie de Chéoux. La laiterie de Chéoux présente un volume de collecte similaire à celui de Coferme<sup>283</sup>, mais est en expansion, notamment sur les territoires de collecte de Coferme<sup>284</sup>. La laiterie de Chéoux combine plusieurs débouchés, à savoir la fabrication de beurre et de poudre de lait pour un tiers de sa production, la vente de lait (comme matière première) à d'autres opérateurs pour deux tiers de sa production<sup>285</sup>. Le marché du lait comme matière première est perçu comme porteur, alors que le marché du beurre et de la poudre sont incertains<sup>286</sup>.

Le directeur de la laiterie de Chéoux aurait été à l'origine d'une proposition d'accord entre les deux laiteries sur la mise en place d'une structure commune de vente de lait comme matière première, dans le cadre d'un contrat de livraison avec la laiterie

<sup>279</sup> Interview d2.

<sup>280</sup> Archives Bernard Calicis, Caisse « Coferme », Compte-rendu de la réunion « Secteur Laitier » du 20 juillet 1989, Association pour le Développement rural ASBL (compte-rendu dactylographié): « on assiste depuis près d'un an à une 'révolution' au niveau du secteur laitier qui se traduit notamment par une augmentation spéculative du lait. La politique de Coferme dans ce contexte ne peut-être que 'suiveuse' ».

<sup>281</sup> Archives Bernard Calicis, note adressée par Bernard Calicis à Clément Crohain du 28 juillet 1988

<sup>282</sup> Archives Bernard Calicis, Caisse « Coferme », Compte-rendu de la réunion « Secteur Laitier » du 20 juillet 1989, ADR.

<sup>283</sup> G.Terrien, « Assemblée générale de la laiterie coopérative de Chéoux » in *Le Sillon belge*, 19 août 1988

<sup>284</sup> Compte-rendu manuscrit de la réunion Coferme concernant le prix du lait du 27 juillet 1988 : « Les personnes présentes sont conscientes que beaucoup de nos coopérateurs lorgnent vers Chéoux »

<sup>285</sup> *Le Sillon belge*, 19 août 1988. G.Terrien, « Assemblée générale de la laiterie coopérative de Chéoux ». Parmi les laiteries auxquelles la laiterie de Chéoux vend du lait figurent notamment les laiteries de Walhorn et de Büllange-Sankt-Vith, d'après Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux, compte-rendu manuscrit – Réunion Coferme concernant le prix du lait – Résumé de la rencontre entre Manu et P.Ska du 16 juillet 1988.

<sup>286</sup> Archives Bernard Calicis, idem. Compte-rendu manuscrit de la réunion Coferme concernant le prix du lait du 27 juillet 1988 – compte-rendu de l'entretien téléphonique de B.C. (Bernard Calicis) avec « Manu » (Emmanuel Vandendooren).

coopérative française Est-Lait<sup>287</sup>. Cette structure commune de vente visait à développer un réseau de collecte commun, aligné en termes de politique de prix, et de qualité du lait. Le lait devait être négocié à la revente via un bureau central, avec une priorité pour les transformateurs régionaux. Par ailleurs, des prises de participation dans des entreprises de transformation étaient envisagées<sup>288</sup>. L'objectif était de soutenir le développement d'outils de transformation sur le territoire, orientés vers des produits laitiers frais à haute valeur ajoutée (produits frais et desserts) et produits de marque. Le directeur de la laiterie de Chéoux privilégiait à cet égard, l'existence de partenariats multiples, par opposition à un partenariat unique basé sur la cession des outils coopératifs<sup>289</sup>. Le projet est abordé avec le ministère de l'agriculture<sup>290</sup> et entre éleveurs des conseils d'administration des deux laiteries<sup>291</sup>. La position du ministère de l'agriculture aurait alors été de demander que ce réseau de collecte soit étendu à Sud-Lait<sup>292</sup> mais sans que le projet ne se concrétise finalement.

La situation des laiteries Wallonnes en juin 1990 est présentée en figure 49.

---

<sup>287</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux, compte-rendu manuscrit – Réunion Coferme concernant le prix du lait – Résumé de la rencontre entre Manu et P.Ska du 16 juillet 1988.

<sup>288</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux Courrier de Chéoux, signé par Emmanuel Vandendooren – original signé – adressé à Coferme, Pierre Ska président et Bernard Calicis, Directeur, du 19 avril 1988. Le projet prévoyait également (interview d2) d'installer un concentrateur de lait dans le Hainaut pour diminuer le coût du transport du lait.

<sup>289</sup> Interview d6 ; *Le Sillon Belge*, 17 février 1989, page 30 « En écoutant 'deux battants' de notre Luxembourg – l'avant-aube de 1992 est là, et chacun se pose bien des questions » La qualité est définie ici comme une qualité sanitaire (un lait pauvre en germes) et une qualité liée à l'alimentation du bétail, nourri « au départ d'aliments grossiers de qualité ».

<sup>290</sup> Archives Bernard Calicis, idem.

<sup>291</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux Courrier de Pierre Ska, président du conseil d'administration de Coferme à Eudore Debarsy, Président du conseil d'administration de la laiterie coopérative de Chéoux, du 16 mai 1988

<sup>292</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux, Courrier de Chéoux, signé par Emmanuel Vandendooren – original signé – adressé à Coferme, Pierre Ska président et Bernard Calicis, Directeur, du 19 avril 1988.

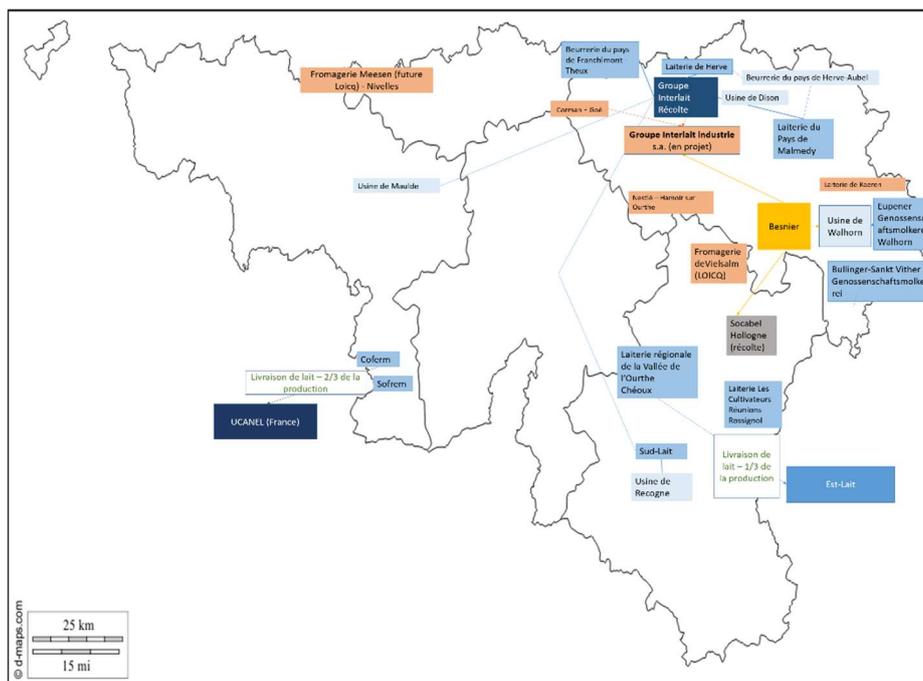


figure 49 : représentation de la situation des laiteries coopératives en juin 1990 (y compris le projet de constitution du Groupe Interlait Industrie). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune.

### 6.7. Résumé du chapitre

Alors que les livraisons de lait sont en progression jusqu'en 1984, l'instauration des quotas laitiers européens induit un contingentement des productions et une surcapacité structurelle des outils de transformation du lait. Les quotas replacent les laiteries dans une position de concurrence – en ce compris avec les laiteries des pays limitrophes - sur le plan de l'approvisionnement en lait. Les prix payés aux producteurs de lait évoluent à la hausse, au détriment des capacités d'investissement des coopératives. Parallèlement, les marchés mondiaux des produits laitiers en surcapacité structurelle et la concentration des groupes de distribution sur les marchés intérieurs ne favorisent pas l'écoulement des produits.

Dès 1984, l'exécutif wallon envisage un nouveau regroupement des laiteries afin de permettre un rendre le secteur laitier wallon plus concurrentiel. Un rapport commandé au bureau d'étude Mc Kinsey met en avant des facteurs de vulnérabilité et des marges d'amélioration. Les caractéristiques structurelles de moindre densité territoriale de production et de cheptel mixte à moindre rendement laitier sont encore fortement présentes sur le territoire de récolte de Sud-Lait, dont la situation décentralisée par rapport à son territoire de récolte favorise en outre le départ d'éleveurs au profit de laiteries flamandes. Sur le plan des productions, le rapport note une absence de rationalisation : au sein des laiteries d'Interlait, et en province de Liège en général, coexistent une multitude de sites de production de beurre et de poudre non compétitifs. Les productions wallonnes ne sont pas suffisamment axées sur des produits à haute valeur ajoutée (produits dérivés de lait de type yaourts ; fromages) ; les caractéristiques qualitatives des produits comme le beurre ne sont pas suffisamment mises en valeur

auprès du consommateur; La production de fromage n'est pas suffisamment coordonnée et trop fragmentaire pour satisfaire les exigences de la grande distribution en termes de quantité et de soutien marketing. Enfin, les charges financières qui pèsent sur les coopératives affectent leur capacité d'investissement.

Mc Kinsey plaide pour un regroupement des laiteries, permettant une coordination de la récolte, des productions et de la commercialisation des produits finis. Les acteurs de la filière ne s'accordent cependant pas sur le modèle à privilégier, entre une coordination décentralisée ou un modèle à direction unique. La perspective de la suppression des barrières douanières sur le marché intérieur européen en 1992 et le développement de groupes laitiers de taille européenne dans les pays limitrophes pousse le gouvernement wallon à soutenir la mise en œuvre d'une coordination centralisée. Le projet envisage la récolte de lait au sein d'une seule coopérative laitière wallonne, associée à des partenaires non coopératifs dans la création d'une société anonyme de production et de commercialisation de produits laitiers. Les contacts avec les autres coopératives n'aboutissant pas, le projet est mis en œuvre à l'échelle de l'intercoopérative Interlait seule, avec une prise de participation prévue de 50% de l'industriel Corman et du groupe français Bridel dans les outils de l'intercoopérative. Les autres coopératives wallonnes sont conscientes de l'avantage compétitif des grands groupes laitiers en termes d'investissement, de diversification des productions, de poids stratégique et commercial. Deux options y sont envisagées : (1) croître et se diversifier, en ayant recours, à l'instar d'Interlait, à des partenariats avec des investisseurs extérieurs, ce que la laiterie de Walhorn mit en œuvre avec le groupe français Besnier ; (2) se maintenir sur des marchés spécialisés de niche, une voie explorée par la laiterie de Büllange. Une troisième stratégie médiane est mise en œuvre par la laiterie de Chéoux et par Coferme. Elle consiste à se positionner sur les marchés européens en tant que fournisseur de lait, un marché porteur en raison quotas. Les deux coopératives envisagent une coordination de leurs actions sous la forme d'un comptoir de vente commun. Ce modèle est vu par ces coopératives comme un meilleur garant pour les transformateurs locaux de pouvoir se fournir en lait et n'exclut pas des prises de participation, sans pour autant que les coopératives ne soient liées au sein d'un partenariat unique sur un outil de production.

## 7. Le recours à des investissements étrangers place le secteur laitier wallon au cœur des stratégies des groupes laitiers français pendant la décennie 1990

Ce point détaille l'évolution du paysage wallon durant la décennie 1990, notamment sous l'influence des intérêts des groupes laitiers français, et identifie les différents modèles de développement qui y sont présents. Ce point détaille également quelles évolutions ces modèles de développement subissent du fait de l'assouplissement des quotas laitiers à partir de la décennie 2000, conduisant à la configuration actuelle du secteur.

Le résumé synthétique de ce point 7 est disponible au point 7.4 en page 122.

### 7.1. Le rachat de Corman par l'Union Laitière Normande met un terme aux projets de constitution du Groupe Interlait Industrie

Comme détaillé au point précédent (point 6.6 ci-dessus), à l'aube de la décennie 1990, tant le Groupe Interlait que la laiterie coopérative de Walhorn mettent en place des plans d'investissement dans leurs outils de production qui impliquent le recours à des capitaux français : le groupe Besnier concernant Walhorn et le groupe Bridel concernant l'usine d'Interlait à Dison.

La laiterie de Walhorn cède 51% des parts de son outil de production au groupe Besnier, contre l'installation par Besnier d'une ligne de production de lait de consommation UHT et un accord de livraison de lait négocié entre la coopérative, qui est centrée sur la collecte uniquement et la société de gestion de l'usine, que la coopérative possède encore à 49%<sup>293</sup>. Un accord similaire fut négocié, puis finalement abandonné, avec la laiterie de Büllange-Saint-Vith<sup>294</sup>. Le projet de constitution du Groupe Interlait Industrie prévoyait que le Groupe Interlait Récolte (constitué des laiteries coopératives de Herve, Malmedy, Theux et de la coopérative Sud-Lait) garde 50% des parts du groupe, et que les 50% restant soient attribués à la société Corman et le groupe français Bridel. Au même moment où le groupe Besnier signe l'accord à Walhorn et négocie avec Büllange, le groupe reprend le groupe Bridel, et donc le projet de formation du Groupe Interlait Industrie en partenariat avec Corman<sup>295</sup>. Cela signifie que le groupe Besnier s'apprête à prendre des participations, dont certaines majoritaires, sur les outils valorisant 78% du lait transformé en Région Wallonne et 60% du lait qui y est collecté (voir figure 47 en page 103).

L'annonce du rachat du groupe Bridel par Besnier aurait entraîné une réaction de l'Union Laitière Normande, autre groupe laitier français<sup>296</sup>. Les deux groupes, d'une taille similaire avant la reprise de Bridel par le groupe Besnier, récoltent chacun entre 2 et 3

---

<sup>293</sup> Interview d3.

<sup>294</sup> Le Soir, 21 septembre 1990. M.Vanesse, « Montée de lait en Wallonie, Sud-Lait bat le beurre », accessible sous forme d'archive électronique : [http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be\\_t-19900921-Z033UE.html](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be_t-19900921-Z033UE.html)

<sup>295</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761). Note à l'exécutif régional wallon, par Guy Lutgen, Ministre de l'agriculture de l'Environnement et du Logement pour la Région wallonne, et Bernard Anselme, Ministre-Président, chargé de l'Economie et des PME pour la Région Wallonne, 27 septembre 1990.

<sup>296</sup> Archives de la Région wallonne, id.

milliards de litre de lait, soit un volume de lait équivalent à la production belge totale<sup>297</sup> et constituent, avec le groupe Sodial, les trois groupes laitiers français majeurs (figure 50)<sup>298</sup>.

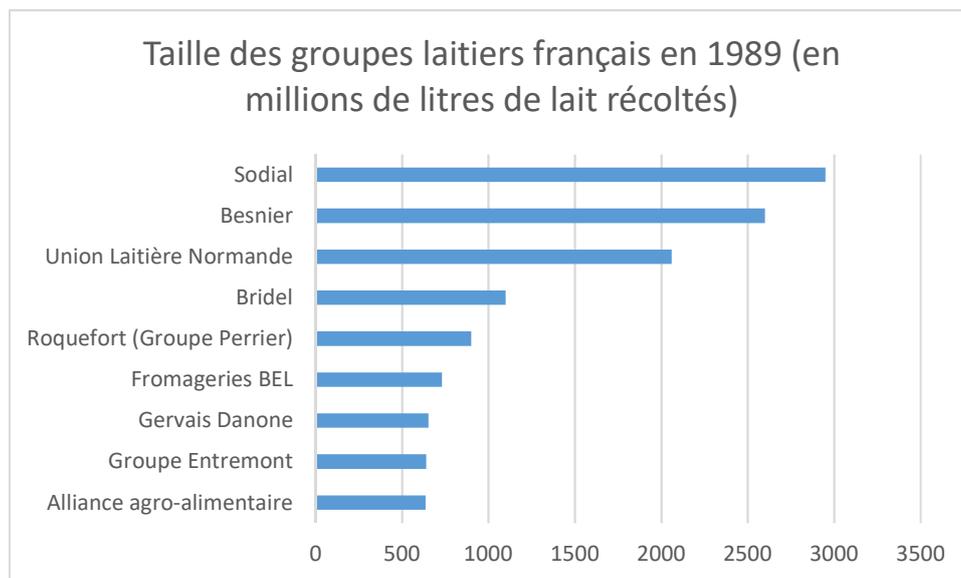


figure 50 : Taille des groupes laitiers français, en millions de litres récoltés (d'après R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie Europees-Belgisch - Cooperatief, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken*, 1992).

La reprise de Bridel par Besnier propulse le groupe au sommet des groupes laitiers européens les plus importants, bien devant l'Union Laitière Normande (figure 51).

<sup>297</sup> La production belge totale est de 2,9 milliards de litres (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1990).

<sup>298</sup> Archives Confédération Belge de l'Industrie Laitière (BCZ-CBL), R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie. Europees - Belgisch - Cooperatief*. Algemeen Verbond der Cooperatieve Zuivelfabrieken, 1992.

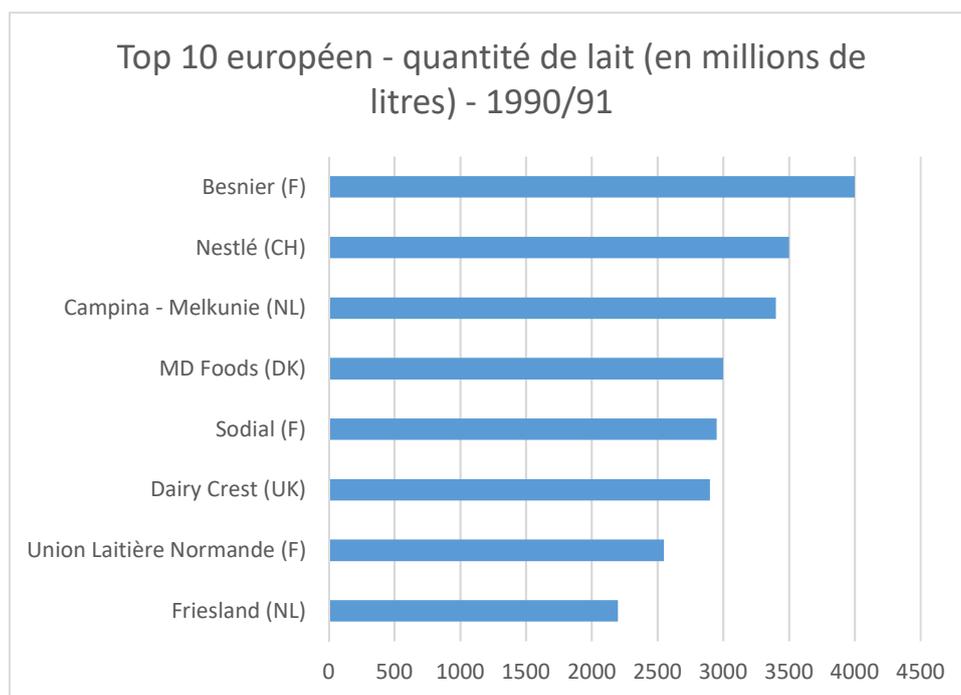


figure 51 : Top 10 européen des groupes laitiers – en millions de litres récoltés (d'après R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie Europees-Belgisch – Cooperatief, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken*, 1992)

L'Union Laitière Normande provoque en juillet 1990, une rencontre avec l'entreprise Corman (qui devait être partie prenante au projet du Groupe Interlait Industrie), rencontre jugée inattendue par les observateurs<sup>299</sup>. L'Union Laitière Normande signe au mois d'août 1990 un accord de coopération avec Corman, portant sur une prise de participation majoritaire dans le capital de l'entreprise<sup>300</sup>. Dans la foulée, L'Union Laitière Normande propose aux coopératives du Groupe Interlait de racheter l'outil d'Interlait-Dison à raison de 74% du capital et propose en échange une participation minoritaire d'Interlait au capital de Corman<sup>301</sup>, et un volume minimal garanti du lait des coopératives utilisé dans les outils de Corman et dans l'outil d'Interlait<sup>302</sup>. Les négociations entre l'exécutif et l'Union Laitière Normande prévoient que les laiteries partenaires d'Interlait

<sup>299</sup> D'après Archives Confédération Belge de l'Industrie Laitière (BCZ-CBL), R.Debergh, *Ontwikkelingen in de zuivelindustrie. Europees – Belgisch – Cooperatief*. Algemeen Verbond der Cooperative Zuivelfabrieken, 1992.

<sup>300</sup> *Le Soir*, 21 août 1990 « Corman : la Citibank rappelée à l'ordre », accessible sous forme [d'archive électronique](https://www.lesoir.be/art/%25252Fcorman_t-19900821-Z0308N.html) (https://www.lesoir.be/art/%25252Fcorman\_t-19900821-Z0308N.html). L'objectif de Corman aurait été de renforcer son potentiel sur le marché de la consommation privée en mobilisant les circuits commerciaux de l'Union Laitière Normande, celle-ci profitant par ailleurs de l'opération pour intégrer un concurrent potentiel.

<sup>301</sup> *Le Soir* 21 septembre 1990, M.Vanesse, « Montée de lait en Wallonie, Sud-Lait bat le beurre », , accessible sous forme [d'archive électronique](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be_t-19900921-Z033UE.html) (http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be\_t-19900921-Z033UE.html)

<sup>302</sup> L'accord est similaire à celui convenu entre le groupe Besnier et la coopérative de Walhorn (interview d3). Il prévoit un prix panier pour le lait calculé sur la moyenne des prix payés par un certain nombre de laiteries belges et étrangères. Le volume minimal garanti par l'accord proposé par l'Union Laitière Normande au groupe Interlait concernait 400 millions de litres (sur les 500 millions produits par les coopératives), dont 255 millions de litres pour la coopérative Sud-Lait. *Le Soir* 21 septembre 1990, M.Vanesse, « Montée de lait en Wallonie, Sud-Lait bat le beurre », , accessible sous forme [d'archive électronique](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be_t-19900921-Z033UE.html) (http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be\_t-19900921-Z033UE.html)

puissent livrer du lait à d'autres opérateurs que les installations de l'Union Laitière Normande, pour autant qu'il ne s'agisse pas d'entreprises concurrentes à ses propres installations<sup>303</sup>. Sur les sites des coopératives laitières, l'accord prévoit la fermeture de la poudrerie- beurrerie de Recogne, des installations beurre-poudre de Malmedy et Theux et le maintien des activités de fabrication de fromage dans les laiteries de Herve et Malmedy<sup>304</sup>. La coopérative Sud-Lait propriétaire de l'outil de Recogne est alors mise en liquidation, une nouvelle coopérative Sud-Lac est fondée concernant uniquement la récolte de lait tandis que l'exécutif négocie une reprise de l'outil de Recogne par un consortium impliquant Meusinvest et Idelux<sup>305</sup> avec un projet de production de poudre de lait<sup>306</sup>.

## 7.2. La situation wallonne s'éloigne fortement de l'objectif initial de l'exécutif wallon

### 7.2.1. La situation des coopératives wallonnes de récolte du lait se décline en trois modèles

Par rapport au projet initial de rassembler tous les acteurs au sein d'une coopérative de récolte unique, le paysage wallon des coopératives laitières de décline en différents modèles à partir de la fin de l'année 1990 :

#### 1. Des outils de transformation sous contrôle étranger :

- Un groupe de laiteries rassemblées au sein du Groupe Interlait Récolte (Sud-Lac et les laiteries de Theux, Herve et Malmedy), qui ont cédé leurs outils au consortium Corman – Union Laitière Normande (à l'exception de la fabrication du fromage à la laiterie de Herve : fromage de Herve et du fromage à façon pour l'abbaye de Maredsous<sup>307</sup>) ;
- La laiterie de Walhorn, qui a cédé 51% de son outil au groupe Besnier ;

Ce modèle concerne 78% du lait récolté par les coopératives laitières wallonnes et sur 60% du lait total produit en Wallonie (figure 47 en page 103).

#### 2. Le maintien d'une activité de laiterie coopérative indépendante – beurrerie à la coopérative laitière de Büllange ;

<sup>303</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761). Courrier adressé par Alain Juillet, Directeur général adjoint de l'Union Laitière Normande adressée à Monsieur Guy Lutgen, le 12 septembre 1990, original signé, numérisé, archives de la Région wallonne. Les laiteries du Groupe Interlait livreront notamment du lait à l'entreprise Haagen-Dasz

<sup>304</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), id. L'accord ne prévoit pas la reprise par l'Union Laitière Normande de l'outil de Recogne, qui est alors grevé d'une dette cumulée de 820 millions de francs (Le Soir 21 septembre 1990, M.Vanesse, « Montée de lait en Wallonie, Sud-Lait bat le beurre », accessible sous forme d'archive électronique ([http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be\\_t-19900921-Z033UE.html](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be_t-19900921-Z033UE.html)))

<sup>305</sup> Meusinvest et Idelux sont deux intercommunales wallonnes

<sup>306</sup> Archives de la Région wallonne, Chancellerie, dossier 200303 (2761), id. Le Soir 21 septembre 1990, id. A cette occasion, les coopérateurs Sud-lait ont perdu leurs parts pour un montant évalué à 300 millions de francs belges.

<sup>307</sup> Interview d5.

Ce modèle concerne 13% du lait récolté par les coopératives laitières wallonnes et sur 9% du lait total produit en Wallonie (figure 47 en page 103).

3. Un modèle de revente de lait à des laiteries étrangères transfrontalières et à des transformateurs locaux, tel que celui développé par Chéoux et Coferme.

Ce modèle concerne 9% du lait récolté par les coopératives laitières wallonnes et sur 6% du lait total produit en Wallonie (figure 47 en page 103).

La situation à la fin de l'année 1990 est présentée en figure 52.

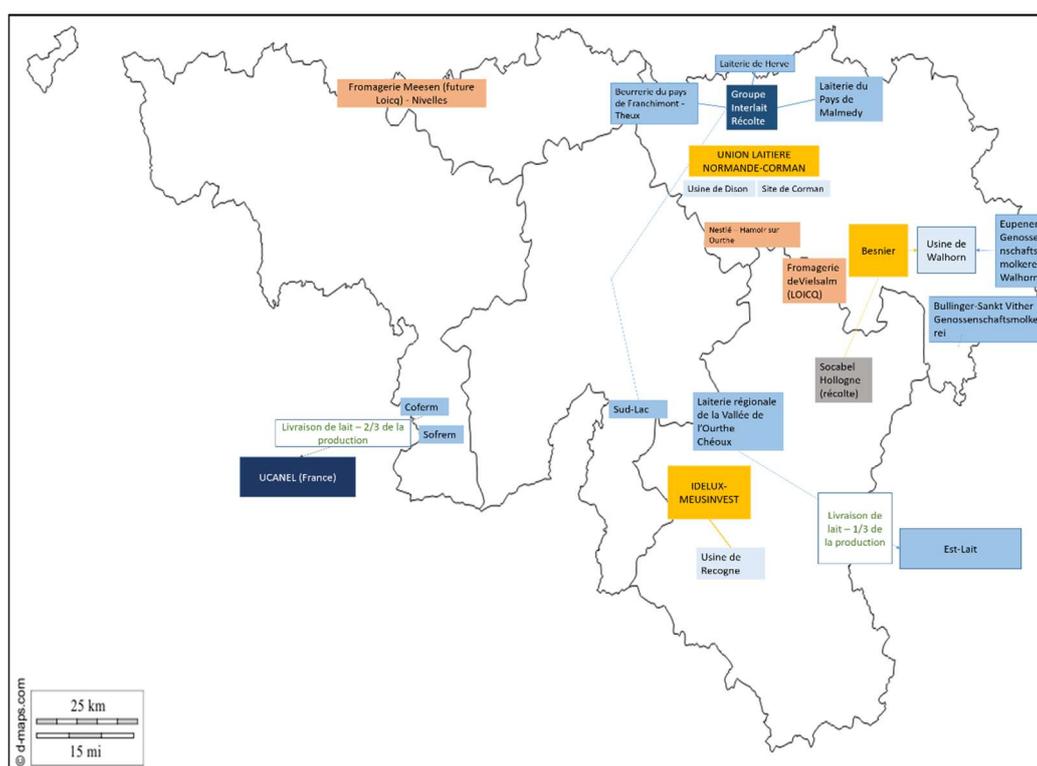


figure 52 : situation des laiteries wallonnes en fin d'année 1990. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune.

### 7.2.2. Au sein de chaque modèle, les laiteries expérimentent leurs forces et faiblesses durant les années 90

#### 1. Le Groupe Interlait Récolte

Les laiteries (Sud-Lac, Herve, Malmédy et Theux), rassemblées au sein du GI Récoltes, reçoivent des garanties sur l'écoulement de leur lait de la part de l'Union Laitière Normande et peuvent écouler les produits qu'elles fabriquent encore (fromage de Herve) via la société Corédis (détenue par l'UNL-Corman et le GI Récoltes). Elles livrent également du lait à l'ancienne structure de Sud-Lait à Recogne<sup>308</sup>.

<sup>308</sup> Interview p1.

L'Union Laitière Normande, en situation de faillite, est reprise par le groupe Bongrain en 1992<sup>309</sup>. Ce groupe, propriétaire de nombreuses marques de produits laitiers, principalement fromagers (Savencia Fromage & Dairy 2020), crée une société, la Compagnie Laitière Européenne, qui rassemble les actifs de l'Union Laitière Normande<sup>310</sup>. L'usine Interlait, dans ce contexte, est une des filiales de « produits de grande consommation » de la marque<sup>311</sup>.

Les productions fromagères qui sont maintenues à la laiterie de Herve ne sont pas intégrées au sein du portefeuille du groupe Bongrain. Par ailleurs, l'un des contrats à façon que la laiterie de Herve exécutait pour le compte de la Fromagerie-Brasserie de Maredsous est interrompu lors du rachat de la marque « Maredsous » par le groupe français BEL<sup>312</sup>. Ce groupe, propriétaire d'autres marques de fromage, commercialise ses produits en Belgique pour un montant de 1 milliards de francs de chiffre d'affaire et intègre, en rachetant Maredsous (1,35 milliards de chiffre d'affaires sur la Belgique et l'export) un de ses principaux concurrent<sup>313</sup>. La perte de ce marché de fabrication mit la laiterie de Herve en difficulté, et s'associa à des tensions entre les coopérateurs et la direction sur les orientations stratégiques conduisant à plusieurs changements de directeurs<sup>314</sup>. La cessation de la production de fromages de Herve, avec la revente du site de production à la famille Cabay est prononcée en 1998 (Herve Société 2020), tandis que les coopératives du Groupe Interlait Récolte se rassemblent au sein d'une coopérative unique appelée LAC +, qui ne gère que la collecte du lait des coopérateurs<sup>315</sup>.

L'usine de Dison reste positionnée durant la décennie sur le lait de consommation UHT et les produits laitiers frais, sans que de nouveaux investissements n'y soient entrepris. La lecture qu'en fait une source orale, est que l'intérêt principal de l'Union Laitière Normande et ensuite de Bongrain, en prenant des participations majoritaires dans l'outil Interlait, résidait dans le fait de bénéficier de l'apport de lait wallon :

« Je ne travaillais jamais avec Corman, mais c'est l'amitié de Trinon, des frères Corman, qui a pu faire un cadeau à la mariée, de faire passer les coopératives du groupe Interlait, aussi dans l'Union laitière normande, et il faisait un double coup, les normands, ils achetaient

<sup>309</sup> L'Usine Nouvelle, 1<sup>er</sup> juillet 1999, « Bongrain doit maintenant réussir ». Disponible sous forme d'archive électronique : <https://www.usinenouvelle.com/article/agroalimentairebongrain-doit-maintenant-reussir-avec-la-compagnie-laitiere-europeennele-groupe-bongrain-poursuit-le-redressement-de-l-ex-union-laitiere-normande-en-s-attaquant-aux-poudres-de-lait-il-n.N93279>

<sup>310</sup> Ouest France, 29 août 2016. « Agroalimentaire. Elle et Vire, 70 ans d'industrie laitière Normande ». Disponible sous forme d'archives électronique : <https://www.ouest-france.fr/economie/entreprises/agroalimentaire-elle-et-vire-70-ans-dindustrie-laitiere-normande-4471815>.

<sup>311</sup> L'Usine Nouvelle, id.

<sup>312</sup> Interview d5.

<sup>313</sup> Le Soir, 4 janvier 1991, Philippe Berkenbaum et Pierre Hermans, « Bel s'offre son concurrent belge Maredsous dans le giron de la vache qui rit ». Accessible sous forme d'archive électronique : [https://www.lesoir.be/art/bel-s-offre-son-concurrent-belge-maredsous-dans-le-giro\\_t-19910104-Z03GG9.html](https://www.lesoir.be/art/bel-s-offre-son-concurrent-belge-maredsous-dans-le-giro_t-19910104-Z03GG9.html)

<sup>314</sup> Interview d1, d5.

<sup>315</sup> Le Moniteur Belge, Annexe – Sociétés commerciales et agricoles du 25 juin 1997, n°970625 – 604 : Sudlac S.C., devient « Société de collecte des producteurs des coopératives de Herve, Malmedy, Vielsalm et Sudlac, en abrégé LAC + ». Déposé au Moniteur Belge le 16 juin 1997. La fusion entre les coopératives ne sera, sur le plan juridique, que par un acte posé le 24 mars 2006, déposé le 26 mai 2006 et publié aux annexes du Moniteur belge – personnes morales le 8 juin 2006– acte posé le 24 mars 2006.

Corman et ils avaient notre lait. Et nos outils, évidemment, ils s'en contrefoutent. Sitôt qu'ils ont eu notre lait, on avait des trop grosses machines et tout ce qu'on veut, le lait repartait directement, et on a cassé nos outils, et puis c'est fini »<sup>316</sup>

## 2. La laiterie de Walhorn

La laiterie de Walhorn est positionnée en concurrente du Groupe Interlait Récolte et ensuite de LAC + pour l'approvisionnement en lait<sup>317</sup>. Elle réalisa durant la décennie 1990 une forte croissance, que les acteurs de l'époque attribuent à l'esprit de confiance associé à la conclusion de l'accord avec le groupe Besnier qui garantit le prix du lait aux éleveurs et l'écoulement du lait de la coopérative dans l'outil majoritairement repris par Besnier. Le ressenti des sources orales de l'époque actifs au sein de la coopérative est que cet accord sur le prix avec Besnier détermina l'évolution positive de la collecte pour la coopérative, au détriment d'autres coopératives, notamment celles du groupe Interlait<sup>318</sup>. Cette progression se serait poursuivi lors de la décennie 2000, avec l'intégration de coopérateurs allemands et néerlandais<sup>319</sup>.

## 3. La Laiterie coopérative de Büllange

La laiterie de Büllange est privatisée en 1992, et les nouveaux gestionnaires centrent l'outil de production sur la fabrication de beurre pour lequel une AOP « beurre d'Ardenne » sera obtenue (Beurrerie de Bullange 2017).

## 4. Coferme

Coferme livre, depuis la rupture de la convention avec Sud-lait à la fin des années 80 (voir point 6.5.2 en page 101), les 2/3 de sa production de lait à Ucanel, une intercoopérative laitière française. Les dirigeants de Coferme à l'époque, dont le volume de récolte représente 8% du volume total de UCANEL, évoquent une situation de réciprocité entre Coferme et UCANEL, mais qui s'est modifiée en 1997 lors de la fusion des coopératives d'UCANEL en une seule coopérative et la cession de 51% des parts de leurs outils au groupe Lactalis<sup>320</sup>.

---

<sup>316</sup> Interview d5.

<sup>317</sup> Interview d1, p2.

<sup>318</sup> Interview p2, d3. Cet accord sur le prix était similaire à celui conclu entre les laiteries du groupe Interlait et l'Union Laitière Normande (voir note de bas de page 302), à savoir prix panier pour le lait calculé sur la moyenne des prix payés par un certain nombre de laiteries belges et étrangères – en revanche, à la différence des laiteries du groupe Interlait, ce prix était garanti pour la totalité de la production de la coopérative de Walhorn par le groupe Besnier. Il est également possible, concernant les laiteries du groupe Interlait, que l'accord avec l'Union Laitière Normande, ait été renégocié lors de la reprise de l'Union Laitière Normande par le groupe Bongrain (ceci reste à investiguer). La source orale d3 note que La coopérative serait passée de 114 millions de litres de lait en 1988 à 550 millions de litres de lait en 2014, en étendant ses rayons de collecte vers les Pays-Bas et l'Allemagne également.

<sup>319</sup> La source orale d3 note que La coopérative serait passée de 114 millions de litres de lait en 1988 à 550 millions de litres de lait en 2014, en étendant ses rayons de collecte vers les Pays-Bas et l'Allemagne également.

<sup>320</sup> Interview d4.

A la fin des années 90, Coferme ramasse un volume de 45 millions de litres de lait<sup>321</sup>, soit une nette progression depuis la fin des années 80, où la laiterie récoltait 25 millions de litres de lait<sup>322</sup>.

## 5. La laiterie de Chéoux

La laiterie de Chéoux se positionne avec succès, durant la décennie 1990, sur le marché de la revente de lait à d'autres laiteries en demande, dans un contexte de demande de lait importante liée aux quotas laitier. La laiterie écoule durant la décennie 1990 2/3 de sa production auprès de la laiterie de Walhorn s.a. (l'ancien outil de la laiterie coopérative de Walhorn majoritairement détenu par le groupe Besnier). Le contexte est favorable, pour la laiterie, qui possède peu de frais de structure, à la capitalisation des bénéfices. La vulnérabilité du modèle de la coopérative, dont les grands groupes peuvent soudainement refuser le lait, est cependant bien identifiée par la direction de l'époque<sup>323</sup>.

figure 53 représente la situation des laiteries wallonnes en 1998.

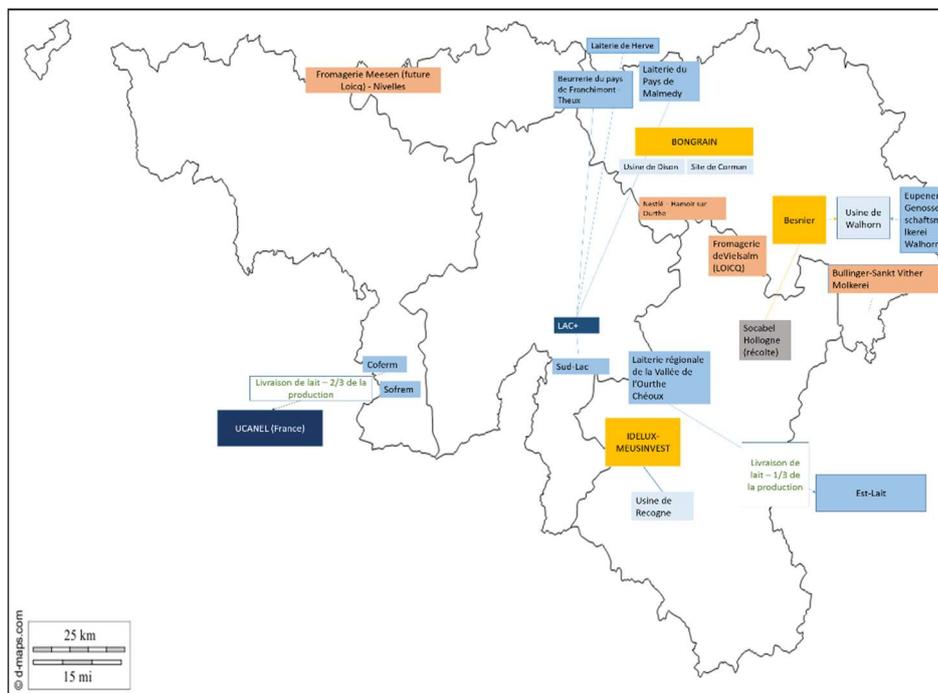


figure 53 : situation des laiteries wallonnes en 1998. Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris. En bleu clair et en orange clair,

<sup>321</sup> Archives Jean Pirlot (transmises via Bernard Calicis). Farde « Coferme ». Rapport de gestion du conseil d'administration pour l'exercice 2005, Note à l'AG, 15 juin 2015. Document dactylographié, à entête de la s.c.Coferme. D'après le Rapport de gestion du conseil d'administration pour l'exercice 2000, note à l'AG n°23, datée du 7 mai 2001, la coopérative écoulait 5 à 6 millions de litre de lait par an vers la fromagerie de Chimay (Sofrem).

<sup>322</sup> Archives privées Bernard Calicis, Dossier « S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait » Courrier à entête de la s.c.Coferme du 28 décembre 1988 adressé par Jean Sybille à Sud-Lait, à l'attention de Messieurs Demeur et Youcken, copie dactylographiée non signée.

<sup>323</sup> Interview d6.

les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune.

### 7.3. Le changement de conjoncture dans le courant de la décennie 2000 modifie les rapports entre les laiteries coopératives et leurs partenaires

#### 7.3.1. Le marché du lait sort d'une dynamique de pénurie

A partir des années 2000 se profile la perspective de la réforme de la Politique Agricole Commune, qui entraîna la majoration des quotas laitiers en vue de leur suppression, effectivement mise en œuvre par la réforme de Luxembourg de 2003. La conjoncture se modifie alors sur le marché du lait, avec une situation qui s'oriente vers une tension moindre en production de lait par rapport aux besoins de transformation et de consommation (Confédération belge de l'Industrie Laitière 2016)<sup>324</sup>.

#### 7.3.2. Les groupes laitiers français adaptent leur stratégie en Wallonie

L'usine liée à Interlait (Bongrain) à Dison, au sein de laquelle plus aucun investissement majeur n'est réalisé durant la décennie 90 et qui se trouve en difficultés financières, est mise en liquidation en 2001, mettant fin à l'accord de livraison préférentiel entre LAC + et le groupe Bongrain<sup>325</sup>.

Du côté de Walhorn, les rapports avec le groupe Besnier (devenu Groupe Lactalis) se tendent suite à une demande du groupe à la coopérative de limiter le volume produit par les producteurs de la coopérative de Walhorn :

« Ils ont voulu imposer aux membres de Wahlorn s.a., que la coopérative impose aux fermiers la limite de ce qu'ils devaient produire. La régulation des besoins du groupe, c'était la coopérative qui devait l'imposer aux fermiers. A ce moment-là, ils avaient trop de lait sur le groupe, et en France, il existait déjà une stratégie qui est très différente de la Belgique, ils régulent un peu les volumes, indirectement par voies de tranches qu'on abandonne, on n'abandonne pas. C'est là que le clash est venu, le conseil d'administration, avec moi, on a dit, dans l'accord il y a le respect mutuel. La collecte laitière, c'est le problème de la coopérative, la transformation, c'est le problème de la s.a. La s.a. n'a pas s'immiscer dans la coopérative. Mais ici, c'était carrément un des partenaires de la s.a. qui voulait s'immiscer, et on a été au clash. Les discussions ont été malheureuses. Ça laisse des traces humaines. Un jour, on était au pied du mur, c'était à la tour Montparnasse à Paris, j'ai dit, non, vous ne toucherez pas au monde agricole, on avait un accord que les fermiers devaient livrer tout le lait et la coopérative à la s.a., l'inverse étant vrai, que la coopérative doit prendre tout le lait des producteurs, et la s.a. doit prendre. Et donc on va au clash »<sup>326</sup>

#### 7.3.3. Les coopératives de collecte wallonne adaptent leurs modèles en fonction des nouvelles contraintes en présence

Les coopératives wallonnes se retrouvent sur un marché où leur lait n'est plus une denrée convoitée. Cette situation génère des tensions, évoquées au point précédent, avec

<sup>324</sup> Voyez, en particulier, les chiffres et analyses aux pages 19 et suivantes.

<sup>325</sup> Interview d5. La Dernière Heure, 26 avril 2001 « Interlac (178 emplois) : menace de fermeture », accessible en ligne <http://www.dhnet.be/archive/interlac178emploismenacedefermeture51b86ee3e4b0de6db9a53b27>

<sup>326</sup> Interview d3.

les gestionnaires français des outils de production sur le sol wallon, mais pose également problème aux coopératives qui se sont spécialisées dans la revente de lait (Coferme et la laiterie de Chéoux). En ce qui concerne ces acteurs, en particulier, c'est surtout la fluctuation dans les volumes de lait présents sur les marchés qui peuvent leur être préjudiciables à la stabilité du prix obtenu<sup>327</sup>.

LAC + (issue du Groupe Interlait Récolte – voir point 7.2.2 en page 115) et la laiterie de Chéoux, qui durant les deux décennies précédentes, avaient exploré deux modèles de développement différents, se rejoignent sur une stratégie commune et reprennent ensemble l'outil de Recogne (cédé en 1990 par l'Union Laitière Normande aux intercommunales Meusinvest et Idelux – voir point 7.1 en page 111) :

« Notre histoire, c'est le mariage de LAC+ et laiterie de Chéoux. Laiterie de Chéoux, c'était 300 millions de litres sans outil. Et qui pourtant se sont mariés avec des pauvres de LAC+, ils étaient riches, nous, on était très pauvres, j'étais LAC+, donc j'ai facile d'en parler. Pourquoi ils se sont mariés, parce qu'ils ont senti que leur métier de vendeur, de collecteur-vendeur de lait était fini. Et ça c'était en 2000. Et ils se sont dit, quel que soit le prix, y compris le mariage avec LAC+, qui pourtant n'était pas sexy, on va dire (rires), quel que soit le prix, il faut qu'on se trouve un ancrage industriel. Donc là, c'est Vandendooren qui a convaincu le conseil d'administration à l'époque, c'est que quel que soit le prix, y compris se marier avec LAC+ qui était l'héritier de SUD-LAC, l'ennemi juré de Chéoux, eh bien, il a fallu se marier »<sup>328</sup>.

Les deux coopératives représentent 600 millions de litres de collecte à la reprise de l'usine de Recogne, dont elle reprend les parts à raison de 84% (Laiterie des Ardennes 2019) avant de fusionner en une seule coopérative de collecte en 2010, la Laiterie des Ardennes (Laiterie des Ardennes 2020)<sup>329</sup>. La reprise d'Interlait à Dison n'est pas envisagée, en raison de sa mauvaise localisation géographique et de la vétusté de ses équipements. La coopérative récolte aujourd'hui 1 milliard de litres de lait, dont 800 millions en Wallonie, et collecte le lait de 53% des éleveurs laitiers wallons<sup>330</sup>.

La laiterie de Walhorn, bien que des négociations eurent lieu en vue d'un rapprochement avec la laiterie de Chéoux au début des années 2000 s'oriente vers la solution consistant à intégrer une coopérative de taille suffisante pour sécuriser la situation de la coopérative dans un marché où son lait est moins sollicité<sup>331</sup>. La coopérative de Walhorn fusionne avec la coopérative de dimension européenne Arla en 2014 (Arla Foods 2019). Lactalis, actionnaire majoritaire de l'outil de production de la Walhorn s.a., n'aurait pas accepté le principe de devoir obtenir son lait d'une coopérative de la taille d'Arla<sup>332</sup> et racheta les 49% des parts de l'outil transmises à Arla, tout en poursuivant la collecte de

---

<sup>327</sup> Archives Jean Pirlot (transmises via Bernard Calicis). Farde « Coferme ». Rapport de gestion du conseil d'administration pour l'exercice 2005, document dactylographié à l'entête de Coferme, du 15 juin 2005. Information confirmée par un administrateur de LAC+ de l'époque (a2) : « Ici, on arrive avec des fluctuations tellement, des amplitudes tellement fortes, qu'à un moment donné, tu bois la tasse. Plus personne n'en veut ».

<sup>328</sup> Interview a2.

<sup>329</sup> Annexe au Moniteur belge - personnes morales du 4 juillet 2011 – dépôt au greffe du 21 juin 2011.

<sup>330</sup> Interview a2 (calculs basés sur les chiffres renseignés).

<sup>331</sup> Interview p2.

<sup>332</sup> Interview d3, p2.

lait par l'entremise de la coopérative (non fermière) Socabel<sup>333</sup> (qu'elle avait racheté à la fin des années 1980, voir le point 6.6.2 en page 104). Aujourd'hui, Arla, qui ne possède pas d'outil de transformation du lait sur le sol wallon, récolte le lait d'environ 20% des éleveurs laitiers wallons, et la Socabel le lait d'environ 5% des éleveurs laitiers wallons<sup>334</sup>.

Coferme, quant à elle, s'est maintenue durant la première décennie des années 2000 sur le marché de la revente de lait à d'autres laiteries, principalement dans des rapports transfrontaliers avec des coopératives laitières françaises, malgré les limitations et les difficultés liées à un tel modèle dans le contexte évoqué<sup>335</sup>. Coferme récolte aujourd'hui le lait d'un peu moins de 7% des éleveurs laitiers wallons.

La figure 54 représente la situation actuelle (concernant les acteurs historiques de collecte et de transformation du lait uniquement).

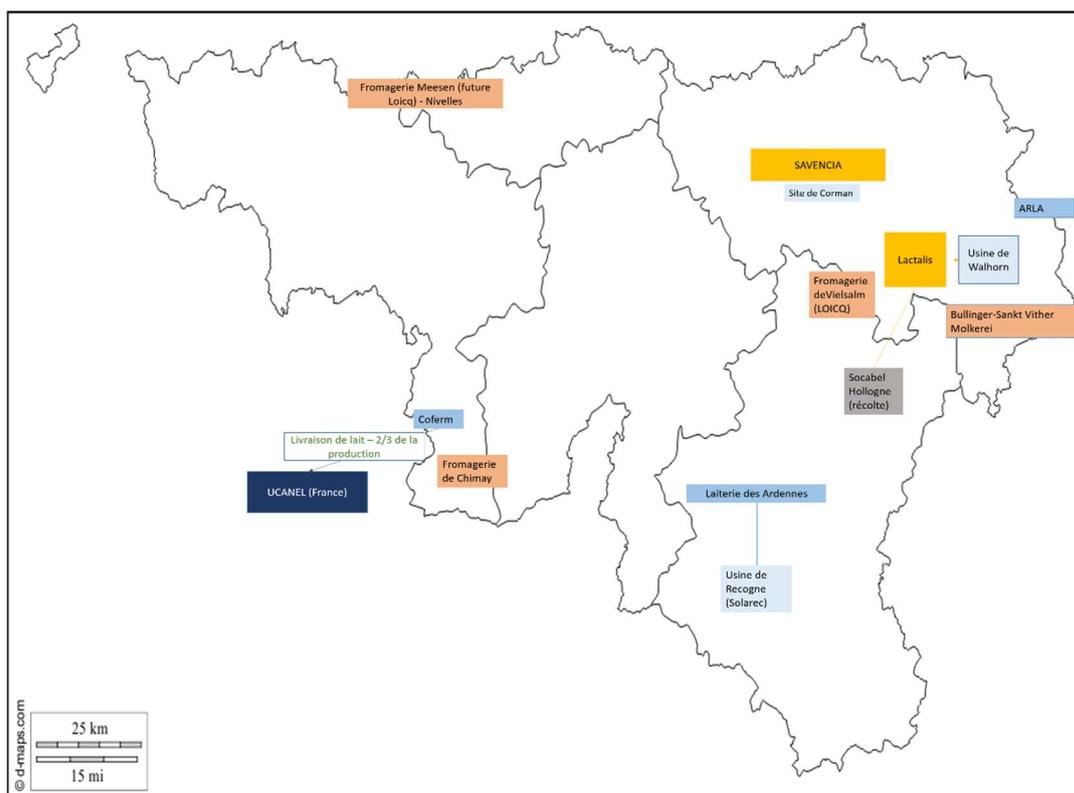


figure 54 : paysage laitier wallon (concernant les acteurs historiques uniquement). Les intercoopératives sont en bleu foncé, les coopératives en bleu, les entreprises privées en orange, les coopératives non fermières (dont les membres sont des entreprises privées ou des personnes) en gris.

<sup>333</sup> Agri-Web, 11 mai 2014, Binamé, «Lactalis n'a pas dit son dernier mot ! ». Accessible en ligne :

<http://www.agri-web.eu/lactalis-na-pas-dit-son-dernier-mot> ; Sudinfo.be, 13 juillet 2015, « Nos éleveurs n'ont plus aucune part dans la laiterie de Walhorn », accessible en ligne :

<https://www.lameuse.be/1331375/article/2015-07-13/nos-eleveurs>

<sup>334</sup> Chiffres issus de contacts avec la direction régionale wallonne d'Arla et inférés, pour la Socabel, des rapports existants sur le secteur laitier wallon (D GARNE 2007; Maquet 2012)

<sup>335</sup> Interview d2, d4.

En bleu clair et en orange clair, les outils de production repris ou développés par les coopératives ou les entreprises privées, sans existence juridique propre. Les investisseurs extérieurs sont représentés en jaune.

#### 7.4. Résumé du chapitre

Le groupe Besnier, qui a déjà pris des parts majoritaires sur l'outil de transformation de la laiterie de Walhorn et sur la laiterie non fermière Socabel, envisage de reprendre le groupe Bridel (impliqué dans un projet de prise de parts sur l'outil du groupe Interlait), ce qui positionnerait le groupe Besnier sur 78% du lait récolté par les laiteries coopératives wallonnes. Cette stratégie du groupe Besnier pousse l'Union Laitière Normande à se positionner vis-à-vis du secteur laitier wallon. L'Union Laitière Normande (ULN) rachète de manière inattendue Corman, partie prenante au projet de création de société anonyme de transformation du lait liée au groupe Interlait. L'ULN propose aux coopératives d'Interlait le rachat de 74% du capital de l'outil de production de Dison, modifiant le projet initial prévu au sein du groupe Interlait avec Bridel. Dans ce cadre, Sud-lait est mise en liquidation et l'outil de production de beurre et poudre est revendu à un consortium mixte semi-public. Une nouvelle coopérative axée uniquement sur la récolte, Sud-Lac, est créée et affiliée à Interlait, comme Sud-Lait l'était avant elle. Au sein d'Interlait, la laiterie de Herve maintient ses productions fromagères sur son propre site de production sans collaboration avec l'Union Laitière Normande sur le plan des débouchés commerciaux. En difficulté suite à la perte d'un contrat de fabrication à façon pour la fromagerie de Maredsous, la laiterie cède son outil de fabrication de fromage à la famille Cabay en 1998. Les coopératives de collecte de lait d'Interlait (Sud-Lac, laiterie de Herve, laiterie de Malmedy, laiterie de Theux) se rassemblent alors au sein d'une coopérative de collecte unique, LAC+.

La laiterie de Walhorn a cédé 51% des parts de son outil de transformation au groupe Besnier (futur Lactalis) contre de nouveaux investissements dans des lignes de production de lait UHT. La coopérative se développe durant les décennies 1990 et 2000, quintuple ses approvisionnements en lait en étendant son rayon de collecte vers l'Allemagne et les Pays-Bas.

La laiterie de Büllange, qui s'était spécialisée sur des marchés de niche, est privatisée en 1992.

Coferme, qui livre l'essentiel de sa production à des coopératives françaises dans le cadre d'accord transfrontaliers, double son volume de collecte entre 1990 et 2000. La laiterie de Chéoux se développe également pendant les années 90 sur le marché de la revente de lait, principalement à des coopératives laitières étrangères, et parvient à capitaliser des bénéfices.

Dans le contexte de la décennie 2000, les hausses de production de lait à l'échelle européenne modifient le marché du lait et placent les coopératives wallonnes de collecte face à de nouveaux enjeux. L'accord préférentiel de livraison qui liait les coopératives à l'Union Laitière Normande, depuis reprise et intégrée dans le groupe Bongrain, est rompu lors de la mise en liquidation de l'outil de Dison en 2001. L'outil, en faillite, n'avait pas l'objet d'investissements durant la décennie précédente. Du côté de la laiterie de Walhorn, un désaccord avec le groupe Besnier, devenu Lactalis, se cristallisa sur une

éventuelle limitation de production éleveurs de la coopérative durant la première décennie 2000. Du côté des coopératives Coferme et Chéoux, le constat est fait d'un marché de revente du lait devenu plus instable.

En réponse à cette situation, LAC+ et Chéoux se rejoignent sur un projet commun autour du rachat et de la modernisation de l'outil de production de beurre et poudre de lait de Recogne. La laiterie de Walhorn, quant à elle rejoint en 2014 une coopérative de collecte de taille européenne, afin de diminuer sa dépendance à l'outil industriel détenu par Lactalis. Coferme, en raison de sa petite taille et d'accords transfrontaliers, parvient à se maintenir sur le marché de la revente de lait.

## 8. La concertation entre laiteries durant les années 80 et 90 est confrontée aux mêmes enjeux que ceux identifiés durant les décennies 60 et 70.

En dépit de tentatives de rapprochement durant la décennie 80, les laiteries wallonnes ne se sont pas alignées sur des projets communs, que cela soit en termes de récolte du lait et de diversification des productions au-delà des modèles de production hérités des décennies précédentes. L'analyse qu'en font les acteurs permet d'approcher les raisons de ce non alignement et de souligner certaines similarités avec les obstacles à la concertation entre laiteries, déjà mis en évidence lors des décennies précédentes (voir notamment le point 4.4 en page 57).

Un résumé synthétique de ce point 8 est disponible au point 8.7 en page 134.

### 8.1. Certains directeurs de laiterie auraient manqué de capacité d'anticipation par rapport au projet de l'exécutif wallon

Par rapport au plan proposé par l'Exécutif wallon dans les années 80, un premier point d'achoppement est identifié comme émanant directement des directeurs des laiteries liées à Interlait. Les directeurs de ces laiteries n'auraient pas directement identifié la nécessité de dépasser la gestion intercoopérative propre à Interlait et d'investir dans l'outil de Dison afin de diversifier les productions vers des produits à haute valeur ajoutée :

« Le seul problème, c'est que progressivement, tous ces marchés se sont mélangés par l'introduction d'un espace européen, la croissance de la production et la nécessité d'aller voir autre-part, on n'était plus sur un marché local, et il y a eu des plus gros qu'Interlait sur le marché de consommation, le lait de consommation a plutôt diminué de prix, et à ce moment-là, plutôt que de chercher d'autres types de diversification, les laiteries primaires se sont encore renfermées sur beurre et poudre et ont laissé tomber Interlait. Je suis en 90 »<sup>336</sup>

« Interlait était d'abord très mal situé. Il devait à tout prix se délocaliser. Il fallait relancer des nouvelles lignes de production à l'époque parce que les emballages évoluaient. Mais il fallait réinvestir de l'argent. Et les structures coopératives parties prenantes d'Interlait, personne n'a voulu mettre l'argent pour relancer un nouvel outil »<sup>337</sup>

Dans le chef de certains directeurs de laiterie liées à Interlait, c'est effectivement un élément perceptible dans leurs discours. L'outil de production intercoopératif ne leur est pas indispensable dans un contexte où la demande en lait (comme matière première sur les marchés) est forte, et ne doit donc pas être soutenu :

« Mais au fond, je n'avais, je n'ai pas dire que je n'avais pas besoin d'Interlait à ce moment-là, ils nous prenaient quand-même une bonne quantité de lait, mais nous avions des relations avec des Français, il y avait notre lait qui partait sur la France, assez bien, et puis, il y avait du lait français qui venait quand nous étions à cours aussi, il y avait des échanges, beaucoup plus faciles qu'avec Trinon. Mais, avec le lait et le beurre etcétera, avec notre

<sup>336</sup> Interview u1.

<sup>337</sup> Interview p2.

association avec Corman, nous avons un débouché qu'on n'avait pas avant, autrement dit, on se foutait de Trinon à ce moment-là »<sup>338</sup>

Echanger du lait sur les marchés, et poursuivre la trajectoire de sa propre laiterie, en particulier dans la vente de beurre, de poudre (pour les quatre laiteries liées à Interlait) et de fromage (pour la laiterie de Herve), en marge des productions d'Interlait, faisait partie des trajectoires stratégiques traditionnelles<sup>339</sup> par rapport auxquelles les directeurs de laiterie n'envisageaient pas forcément la nécessité d'une évolution structurelle<sup>340</sup>. Ce constat résonne avec celui qui fut fait lors des décennies précédentes, quant à l'incapacité des directeurs de laiterie à envisager des modifications structurelles de trajectoires (point 4.4 en page 57).

## 8.2. Les compétences et les capacités relationnelles des directeurs de laiteries sont mises en cause

Face aux enjeux du marché laitier européen, les directeurs de laiterie doivent définir des stratégies de production et de valorisation commerciale leur permettant de se positionner correctement sur les marchés. Alors que la poudre de lait et le beurre étaient auparavant des marchés porteurs, la transition vers les marchés européens ouverts et à plus faible degré d'intervention public<sup>341</sup> implique d'adopter une autre approche. Plusieurs acteurs interrogés jugent que certains directeurs de laiterie n'y étaient pas correctement préparés en termes de compétences<sup>342</sup>.

« On avait en fait affaire à des techniciens du lait, plutôt que d'avoir des gens qui ont des conceptions de l'évolution d'une industrie derrière »<sup>343</sup>

« En Wallonie, on est un peu resté calé sur la sécurité. La poudre de lait, tout le monde sait faire ça. La mozzarella, c'est un peu compliqué. Le Gouda, il ne faut pas en faire, les Hollandais en font. Il faut oser aussi, et le fromage, il faut s'investir plus, il faut aller à des foires. Tandis que la poudre de lait, allo, 100 tonnes, 200 tonnes, c'est un peu la facilité. J'ai le lait, je le transforme, je suis tranquille, même si j'ai 95% de ce que je pourrais avoir, si je fais du fromage, je peux avoir 110, mais si je ne fais pas bien, je pourrais n'avoir que 80. Je joue la facilité, la sécurité »<sup>344</sup>

<sup>338</sup> Interview p1.

<sup>339</sup> Interview d3.

<sup>340</sup> Interviews p1, d5, u1. La source orale u1 note, à propos des directeurs des laiteries associées au sein de l'intercoopérative Interlait : « Alors qu'à ce moment-là, Trinon qui était directeur d'Interlait, voyait vers une diversification. Il y avait les potentats locaux, comme j'appelle ça, nous avons fait une conférence là-dessus, on causait comme syndicaliste, on parlait de tout ça, et puis vous aviez le directeur de laiterie qui était dans toutes nos réunions, il était toujours dans le fonds de la salle, et quand vous aviez tout causé, Monsieur Marcotty prenait la parole, et c'est lui qui avait raison ».

<sup>341</sup> A partir de 1987, la possibilité de mise à l'intervention illimitée du beurre est supprimée et limitée à 250 000 tonnes, soit 15% de la production de la Communauté européenne. Au-delà de ce volume, un système d'appel d'offres est mis en place à des prix inférieurs au prix d'intervention, garantis à minimum 90% du prix d'intervention (Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken 1990). Par un accord du 21 mai 1992, le prix d'intervention est par ailleurs graduellement diminué de 5% par le Conseil des ministres de la Communauté Européenne (Ledent and Burny 2002)

<sup>342</sup> Interviews m2, d1, d3, a1.

<sup>343</sup> Interview u1.

<sup>344</sup> Interview a1.

D'autre part, lors des tentatives de négociations et de rapprochements, une attitude récurrente dans le chef de certains directeurs de laiteries aurait été de ne pas envisager les restructurations au-delà de leur propre intérêt ou des intérêts de leur laiterie (de manière similaire aux observations du point 4.4 en page 57), et de ne pas être en mesure d'accepter la pertinence d'un avis extérieur <sup>345</sup> :

« Il ne faut pas l'écrire, mais pour moi, c'est uniquement un problème de personnes, un problème relationnel. On a eu quelques de personnes avec des têtes dures. Personne n'a voulu céder quelque-part. Fusionner des coopératives, c'est toujours arriver quelque-part à trouver un consensus »<sup>346</sup>

« Pourquoi Interlait et Sud-lait ne collaborent-ils pas, alors qu'ils font partie du même consortium ? « Il y a trop de coqs sur le tas de fumier » <sup>347</sup>.

« On a eu des réunions avec Jean Renson, qui était président d'Interlait, est-ce qu'on ne trouverait pas un accord au niveau du plateau, et chaque fois ça a foiré, parce que chaque fois, il y a eu des individualités qui ont fermé les portes pour que ça ne puisse pas avancer »<sup>348</sup>

« Ils ne décidaient pas mal de choses, politiquement, ensemble. Presque un syndicat de laitiers, et ils s'auto-protégeaient. Chacun défendait son territoire. Ça a été un peu la difficulté des fusions du comité du lait, chacun avait sa laiterie et son comité du lait. Ça a été un très gros frein à la fusion, à faire quelque-chose de correct ensemble, parce que la première chose qu'on cherchait, c'était de placer des gens, pas de faire une activité. (...) Ça a empêché à un moment donné les choses d'avancer vite. Ça crée un immobilisme qui est néfaste pour l'économie en général (...) A force de protéger, on empêche le développement, on empêche des gens capables de faire des choses. Je ne dis pas qu'elles sont toutes bonnes. Mais on empêche une évolution qui est naturelle et normale. On a beau être le seul pays qui ne veut pas de l'internationalisation, elle viendra, qu'on la veuille ou pas. Donc on s'organise pour être au mieux pour tout le monde, ou tout simplement, on se fait engoutir »<sup>349</sup>.

« Il y avait les potentats locaux, comme j'appelle ça, nous avons fait une conférence là-dessus, on causait comme syndicaliste, on parlait de tout ça, et puis vous aviez le directeur de laiterie qui était dans toutes nos réunions, il était toujours dans le fonds de la salle, et quand vous aviez tout causé, Monsieur Marcotty prenait la parole, et c'est lui qui avait raison, Hémons prenait la parole, et c'est lui qui avait raison. Je peux même vous citer une expérience que j'ai eue, Victor Trinson, patron d'Interlait, qui était un type que j'appréciais, s'était mis en tête de former le fils Marcotty, François. Un jour, on s'était mis en tête de dire à Marcotty qu'il pourrait faire sa formation à interlait. Marcotty a dit « tu ne t'occuperas pas de la formation de mon fils, je suis grand assez pour le faire ». C'était l'image, si vous voulez, des potentats locaux »<sup>350</sup>.

<sup>345</sup> Interviews u1, d1, d3, p2.

<sup>346</sup> Interview p2.

<sup>347</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S239 Laiterie coopérative de Cheoux. Compte-rendu manuscrit – « Réunion Coferme concernant le prix du lait » entre Coferme et la Laiterie de Chéoux du 16 juillet 1988.

<sup>348</sup> Interview p2.

<sup>349</sup> Interview d3.

<sup>350</sup> Interview u1.

### 8.3. Un facteur de confiance entre les coopératives fait défaut dans un contexte fortement concurrentiel

Les relations entre coopératives à la fin des années 80 semblent toujours impactées par des facteurs de méfiance réciproque, en particulier entre le groupe les laiteries liées à Interlait, d'une part, et Chéoux et Coferme d'autre part.

« L'avantage théorique de négocier cela au niveau wallon est grand, mais est-ce possible concrètement ? cela nécessiterait beaucoup de choses dont la confiance mutuelle... »<sup>351</sup>.

« Et en général, ça a bien pris, je me suis retrouvé avec [*nom anonymisé*], un jour, on s'est retrouvé à dîner chez Dubois et là, il y a eu un esclandre de [*nom anonymisé*], qui en plein milieu du dîner, "ah vous avez cru m'avoir avec un dîner", il s'est levé et il est sorti »<sup>352</sup>

Lors de réunions entre les protagonistes actifs au sein de Coferme et Chéoux, la possibilité même de pouvoir réaliser un projet à l'échelle régionale est remise en cause :

« Réaliser un projet, plan commun ... toute la Wallonie est utopique. « Le Wallon est ainsi fait comme cela ! » La preuve ! Pourquoi Interlait et Sud-lait ne collaborent-ils pas, alors qu'ils font partie du même consortium ? »<sup>353</sup>.

Le contexte des quotas laitiers, à ce niveau, n'est pas propice à un climat constructif entre laiteries, qui sont concurrentes vis-à-vis des éleveurs sur l'approvisionnement en lait<sup>354</sup>.

« Walhorn et Herve était très concurrents. Sur les produits ? Non, Les quantités de lait à travailler. Avec les quotas laitiers, tout le monde se battait pour faire tourner l'outil, qui avait été prévu, pour ça »<sup>355</sup>

### 8.4. Les éleveurs ont un rapport ambivalent à leur laiterie et n'assument pas suffisamment leur fonction de contrôle auprès des directions

Plusieurs acteurs témoignent de l'attachement fort des éleveurs à leur laiterie, et à singulièrement à la figure de leur directeur :

« Les gens étaient liés à leur laiterie. Les directeurs de laiteries étaient leur bon dieu. Et ça a expliqué parfois certaines tensions sur d'autres sujets »<sup>356</sup>

« Je pense qu'à l'époque, chacun voyait sa maison plus belle que celle du voisin. On a cherché à un certain moment, on a eu des contacts, je me rappelle très bien, la laiterie de Herve a été en difficulté, on a eu pas de réunions pour essayer de trouver une solution, avec des producteurs de Herve à l'époque, voir si on ne pouvait pas regrouper les deux coopératives pour ne faire qu'une unité de production. Mais là aussi, malheureusement, le

<sup>351</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S66, Note sur le problème laitier – lettre adressée par Bernard Calicis à Clément Crohain, 28 juillet 1988

<sup>352</sup> Interview p1.

<sup>353</sup> Archives Bernard Calicis, dossier S239. Compte-rendu manuscrit – Réunion Coferme concernant le prix du lait – Résumé de la rencontre entre Manu et P.Ska du 16 juillet 1988.

<sup>354</sup> Archives Bernard Calicis, Dossier S 36 Coferme – relations avec Sud-Lait. Courrier du 16 décembre 1988, copie d'un original signé adressé par H.Youcken, Directeur récolte, et J.M.Deumer, Directeur général, à Coferme S.C., portant sur le recrutement par Coferme d'éleveurs affiliés à Sud-Lait.

<sup>355</sup> Interview d1.

<sup>356</sup> Interview u1.

conseil d'administration a donné le feu vert, mais à Herve, ils ne sont jamais parvenus en interne à trouver une solution. Et c'est ça, vous savez, le monde agricole, c'est quand-même un monde un peu égoïste. Il est comme il est, il est seul dans sa ferme, ça n'est pas toujours évident de le fréquenter. (...) Le problème, aussi, c'est que le monde agricole est très individuel. Alors, rassembler dans le monde agricole, maintenant, ils sont beaucoup plus ouverts qu'ils n'ont été, par la force des choses, les mentalités ont évolué, mais à l'époque, c'était... et c'est dommage, parce qu'il y aurait eu des possibilités »<sup>357</sup>

Alors que dans un fonctionnement coopératif, les administrateurs de laiteries ont un devoir de contrôle et de sanction des actions de leur directeur, quatre acteurs interrogés soulignent le déficit de compétences en gestion dont ces administrateurs, et les éleveurs en général, étaient dotés à l'époque<sup>358</sup>. De manière générale, une forme d'absence de préoccupation relative aux enjeux de la structure est mise en avant, ainsi qu'une forme de frilosité en termes d'investissements en temps et en capital (de manière similaire à ce qui est mis en évidence au point 4.4 en page 57) :

« Jusque 85 environ, ils récoltent du lait, ils font du beurre, ils font du fromage, ils font du lait, il y en a de trop, on fait de poudre, il y a trop de beurre, de poudre, on le met à l'intervention. Pourquoi se tracasser. Les fermiers me disaient, les excédents, ce n'est pas mon problème, tant qu'on me paye, moi je fais, je m'en fous. Et puis à un moment donné, on a dit, ehhh. Voilà le problème, donc, il n'était pas commerçant, puisqu'on lui prenait toute sa marchandise »<sup>359</sup>

« Ils doivent s'investir beaucoup plus, mais au nom du travail, ils ont du travail, donc ils ne vont pas. Je dis toujours, 80% de votre revenu vient de la laiterie. Quand il s'agit de mon salaire, je m'y intéresse. Mais non, on vous fait confiance.... C'est vrai qu'on est plus ou moins compétent en fonction de ce qu'on fait. On le confie à quelqu'un qui est compétent, mais on ne le contrôle quand-même »<sup>360</sup>.

« Je me rappelle, j'ai été à la réunion à Interlait, j'ai été au conseil d'administration à ce moment-là, avec Jean Renson, mais, on était conscient que, si on voulait créer quelque-chose, et on revenait vers les agriculteurs, « non non non, nous on a mis de l'argent dans la structure, on ne va pas mettre notre argent en danger maintenant, le mettre dans des choses, on ne sait pas si ça va marcher ou pas ». Il y a toujours eu ce manque de créativité »<sup>361</sup>

D'autre part, au-delà d'un attachement émotionnel à la laiterie, l'incitation à répondre à un concurrent octroyant un prix du lait plus élevé est présente chez les éleveurs (comme lors des décennies précédentes – voir point 4.4 en page 57) :

« Et qu'on a reconstitué un conseil et c'était le moment où j'aurais dû partir. Et ils m'ont renommé président. Parce que vous êtes la seule garantie que la plupart des producteurs va rester chez nous. Ah oui, les producteurs ne connaissaient pas Idelux du Luxembourg, etcétera. Donc, ils étaient incités à répondre à la concurrence »<sup>362</sup>

<sup>357</sup> Interview p2.

<sup>358</sup> Interviews m2, p2, a1, d1

<sup>359</sup> Interview d1.

<sup>360</sup> Interview d3.

<sup>361</sup> Interview p2.

<sup>362</sup> Interview p1.

« En sortant cet accord, on a pratiquement obligé - et ça a à peu près signé la fin de Herve - qu'eux donnent la même garantie, autrement les fermiers foutaient le camp. Il faut bien savoir que le monde agricole dans les coopératives, il y avait toujours ce risque de mouvement »<sup>363</sup>

De manière similaire à ce que les analyses de l'Office National du Lait mettent en évidence pour les décennies précédentes (point 4.4 en page 57), le fait de devoir rémunérer les éleveurs suffisamment pour éviter le départ vers la concurrence (qui mettrait alors à mal la saturation des outils dans un contexte de pénurie de lait) met les coopératives en situation délicate en termes d'investissements :

« La qualité de la coopérative, c'est d'assurer l'approvisionnement de la matière première. Sa difficulté, c'est dans la délégation de gestion, et surtout aussi dans la faible capitalisation qu'il y avait, par rapport au chiffre d'affaire. Un chiffre d'affaire qui progressait énormément, une capitalisation qui était relativement faible, et dans lequel le producteur n'était pas tellement disposés à abandonner les capitaux. Et donc, ça, c'est une faiblesse en général, qu'on trouve dans tout le système coopératif : vous démarrez sur un petit noyau, avec de petits risques, les risques s'agrandissent, et la capitalisation de vos outils ne se fait pas au rythme de la croissance. Et si vous ajoutez à cela que les parts coopératives sont des obligations, elles sont remboursables. Donc, vous êtes confrontés avec une population active qui diminue, donc des remboursements de parts qui doivent se faire. Donc, il faut une adhésion des autres dans lequel vous avez dû... et c'est une difficulté du secteur coopératif qui est de pouvoir adapter ses structures financières à sa propre croissance »<sup>364</sup>.

L'éleveur, qui est un coopérateur devant en principe veiller au développement à long-terme de sa coopérative, est aussi parallèlement dans une optique de court-terme visant à obtenir un prix le plus élevé possible pour la matière première dont il est le fournisseur :

« Le producteur laitier voulait toujours en avoir un maximum. Parce qu'il avait des obligations et des charges. Donc, le coopérateur, ont toujours fait le maximum d'abord pour contenter leurs fournisseurs qui étaient finalement des coopérateurs. Et dans les structures coopératives, on n'a jamais constitué assez de réserves pour pouvoir remettre le capital pour investir. Ça, ça a été un phénomène aussi. Je le revois maintenant aussi, parce qu'on se rend compte des erreurs du monde agricole dans le fonctionnement. Maintenant, je suis tout à fait dehors, je le vois encore mieux »<sup>365</sup>

« Je n'ai jamais eu autant de problèmes, en 89, on n'a jamais payé autant le prix du lait. Et je disais aux fermiers « on va se casser la figure. On vous paye à perte pour garder les clients »<sup>366</sup>.

Dans le chef d'un acteur lié à la direction de la laiterie de Herve à l'époque, ce facteur semble avoir eu un certain poids, lorsqu'il s'est agi de considérer l'investissement de reprise de la fromagerie de Maredsous, finalement acquise par la fromagerie Bell (France):

« Les fermiers ont demandé, pourquoi est-ce qu'on n'a pas repris ? On n'aurait jamais su reprendre ça. Je ne vois pas aller dire aux fermiers, vous savez, pendant x années, vous

<sup>363</sup> Interview d3.

<sup>364</sup> Interview u1.

<sup>365</sup> Interview p2.

<sup>366</sup> Interview d1.

n'aurez plus de ristournes, on rachète Maredsous etc. C'est vrai que ça aurait été l'idéal, mais enfin »<sup>367</sup>.

Seule la laiterie de Chéoux, à l'époque, s'est retrouvée sur ce plan dans une situation de rentrées lui permettant à la fois de rémunérer les éleveurs à un prix concurrentiel et de capitaliser, donc d'échapper aux effets de cette ambivalence dans le chef des éleveurs (voir le point 7.2.2 en page 115).

### 8.5. Il n'existe pas dans le secteur agricole wallon de coupole pouvant imprimer une direction aux acteurs en présence

A l'instar de ce qui fut identifié comme un facteur défavorable à la mise en place d'une stratégie concertée et à un encadrement adéquat des ressources humaines en présence dans les années 60 et 70 (voir point 4.4 en page 57), l'absence d'une structure similaire au Boerenbond flamand en Wallonie est à nouveau souligné par les acteurs interrogés comme une limitation dans les années 80 et 90<sup>368</sup> :

« Le Boerenbond était la principale puissance financière de Belgique à l'époque, avec la Générale. Et le Boerenbond savait même imposer des cotisations et des augmentations de capital. Ils avaient le moyen de le faire, de le financer et de la contrôler, de A à Z. ça fait une différence énorme. Ils imposaient des regroupements eux-mêmes »<sup>369</sup>

« En Flandre, le Boerenbond avait mis la main sur tout, et tout le monde n'avait pas d'autre choix que de suivre le mouvement du Boerenbond. Et qui était toujours un mouvement, il faut le reconnaître, performant. C'était vraiment des pros. Mais ils avaient une mainmise. Il y a certainement du négatif par rapport à la vision du Boerenbond, mais il faut reconnaître que les structures ont mieux évolué dans le nord que dans le sud. Et sont aujourd'hui encore plus performantes dans le nord que dans le sud. Dans le concept technique, de production à tous les niveaux »<sup>370</sup>

Le Boerenbond agit donc à la fois comme source d'outils d'accompagnements et d'investissements, d'une part, et comme puissance à même d'infléchir les actions des coopératives, d'autre part<sup>371</sup>. Dans certaines laiteries flamandes, cet accompagnement aurait stimulé la mise en place de stratégies parallèles pour placer les bénéfices générés plutôt que de les rétrocéder aux éleveurs, afin de générer sur le long-terme du capital supplémentaire<sup>372</sup>.

De manière générale, plusieurs acteurs soulignent un mentalité générale moins favorable en Wallonie qu'en Flandre à l'activité entrepreneuriale<sup>373</sup>, et une forte présence

<sup>367</sup> Interview d1.

<sup>368</sup> Interview d1, u1, a1, p2.

<sup>369</sup> Interview u1.

<sup>370</sup> Interview p2.

<sup>371</sup> Interview u1 : « Si vous faites la même étude sur la Flandre, c'est Inex qui a tenu le plus longtemps. Inco, Inza et compagnie, c'était des regroupements, imposés par le Boerenbond, qui avait l'outil financier. C'est devenu Belgomilk – Milcobel. Vous voyez, donc, le schéma n'était pas différent, sauf que les outils à disposition et les structures financières étaient un peu différents de part et d'autre ».

<sup>372</sup> Interview a1.

<sup>373</sup> Interview d7, a1.

des opérateurs privés dans la transformation du lait en Flandre imprimant une dynamique d'investissements plus marquée :

«A un certain moment, les privés, ils osaient plus que la coopérative, parce que c'était leur argent »<sup>374</sup>

## 8.6. S'associer avec des opérateurs extérieurs à la coopérative répond à un besoin de capitaux

### 8.6.1. Le capital extérieur permet de compenser les absences de capacité d'investissement des coopératives

Dans le contexte décrit aux points précédents, recourir à des capitaux extérieurs s'impose comme une nécessité pour résoudre la contradiction intrinsèque au modèle coopératif et aux tensions qu'il génère sur le plan des investissements. L'analyse qu'en font certains acteurs ne distingue d'ailleurs pas le cas laitier de ce qui fut à l'œuvre dans d'autres secteurs agricoles, tels le secteur sucrier :

« Donc, on est dans un secteur qui est en croissance de production. Qui est en décroissance du nombre d'agriculteurs. La capitalisation se fait par rapport aux titulaires de parts qui sont des hommes qui diminuent. Donc, il y a le recours de plus en plus au secteur financier avec une faible capitalisation. Si vous ajoutez en plus de ça, que sur la période dont on parle, jusque 1990, on a une croissance des taux d'intérêt énormes. Donc, si on recadre tout ça, ça explique les difficultés économiques, ces tentations de se sauver en se regroupant. Mais ce n'est pas en regroupant des faibles coopératives sans capital que vous augmentez. »<sup>375</sup>

Parmi les acteurs interrogés, certains jugent la collaboration avec des opérateurs extérieurs positive, précisément en raison du fait qu'elle permettait de dégager des capacités d'investissement. Le principe des garanties aux coopératives de récolte en termes de rémunération (voir points 7.1 en page 111 et 7.2.2 ci-dessus en page 115) est jugé satisfaisant<sup>376</sup>. Deux constats sont exprimés, à ce propos, en ce qui concerne la cession de l'outil d'Interlait : que les choses se soient précipitées par l'action de l'Union Laitière Normande à la reprise de Bridel par Besnier et aient modifié les plans initiaux en faveur d'une participation plus importante que prévue de l'opérateur extérieur ; qu'à ce moment précis, les promesses de rémunération et la sécurité offerte aux éleveurs aient joué un poids important en faveur de l'adhésion des conseils d'administration des laiteries<sup>377</sup>.

### 8.6.2. La relation entre coopératives et opérateurs privés, un potentiel sous-exploité ?

Dans le chef de la laiterie de Walhorn, la cession des parts majoritaires de l'outil à l'opérateur privé Besnier n'est pas envisagée comme une perte de maîtrise sur l'outil de transformation, en raison des garanties présentes dans l'accord conclu avec Besnier :

<sup>374</sup> Interview a1.

<sup>375</sup> Interview u1.

<sup>376</sup> Interview u1, d3, p2.

<sup>377</sup> Interview u1, d5. , Le Soir 21 septembre 1990 M.Vanesse, « Montée de lait en Wallonie, Sud-Lait bat le beurre », Le Soir 21 septembre 1990, accessible sous forme d'archive électronique : [http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be\\_t-19900921-Z033UE.html](http://www.lesoir.be/archive/recup/%25252Fmontee-de-lait-en-wallonie-a-reconge-sud-lait-bat-le-be_t-19900921-Z033UE.html).

l'unanimité pour les investissements supérieurs à 50 000 euros ; le maintien à la direction de l'outil de transformation du personnel en place<sup>378</sup>.

Du côté d'Interlait, un facteur de méfiance vis-à-vis de l'Union Laitière Normande est présent dans le chef des directions de laiterie, qui n'étaient pas favorables à l'accord conclu et considèrent que l'intérêt des groupes français résidait dans les approvisionnements en lait :

« J'ai essayé d'expliquer à mon conseil d'administration que les multinationales qui arrivaient, qui faisait des belles promesses, il est venu des gens de France qui sont venu, qui nous ont dit, vos coopératives, vous roulez sur des chemins de campagne. Nous, on va vous faire rouler sur l'autoroute. (...) On allait se faire promettre des tas de belles choses, de la poudre aux yeux, surtout par les français, ils l'ont bien fait avec la sidérurgie, pourquoi pas avec les laiteries. Et ils ont manœuvré dans mon dos tous les présidents de coopératives pour que puisse se faire la reprise de Co... on ne leur disait pas ça, mais en réalité, c'était ça, que la reprise de Corman soit avec le petit cadeau, la promesse qu'ils pourraient posséder tout le lait de nos coopératives »<sup>379</sup>.

Pour d'autres, la présence de l'Union Laitière Normande, et ensuite du groupe Bongrain comme actionnaire majoritaire de l'outil, est perçue comme une source d'opportunités, en particulier, de diversification des productions et des stratégies de marché :

L'intégration dans une stratégie de marché, avec la panoplie de produits qu'avaient les français, et la pauvreté que nous avons, voire la diversification qu'on aurait pu créer, aurait pu être positif. On aurait pu utiliser globalement, et c'était ça le but. C'était aussi dans les intérêts du groupe français ? oui, c'était aussi dans ses intérêts.<sup>380</sup>

Ne pas être parvenu à coopérer avec ces groupes sur ce plan et être resté cantonné à une fonction de « technicien du lait » est une observation faite à propos des directeurs de laiterie d'Interlait de l'époque. L'adossement à ce groupe aurait, par exemple, pu être un bras de levier exploitable pour la laiterie de Herve, dans la question de la reprise de la fromagerie de Maredsous, ou pour la valorisation des productions fromagères de la laiterie de Herve<sup>381</sup>.

De manière générale, l'incapacité du secteur laitier wallon à se positionner en tant que fournisseur stratégique de matière première vis-à-vis des opérateurs pourvoyeurs d'investissements est soulignée :

« Dans un marché qui s'ouvrait et qui était ouvert, il y avait un échange d'opportunités possible entre nous. Aujourd'hui, soyons clair, dans le secteur de l'électricité, c'est celui qui est capable de la produire qui a le poids. On avait la matière première, qui était relativement bien concentrée sur un petit espace. Je ne parle pas du Hainaut, mais si vous

<sup>378</sup> Interview d3.

<sup>379</sup> Interview d5.

<sup>380</sup> Interview u1.

<sup>381</sup> Interview d1, u1, a1.

prenez l'entre-Sambre et Meuse, Chimay et Plateau de Herve, c'était quand-même pas mal de lait sur un petit espace, globalement »<sup>382</sup>.

Ceci eut des conséquences, notamment sur les opportunités de développer lignes de produit en lien avec le terroir wallon :

« Au début des années 2000, j'ai dit à [...] un ami, on a très très bien travaillé, je lui ai dit, il faut absolument lancer un lait du plateau. On a essayé, mais le groupe [NDLR : Besnier – Lactalis] ne voyait pas d'intérêt financier à lancer une production locale. On a raté des étapes, c'est certain »<sup>383</sup>

---

<sup>382</sup> Interview u1.

<sup>383</sup> Interview p2.

### 8.7. Résumé du chapitre

Alors que les acteurs de la filière laitière s'accordaient sur le diagnostic de faible compétitivité des laiteries wallonnes et sur la nécessité de mieux se positionner dans un marché européen du lait dominé par de grands groupes coopératifs et industriels, aucun rapprochement n'a été possible entre coopératives sur le plan de la mise en œuvre du projet.

Sont identifiés par les acteurs de l'époque comme des causes explicatives de ce non-alignement :

- Le manque d'anticipation des directeurs de laiterie vis-à-vis de tels enjeux, notamment sur la nécessité de réinvestir dans des outils partagés et de dépasser le cadre des intérêts propres de la laiterie ;
- Un déficit en compétences stratégiques et de gestion, tant chez les directeurs de laiterie que chez les éleveurs-administrateurs supposés les contrôler ; une incapacité de remise en cause à ce niveau ;
- Un déficit de confiance entre coopératives, dans un contexte tendu de concurrence entre elles vis-à-vis des éleveurs en tant que fournisseurs de lait ;
- Une incapacité des éleveurs à considérer les enjeux au-delà de l'attachement à leur coopérative, tout en étant, en tant que producteur de lait, réceptif aux prix plus élevés que pourrait offrir une laiterie concurrente ;
- L'absence d'un encadrement similaire à celui du Boerenbond en Flandre, combinant conseil et capacité d'influencer les décisions stratégiques des laiteries et des éleveurs sur le plan des investissements.

Il n'est pas établi, selon certains acteurs de l'époque, que le rassemblement de tous les acteurs laitiers wallons auraient suffi à constituer un groupe de taille critique suffisante. Est, cependant soulignée, l'incapacité globale du secteur à se positionner de manière coordonnée en tant que fournisseur d'une matière première stratégique vis-à-vis des opérateurs de transformation, en exploitant des logiques de partenariat profitables sur le long-terme.

## 9. Bibliographie (articles, monographies et sources publiées)

- Ackerman, L. 1966. "Structure de l'industrie Laitière En Belgique." *Cahiers de l'I.E.A.*, September 1966, Institut Economique Agricole edition, sec. n°53/R-24.
- . 1971. "La Vente de Produits Laitiers Par La Voie Du Commerce Intégré et Du Commerce Indépendant Organisé." *Cahiers de l'I.E.A.*, 1971, N°129/RR-109-février 1971 edition.
- Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken. 1974a. "De Melkveehouderij in Moeilijkheden." *Zuivelcoöperatie - Maandblad van Het ACVZ*, 1974, n°11/7-Juli 1974.
- . 1974b. "Franse Studie over de Zuivelnijverheid." *Zuivelcoöperatie - Maandblad van Het ACVZ*, 1974, N°11/3-Maart 1974.
- . 1981. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1982. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1983. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1984. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1987. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1988. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1990. "Jaarverslag." Brussel.
- . 1991. "Jaarverslag." Brussel.
- Arla Foods. 2019. "Consolidated Annual Report 2018. Transforming the Future." Arla. [https://www.arla.com/4927e1/contentassets/d968a7fbbad24880a14ada9e65e91f44/arla\\_consolidated\\_annual\\_report\\_2018.pdf](https://www.arla.com/4927e1/contentassets/d968a7fbbad24880a14ada9e65e91f44/arla_consolidated_annual_report_2018.pdf).
- Beurrerie de Bullange. 2017. "Beurrerie de Bullange- Belgique – Histoire." 2017. [http://www.bullingerbutterei.be/cms/index.php?article\\_id=3&clang=1](http://www.bullingerbutterei.be/cms/index.php?article_id=3&clang=1).
- Brigando, Jeanne. 1941. "La Caséine et Ses Dérivés Plastiques." *Le Lait*, INRA Editions, 21 (202-202-203): 17–28.
- Colla, Enrico. 2007. "Le Contrôle Des Concentrations Dans La Distribution En Europe : Aspects Méthodologiques et Perspectives." *Revue Française Du Marketing*, no. 213-3/5 (July).
- Confédération belge de l'Industrie Laitière. 2016. "Rapport Annuel 2016 - Année d'activité 2015." [http://bcz-cbl.be/media/121998/jaarverslag-2016\\_fr\\_def.pdf](http://bcz-cbl.be/media/121998/jaarverslag-2016_fr_def.pdf).
- Crelan. 2020. "Histoire de La Banque CRELAN." 2020. <https://www.crelan.be/fr/corporate/histoire-de-la-banque>.
- CRISP. 1972. "La distribution en Belgique (I)." *Courrier hebdomadaire du CRISP* N° 575 (29): 1. <https://doi.org/10.3917/cris.575.0001>.
- . 1978. "La distribution en Belgique (I)." *Courrier hebdomadaire du CRISP* 789 (4): 1. <https://doi.org/10.3917/cris.789.0001>.
- . 2020. "Traité de Maastricht." *Vocabulaire politique*. 2020. <http://www.voculairepolitique.be/traite-de-maastricht/>.
- De Baere, Jules. 1973. *Un Siècle d'activité Laitière En Belgique*. Société nationale de laiterie.
- De Spiegeler, Pierre, Philippe Gemis, and Michel Weysow. n.d. "Historique de La Composition Des Exécutifs/Gouvernements de La Région Wallonne 1968-2009." Service Public de Wallonie. Accessed January 12, 2018. <http://connaîtrewallonie.wallonie.be/fr/historique#.WljsAHbiY2w>.
- Delespesse, Marc. 1987. "Bière, Fromage... et Bien Davantage." *Alternatives Wallonnes. Le Journal de l'autogestion et de La Nouvelle Coopération*, September 15, 1987, n°53 edition.
- DGARNE. 2007. "Etude Du Secteur Laitier Wallon. Synthèse et Annexes." Namur: Direction générale de l'Agriculture. Division de la Politique agricole.

- Gay, Johann. 1968. "Structure et Évolution de l'industrie de Transformation Du Lait Dans La CEE." 34 (Novembre 1968). Informations Internes Sur l'agriculture. Commission des communautés européennes. <http://aei.pitt.edu/35701/>.
- Groupe Lactalis. 2016. "Groupe Lactalis - Histoire." Groupe Lactalis. 2016. <https://www.lactalis.fr/le-groupe/histoire/>.
- Herve Société. 2020. "Heritage." 2020. <https://www.herve-societe.be/fromagerie/heritage/>.
- Institut Economique Agricole. 1975. "Evolution de l'Economie Agricole et Horticole 1974-75." *Cahiers de l'I.E.A.* 183, RP-19.
- . 1986. "Evolution de l'Economie Agricole et Horticole 1985-1986." *Publications de l'I.E.A.* rapports n°1-24 (n°470).
- Institut National de Statistique. 1976. "L'activité Dans l'industrie Laitière En 1975. Structure Des Entreprises." *Bulletin de Statistique*, October 10, 1976.
- Laiterie des Ardennes. 2019. "Solarec S.A." 2019. <https://www.solarec.be/solarec-internet-fr/presentation/lentreprise/organisation/organisation-de-lentreprise-2289.aspx>.
- . 2020. "Historique de l'entreprise." 2020. <https://www.solarec.be/solarec-internet-fr/presentation/historique/historique-de-lentreprise/historique-1069.aspx>.
- Ledent, Albert, and Philippe Burny. 2002. *La politique agricole commune des origines au 3e millénaire*. Gembloux: Presses Agronomiques de Gembloux.
- Lefebvre, Wim, and Yves Segers. 2003. "Industrialsiering Op Het Platteland. De Coöperatieve Zuivelnijverheid in de Brusselse Rand En Haar Periferie Tijdens Het Interbellum." *Belgisch Tijdschrift Voor Nieuwste Geschiedenis*, 2003, XXXIII edition, sec. 3-4, pp. 485-533.
- Les éditions rurales. 1964. "Le Sillon Belge." Les éditions rurales.
- L'industrie Laitière Belge*. 1966. 4ième édition. Union de l'industrie laitière belge.
- Maquet, Pierre. 2012. "Analyse de La Filière Laitière Active En Wallonie. Etude Menée à La Demande de La Filière Lait et Produits Laitiers Wallonne." Namur: Filière Lait et Produits Laitiers Wallonne.
- Mathys, Christa, and Wim Lefebvre. 2006. *Gids van Landbouwarchieven in België, 1795- 2000*. ICAG Studies. Leuven: Universitaire Pers Leuven.
- Niesten, Eddie, Jan Raymaekers, and Yves Segers. 2002. *Vrijwaar u van Namaaksels! De Belgische Zuivel in de Voorbije Twee Eeuwen*. CAG-Cahier 2. Leuven.
- Office National du Lait. 1977. "Guide Des Laiteries." *Le Lait et Nous*, 1977, Office National du Lait edition, sec. n°3-4.
- Saldari, Cristina. 1978. "LE SECTEUR LAITIER EN BELGIQUE." *Courrier hebdomadaire du CRISP* 796 (11): 1. <https://doi.org/10.3917/cris.796.0001>.
- Savencia Fromage & Dairy. 2020. "Histoire." 2020. <http://www.savencia-fromagedairy.com/histoire/>.
- Segers, Yves, and Wim Lefebvre. 2009. "2. Industrialising the Countryside. The Cooperative Dairy Industry in Belgium during the Interwar Period." In *Exploring the Food Chain. Food Production and Food Processing in Western Europe, 1850-1990*, edited by Yves Segers, Jan Bieleman, and Erik Buyst, 49-75. Turnhout: Brepols Publishers. <https://doi.org/10.1484/M.CORN-EB.4.00004>.
- Soustre, Y., C. Farrokh, and R. Jeantet. 2017. "Questions Sur Les Produits Laitiers & Technologie Laitière." *CNIEL - Hors Série N°9*, September 2017. [http://eda.euromilk.org/fileadmin/user\\_upload/Public\\_Documents/EDA\\_Position\\_papers\\_-\\_Fact\\_Sheets/Other\\_Fact\\_Sheets/2017\\_Technologie\\_Laitiere\\_Serie\\_9.pdf](http://eda.euromilk.org/fileadmin/user_upload/Public_Documents/EDA_Position_papers_-_Fact_Sheets/Other_Fact_Sheets/2017_Technologie_Laitiere_Serie_9.pdf).
- Toute l'Europe. 2020. "Le marché unique." Toute l'Europe - Comprendre l'Europe. Le site de référence sur les questions européennes. 2020. <https://www.touteurope.eu/actualite/le-marche-unique.html#:~:text=Le%20march%C3%A9%20int%C3%A9rieur%20de%20l'Union%20europ%C3>

- %A9enne%2C%20aussi%20appel%C3%A9%20march%C3%A9,des%20capitiaux%20et%20des%20p  
ersonnes.
- Union de l'industrie laitière belge. 1962. *Répertoire*. 4ième édition.
- . 1966. *Répertoire*. 5ième édition.
- . 1970. *Répertoire*. 6ième édition.
- Van Ecke, E. 1976. "La Régionalisation de La Valeur de La Production Agricole Belge." *Courrier Hebdomadaire Du CRISP*, 1976, n°131 edition.
- Van Hecke, Etienne. 1976. "La Régionalisation de La Valeur de La Production Agricole Belge." *Cahiers Hebdomadaires Du CRISP*, August 27, 1976, N°731 edition.
- Vancauwenberghe, Paul, and Gérard Lambert. 1974. "La Concentration Dans l'industrie Laitière Du Sud de La Belgique. Essai d'évaluation Économique. Mémoire de Fin d'études En Vue de l'obtention Du Grade de Licencié En Sciences Economiques Appliquées - Sous La Direction de G.Bublôt." Université catholique de Louvain.
- Vanhaute, Eric, and Leen Van Molle. 2006. "9. Belgian Agrarian and Rural History, 1800-2000." In *Rural History in the North Sea Area. An Overview of Recent Research (Middle Ages - Beginning Twentieth Century)*, edited by Erik Thoen and Leen Van Molle, 1:217–48. Turnhout: Brepols Publishers. <https://doi.org/10.1484/M.CORN-EB.4.00090>.
- Verhulst, Adriaan, Georges Bublôt, Paul Vandewalle, Chris Vandembroeke, Jan Craetbeckx, and C. Boon. 1980. *L'agriculture En Belgique: Hier et Aujourd'hui*. Ministère de l'agriculture-Office national des débouchés agricoles et horticoles.
- Verkinderen, A., and L. Ackerman. 1964a. "La Structure de l'industrie Laitière Belge." *Cahiers de l'I.E.A.*, 1964, n°27/R-7 edition.
- . 1964b. "Le Ramassage Du Lait Par Les Laiteries Belges." *Cahiers de l'I.E.A.*, 1964, n°28/R-8, décembre 1964 edition.
- Witte, Els. 1990. *Chacun Pour Tous: Le Boerenbond Belge, 1890-1990*. Leuven University Press.

# Annexes

## 1. Production laitière moyenne par vache et production laitière totale, par province, en 1964

Cheptel laitier, production moyenne par vache et production totale par province en 1964 (Ackerman 1966)			
Province	Nombre de vaches laitières	Production moyenne par vache et par an)	production totale (en millions de litres)
Anvers	100132	4216	422
Brabant	93446	3725	348
Hainaut	128076	3690	473
Limbourg	63025	4179	264
Liège	168569	3698	624
Luxembourg	91871	3232	297
Namur	87759	3499	307
Flandre orientale	143600	4322	621
Flandre occidentale	131157	4210	552
Total Flandre	531360		2207
TOTAL Wallonie	476275		1701
TOTAL Belgique	1007635		3908
pourcentage Wallonie	0,47266619		0,435261003

## 2. Evolution des cheptels et du nombre d'éleveurs laitiers durant la décennie entre 1975 et 1991, à l'échelle des régions et du pays

Source des données: *Jaarverslag*, Algemeen Verbond der Coöperatieve Zuivelfabrieken – 1981 à 1991

