

Prospectives des aliments et boissons au Québec

Industrie laitière

Décembre 2000

Questions ? Commentaires ?

M. Mario Hébert, directeur adjoint

Agriculture et Agroalimentaire Canada

Direction générale des services à l'industrie et aux marchés (Québec)

2001, rue University, Pièce 746-M

Montréal (Québec) H3A 3N2

Tél : (514) 283-3815 poste 501

Fax : (514) 496-3966

Nous tenons à remercier la Direction de l'appui aux entreprises du Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) pour leur collaboration.



Agriculture et
Agroalimentaire Canada

Agriculture and
Agri-Food Canada

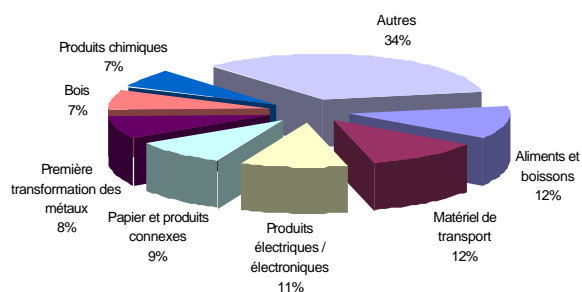
Canada

1.0 L'INDUSTRIE DES ALIMENTS ET BOISSONS AU QUÉBEC

Première industrie manufacturière au Québec

L'ensemble des activités agroalimentaires, de l'exploitation des ressources jusqu'aux consommateurs, représente une des pierres d'assise de l'économie québécoise, avec près de 12 % des emplois, soit plus de 400 000, et avec près de 12,4 milliards de dollars injectés annuellement dans l'économie québécoise, soit 8% du Produit intérieur brut (PIB).

Valeur des expéditions¹ de l'industrie manufacturière du Québec, 1999



¹ Produits de propre fabrication
Source : Institut de la statistique du Québec

Avec une valeur des livraisons manufacturières¹ de 13,8 milliards de dollars en 1999, l'industrie des aliments et boissons² occupe le premier rang : elle représente 12 % de l'ensemble de la transformation au Québec. Le seul secteur de la transformation des aliments et boissons génère annuellement 5 milliards de dollars de valeur ajoutée et 55 700 emplois directs dans l'économie. Dans l'ensemble canadien³, l'industrie québécoise représente 25 % des emplois et 25 % de la valeur ajoutée au seul chapitre des aliments et boissons.

Autre caractéristique, l'industrie québécoise bénéficie d'un avantage exceptionnel grâce à sa situation géographique. Localisé au cœur d'un marché de cent millions de consommateurs vivant dans un rayon de mille kilomètres, l'industrie québécoise dispose d'une excellente

¹ Si on ajoute les autres recettes comme la vente de biens achetés et revendus tels quels, la valeur des livraisons et autres recettes des aliments et boissons au Québec atteint 15,1 milliards de dollars.

² Ou 13,5 milliards de dollars en excluant la transformation du poisson (300 M\$).

³ Sur la base des chiffres de 1996.

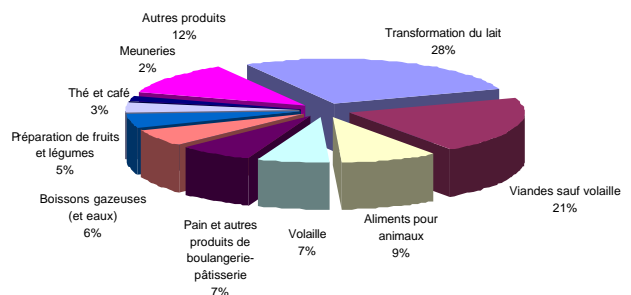
infrastructure de transport multimodale pour alimenter tant les grands pôles urbains du nord-est du continent que les marchés internationaux.

1.1 LIVRAISONS MANUFACTURIÈRES

Une industrie diversifiée et en forte croissance

L'industrie des aliments et boissons au Québec est très diversifiée. L'industrie laitière est le plus important secteur, car elle représente 28 % de l'ensemble des expéditions manufacturières d'aliments et boissons au Québec en 1999. L'industrie des viandes rouges, constituée essentiellement de l'industrie porcine, occupe le deuxième rang avec 21 % des expéditions, suivie par les aliments pour animaux avec 9%.

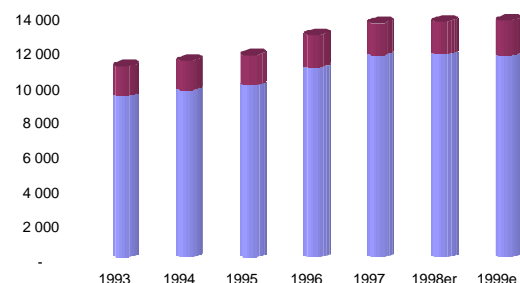
Répartition des expéditions par secteur de l'industrie des aliments et boissons¹, 1999



¹Excluant le poisson. Produits de propre fabrication
Total : 13,5 milliards de dollars (estimation)
Source : Statistique Canada

L'industrie des aliments et boissons a connu une forte croissance ces trois dernières années, notamment en raison de la forte progression des secteurs de la confiserie/chocolat, de même que dans le secteur des boissons gazeuses. Entre 1998 et 1999, la croissance totale aura dépassé 570 millions de dollars.

Évolution de la production manufacturière des industries des aliments et boissons au Québec

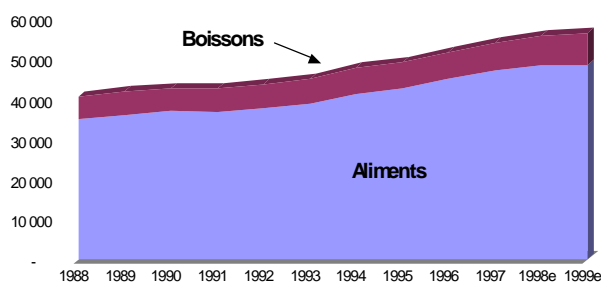


Total : 13,7 milliards de dollars
Source : Institut de la statistique du Québec

1.2 MARCHÉS/APPROVISIONNEMENTS⁴

L'industrie des aliments et boissons aura certes profité de la croissance du marché canadien⁵, dont l'accroissement de la demande globale a atteint 18 % entre 1994 et 1999, pour une croissance annuelle moyenne de 3,7 %. Les secteurs dont la demande a particulièrement augmentée au cours de cette période sont : les industries du vin (11,2 %), de la confiserie et du chocolat (6,9 %), des meuneries (6,6 +%), des huiles végétales (6 %) et des produits de la volaille (6 %). Entre 1994 et 1999, le marché canadien de l'industrie des boissons a connu une croissance annuelle moyenne plus élevée que celui des aliments (4,9 % comparativement à 3,5%).

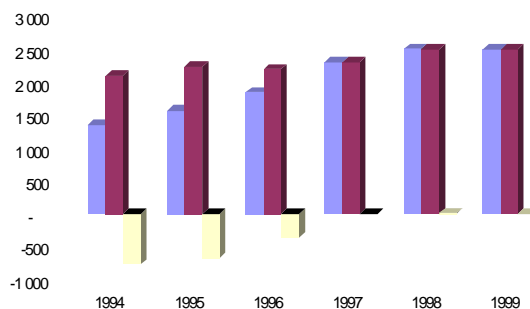
Évolution du marché canadien des aliments et boissons (M\$)



Estimations sur la base du marché intérieur apparent canadien en \$ courants
(Expéditions+importations-exportations)
Source : Statistique Canada

L'industrie a surtout grandement profité de la croissance de 86 % des exportations entre 1994 et 1999. Malgré la conjoncture défavorable des années 1997 et 1998, les exportations agroalimentaires québécoises se sont maintenues à environ 2,5 milliards de dollars. La plus faible croissance des importations (18 %) a permis au Québec d'améliorer sensiblement sa balance commerciale agroalimentaire au cours de ces années, atteignant même un léger excédent en 1998 et 1999.

Évolution du commerce agroalimentaire¹ du Québec 1994-99 (M\$)



¹Excluant les produits marins
Source : Statistique Canada

Les États-Unis demeurent le principal partenaire commercial de l'industrie des aliments et boissons du Québec, car 71 % du commerce s'y dirige, soit près de 1,8 milliards de dollars. Les approvisionnements du Québec sont toutefois plus diversifiés. Cette diversité a pour effet d'atténuer la dépendance de nos approvisionnements face à la devise américaine, comparativement au Canada pour qui les États-Unis représentent près du deux tiers du commerce agroalimentaire (importations et exportations). Ainsi, le Québec aura profité davantage de l'affaiblissement de l'euro, par rapport au reste du Canada.

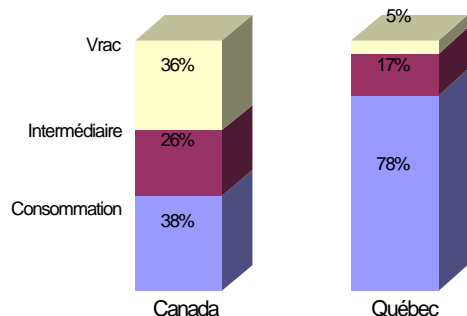
Parmi les autres partenaires commerciaux du Québec, l'Union européenne occupe la deuxième place pour la destination des produits agroalimentaires, car 7,5 % du commerce s'y dirige et le Japon est la destination choisie pour 4,6 % de nos exportations. Fait important à noter, malgré l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA), le Québec exporte pour seulement 11,5 millions de dollars de produits agroalimentaires au Mexique, soit seulement 2 % des exportations canadiennes vers ce pays.

Le Québec se distingue également de la moyenne canadienne sur le degré de transformation des produits qui sont exportés. En effet, 36 % des produits agroalimentaires exportés par le Québec sont des produits de consommation, comparativement à 5% pour la moyenne canadienne.

⁴ Les données sur la demande et le commerce agroalimentaire excluent les produits marins.

⁵ Sur la base du marché intérieur apparent (Expéditions + importations - exportations).

Niveau de transformation des produits exportés, moyenne 1995-99



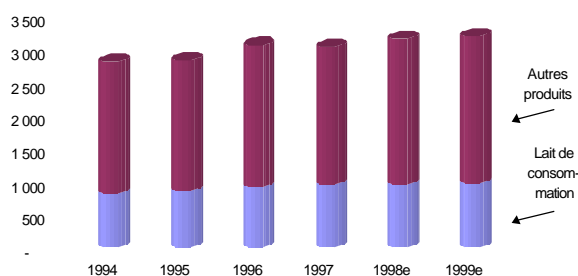
Source : Statistique Canada

2.0 INDUSTRIE LAITIÈRE

2.1 ACTIVITÉS MANUFACTURIÈRES

Avec 3,2 milliards de dollars de livraisons manufacturières en 1999, dont 70 % provient des produits transformés, le secteur des produits laitiers est l'activité de transformation agroalimentaire la plus importante au Québec. Cette dernière a produit, en 1997, 15 % des emplois de l'industrie des aliments et boissons, soit 8110 emplois, et 18 % de la valeur ajoutée, ou 878 millions de dollars.

Évolution des livraisons manufacturières de l'industrie de la transformation du lait au Québec (M\$)



Note : Livraisons manufacturières de propre fabrication, ne tient pas compte de la variation des stocks.

Source : Statistique Canada

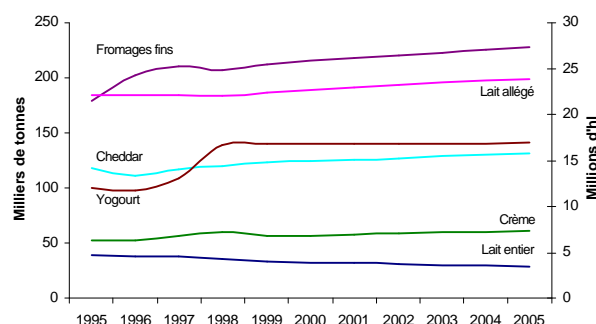
La valeur des livraisons manufacturières de l'industrie laitière a fluctué au cours des dix dernières années, atteignant 3,25 milliards de dollars en 1990 et 1991 et un creux atteint en 1994 avec 2,8 milliards de dollars. Cette fluctuation a touché tant l'industrie du lait de consommation que celle du lait de transformation.

2.2 MARCHÉS / APPROVISIONNEMENT

Un marché intérieur qui stagne

Les tendances de consommation pour l'industrie font état d'un marché mature où l'accroissement de la demande pour certaines catégories (yogourt, fromage de spécialité, lait allégé) est contrebalancé par une diminution dans d'autres catégories (lait de consommation, beurre, crème glacée). Les consommateurs ne font en fait que substituer leurs achats traditionnels pour des produits à haute valeur ajoutée ou qui répondent mieux à leurs besoins. La demande globale ne progresse véritablement qu'en fonction du taux d'accroissement de la population. Les attributs recherchés par les consommateurs favorisent l'achat de produits à faible taux de gras, qui sont dotés d'une bonne valeur nutritive et qui présentent des aspects pratiques lors de leur utilisation.

Évolution du marché canadien de l'industrie du lait de transformation



Source : AAC, Scénario de référence des politiques à moyen terme, janvier 2000.

Les prévisions de vente pour la période 1999-2005⁶ laissent entrevoir une baisse annuelle 2,4 % pour le lait ordinaire et une croissance moyenne de 1,1 % pour le lait allégé. L'accroissement de la demande canadienne de fromage cheddar devrait s'établir à 1,1 % et celle des fromages fins à 1,2%. La demande pour la crème glacée devrait continuer de décroître à un taux annuel de 2,1%. Fait intéressant, le beurre pourrait connaître un taux de croissance de 1,3 %, ce qui serait un renversement de la tendance historique. Selon ce scénario, le prix du lait payé par les usines devrait augmenter moins vite pendant cette période, ce qui s'explique par les coûts moins élevés de l'alimentation animale et une augmentation des prix plus lente dans l'économie par rapport à la moyenne historique. Dans le contexte de la gestion des approvisionnements, la

⁶ Source : AAC. Scénario de référence des politiques à moyen terme, janvier 2000.

stratégie du secteur primaire devra être fondée sur la flexibilité des livraisons aux usines, face aux signaux du marché.

Expertise et nouveaux produits

Mieux répondre aux besoins des consommateurs est une préoccupation constante pour l'industrie. La segmentation des marchés et la compétition par l'entremise de la différenciation et de la qualité des produits remplace peu à peu la concurrence basée sur les prix. L'industrie québécoise possède une expertise enviable, appuyée par des techniques et procédés modernes. Cette expertise dans le développement de produits et l'innovation constitue un atout certain pour le développement futur de l'industrie. Au moyen d'efforts de recherche et de développement importants, les entreprises désirent disposer de gammes de produits à plus forte valeur ajoutée dotés de meilleures marges de rentabilité pour ainsi se démarquer, même dans les marchés où les produits ne sont pas différenciés ou le sont peu. Dans ce créneau, on peut citer comme des exemples de réussite les laits de longue conservation, *Lactantia Purfiltre* et *Ultralait* de Natrel, en marché depuis déjà 5 ans, la gamme de boissons au lait *Moostache*, de Natrel, lancés en mai 1998, ainsi que les fromages frais (de type yogourt) développés par Danone et Aliments Ultima (dont *Caresse*, lancé en 1998 et enrichi en calcium).

La gamme de fromages de spécialités offerte s'élargit sans cesse pour englober de nouvelles catégories et gagne en qualité et en popularité. Produits au Québec ou importés, de lait de vache, de chèvre ou de brebis ; le consommateur en redemande!

Le secteur laitier connaît également son paradoxe; les consommateurs demandent des produits plus faibles en matières grasses pour les produits de consommation courante alors que cet élément est le dernier des soucis pour les produits de consommation occasionnelle. Les fromages de spécialité profitent amplement de ce paradoxe, tout comme la crème glacée Haagen-Dazs. Liberté ose encore plus notamment grâce à sa gamme de yogourt *Méditerranée* à 8% de m. g. Dans le même ordre d'idées, Unilever mise sur sa crème glacée Breyers, dont celle qui marie crème glacée et barre de chocolat. Place au plaisir!

Exportations : un marché remis en question

Les exportations canadiennes de produits laitiers ont connu une croissance manifeste au cours des

dernières années. D'un niveau stable à environ 200 M\$ au cours de la première moitié de la décennie 1990, elles atteignent en 1999 une valeur de 367 M\$, en baisse de 12 % par rapport à l'année précédente (418 M\$). Pour l'ensemble de l'industrie canadienne, les exportations représentent environ 5 % des livraisons manufacturières. Les principaux produits exportés sont constitués à 36% de fromages, à 24% de lait en poudre et à 10% de lait évaporé/condensé. Les principaux pays ou régions importateurs étaient les États-Unis avec 41 % de la valeur, suivi de l'Union européenne avec 14 % et l'Amérique centrale et les Antilles avec 13 %. Le Québec est responsable de 60 % des exportations canadiennes. Les changements qui devront être apportés au système canadien d'approvisionnement aux usines pour l'exportation de produits laitiers ont affecté les exportations canadiennes en 1999 et 2000 (en baisse de 28 % sur la base des 6 premiers mois de 2000).

En effet, les producteurs et les transformateurs laitiers avaient créé le programme optionnel d'exportation (POE) pour favoriser un approvisionnement continu de lait aux transformateurs pour les produits destinés à l'exportation. À l'automne 1999, l'organe d'appel de l'Organisation mondiale du commerce (OMC), a décidé, à la suite d'une plainte présentée par les États-Unis et la Nouvelle-Zélande, que le mode de détermination des prix de l'industrie laitière canadienne, pour le lait utilisé dans la fabrication de certains produits d'exportation, constitue une subvention à l'exportation et n'est pas conforme aux engagements du Canada dans le cadre de l'Accord de l'OMC sur l'agriculture.

L'impact direct de cette décision a été une réduction du lait disponible aux transformateurs pour l'exportation, puisque les limites autorisées négociées lors de l'Uruguay Round ont été atteintes dès le mois de février 2000 (l'année laitière débutant le 1^{er} août). Aux prises avec un problème commercial et financier sans issue, le Groupe Lactel s'est vu forcé de solliciter des offres pour sa mise en vente (les dirigeants d'Agropur ont confirmé l'acquisition des actifs du Groupe Lactel le 11 octobre 2000), son chiffre d'affaires s'effectuant pour près du tiers à l'exportation.

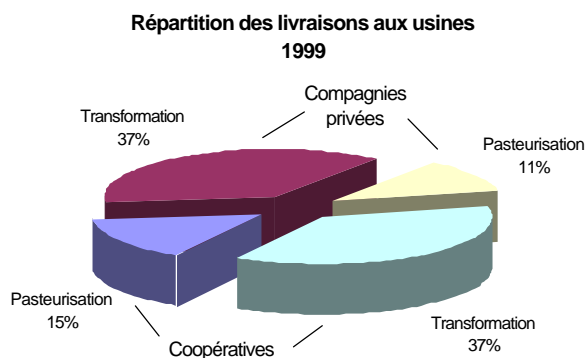
Dans le dossier de l'exportation, l'industrie canadienne travaille à mettre en place une nouvelle approche qui sera conforme avec les engagements du Canada. Faisant face à un marché domestique mature et œuvrant dans un contexte de gestion des approvisionnements, où les seules possibilités de

croissance sont représentées par les produits à valeur ajoutée, les transformateurs se doivent d'être présents sur les marchés étrangers. Ceux-ci ont, en effet, les meilleures possibilités d'assurer le développement de l'industrie grâce à l'exportation entre autres de fromages et d'ingrédients laitiers. L'absence d'une telle politique de croissance cantonnera les entreprises sur le marché canadien alors qu'elles devront faire face à une concurrence accrue au pays et à l'étranger.

2.3 STRUCTURE / INVESTISSEMENTS

L'industrie laitière a connu une importante période d'ajustements structurels au cours des dernières années. Ce mouvement semble maintenant terminé dans l'ensemble, puisque le nombre d'établissements est passé de 71 à 74, pour la période 1994-1997. Toutefois, ces données masquent la situation réelle par catégorie, puisque les établissements actifs dans le secteur du lait de consommation sont passés de 25 à 21 pendant la même période et les établissements de transformation ont progressé de 46 à 53. Cela illustre le mouvement de consolidation important associé au marché du lait de consommation tant au Québec qu'au Canada. Dans le cas des entreprises de transformation, les nouveaux établissements ont été créés surtout grâce à des investissements réalisés pour la fabrication de fromages fins.

L'industrie est dominée par la présence de grandes entreprises, qu'elles soient de nature coopérative (Agropur et Groupe Lactel) ou privée (Groupe Saputo, Danone et Parmalat). La concurrence intense qui prévaut, tant sur le marché canadien qu'à l'étranger, force les firmes à adopter un ensemble de moyens pour se doter d'une structure concurrentielle.



N'inclut pas les livraisons dans le cadre du POE
Source : Fédération des producteurs de lait du Québec

Agropur a ainsi conclu en 1993 une alliance stratégique avec Dairyworld pour la création de l'entreprise Aliments Ultima, laquelle regroupe les activités reliées à la production de yogourt et de desserts frais des deux coopératives. Natrel, une division d'Agropur a par ailleurs choisi d'élargir ses opérations de lait de consommation par l'achat d'établissements situés en Ontario (1997) et en Colombie-Britannique (1998). Agropur a également fait l'acquisition d'une usine fromagère en Alberta en 1998. La transaction la plus récente (octobre 2000) concerne l'acquisition des éléments d'actifs du Groupe Lactel, ce qui mène le chiffre d'affaires total d'Agropur à environ 1,8 milliards de dollars.

L'exemple le plus probant de réussite d'une stratégie d'expansion demeure sans conteste celle entreprise par Saputo inc (anciennement Groupe Saputo). Cette entreprise, après être devenue une société publique, s'est lancée dans un vaste programme d'acquisitions à l'échelle nord-américaine⁷. Les cibles privilégiées étaient des firmes spécialisées dans la production de fromages de spécialité, principalement la mozzarella. Saputo est depuis devenue une des plus importantes entreprises de transformation du lait en Amérique du Nord, cinquième manufacturier de fromage aux États-Unis. Ce dernier exemple met en lumière les facteurs qui doivent être présents pour assurer la réussite d'une stratégie de croissance dans l'environnement concurrentiel qui a cours. Ces facteurs sont : un recours facile au capital, la rationalisation ou le regroupement des opérations, l'adoption de technologies modernes et le développement de produits à valeur ajoutée.

Dans un marché national mature, le plus grand défi auquel est confronté le transformateur laitier québécois est la difficulté d'augmenter les revenus et d'obtenir des marges de profit satisfaisantes. La croissance par fusions et acquisitions est un moyen privilégié pour l'établissement d'entreprises d'envergure à rayonnement international aptes à faire concurrence avec succès sur les différents marchés. Que ce soit au Québec ou dans l'ensemble du Canada, la croissance par acquisitions dans l'industrie laitière a traditionnellement été la méthode choisie pour augmenter les parts de marché et profiter des approvisionnements qui s'y rattachaient. Ce mode de croissance devient de plus en plus difficile,

⁷ Stella Foods (É-U) en 1997, Avonmore Cheese et Waterford Food Products (É-U) ainsi que Riverside Cheese and Butter Inc. et Bari Cheese Ltd (Canada) en 1998, Groupe Cayer JCB (Canada) en 2000.

compte tenu du nombre restreint d'entreprises pouvant faire l'objet d'achat. La dernière transaction en date (février 2000), l'achat du Groupe Cayer-JCB par Saputo Inc., en est un exemple. L'expertise de Saputo en matière d'acquisitions fait en sorte que l'intégration d'une nouvelle entreprise se réalise sans heurts. Les éléments de coûts non productifs sont vite supprimés et l'accent est mis sur la valorisation des actifs productifs et la recherche d'une efficacité opérationnelle à bas coûts. Agropur dispose maintenant d'une charte fédérale et l'objectif pour un avenir prochain est de devenir une coopérative pancanadienne. Malgré la qualité de leurs produits et de leurs infrastructures, plusieurs entreprises québécoises présentent une piètre performance financière qui limite leur capacité à investir, tant en vue de l'accroissement de leur part de marché ou en recherche et développement.

Les transformations qui ont cours dans l'industrie ont suscité de nombreux projets d'investissements. Natrel a procédé à des investissements de 17,4 M\$ à son usine de Saint-Laurent pour le lancement de la boisson au lait *Moostache* à l'été 1998. Agropur a également annoncé en mai 2000 la deuxième phase d'un projet de modernisation et d'expansion de la fromagerie d'Oka d'un coût total de 5 M\$ tandis qu'Aliments Ultima a annoncé en juin 1999 un investissement de 25 M\$ sur 3 ans pour l'agrandissement de l'usine de Granby afin d'en augmenter la capacité de production de 50 %. Le Groupe Lactel a lancé la production de fromage de sa toute nouvelle usine située à Chambord dont le coût de construction est estimé à plus de 30 M\$. Finalement, la fromagerie Bergeron spécialisée dans la fabrication du fromage Gouda a terminé en 1999 un investissement d'1 M\$ pour augmenter de 50 % la capacité de production de l'usine de Saint-Antoine-de-Tilly.

Les entreprises actuellement en place sont à même de répondre efficacement aux besoins du marché canadien et laissent peu de place à de nouveaux investisseurs étrangers. Seule une organisation apportant une expertise nouvelle ou visant le développement de créneaux de marché jusqu'ici ignorés pourrait s'implanter avec succès et s'avérer profitable à l'industrie canadienne.

2.4 DÉFIS / OPPORTUNITÉS

Dans ses relations avec le secteur primaire, l'industrie devra se préoccuper de sa compétitivité à l'échelle internationale, particulièrement en regard du coût et de la disponibilité de la matière première.

De plus, l'investissement soutenu des producteurs pour l'achat de quotas à des prix toujours plus élevés n'est pas sans poser de questionnements sur les impacts à long terme de son financement et sur la transférabilité des entreprises. Et finalement, l'industrie devra mettre en place une formule conforme aux engagements du Canada qui lui permettra de développer une vision et une stratégie à long terme afin d'exploiter pleinement les marchés d'exportation.

Plusieurs autres contraintes importantes contribueront à façonner le portrait futur de l'industrie. Ainsi, la maturité de la demande sur le marché intérieur obligera les entreprises à être plus actives dans le développement de nouveaux produits. Fait probant, la croissance la plus forte est observée dans les secteurs où les activités de mise au point de nouveaux produits ont été les plus intenses, tels les yogourts, les boissons au lait et les desserts glacés. Les changements dans les habitudes de consommation amèneront également de nouvelles contraintes. La fréquence accrue des repas pris à l'extérieur du foyer et la nature des produits consommés rendent nécessaire le renouvellement des gammes de produits offerts, particulièrement pour mieux desservir le marché des HRI⁸. La place grandissante occupée par les marques privées et le pouvoir accru des distributeurs alimentaires forcera les entreprises québécoises à tenter de mieux comprendre les besoins précis des détaillants en ce qui a trait aux produits demandés, à leurs coûts et à la logistique d'approvisionnement, et à y répondre.

Le développement de produits laitiers reliés aux considérations de santé représente également un défi important à relever, compte tenu des attentes des consommateurs et de la complexité et/ou de l'imprécision du cadre réglementaire. Pour l'industrie laitière, la valorisation du lactosérum représente une des voies les plus prometteuses. Au Québec, la présence de nombreux centres de recherche, dont l'Institut de recherche sur les aliments fonctionnels et les nutraceutiques (l'IRAFN) auquel est associé le Centre de recherche en sciences et technologie du lait (STELA), favorise l'innovation dans ce domaine. De plus, depuis sa fondation en 1995, la Société Novalait Inc. a démontré sa capacité à orienter la recherche scientifique et technologique pour l'industrie laitière, en fonction des bénéfices qu'en retirera la filière. Ces efforts pourraient favoriser la mise au point et la vente d'ingrédients laitiers destinés

⁸ Hôtels, restaurants et institutions.

expressément au développement d'aliments fonctionnels. Certains observateurs avancent même que ce thème pourrait conditionner le développement de nouveaux produits au cours des cinq prochaines années.

Finalement, la concurrence sans relâche des fabricants de boissons gazeuses, de boissons et de jus continuera d'influencer la consommation des clientèles cibles plus jeunes au détriment du lait. Nouveaux produits concurrents, mais qui apparaissent intéressants à plus d'un égard pour les entreprises de l'industrie sont les produits à base de soya, particulièrement les boissons. Leurs caractéristiques les rattachent aux produits laitiers et on les retrouve d'ailleurs souvent dans les comptoirs réfrigérés côtoyant le lait ou les boissons au lait. Plusieurs transformateurs laitiers les ont déjà inclus à leur gamme de produits, dont Parmalat et Dairyworld au Canada, de même que les leaders américains que sont Dean Foods et Suiza Foods. Parmi les nouvelles niches de marché à explorer, les catégories des produits biologiques et ceux à base de soya méritent une attention particulière. Ainsi, les produits laitiers représentent le secteur de l'industrie des aliments biologiques le plus important et celui qui connaît la croissance la plus rapide. Aux États-Unis, ce secteur était évalué à 300 M \$ en 1998, en hausse de 50 % par rapport à l'année précédente. Les estimations font état d'un marché potentiel de 2 MM \$ en 2005⁹.

L'expertise commerciale et technologique du secteur laitier québécois mérite d'être mise en valeur et pleinement exploitée. Le principal défi pour l'industrie est de s'ouvrir sur l'extérieur, ce qui suppose de la faire accéder à un approvisionnement canadien pour la fabrication de produits d'exportation ou d'assurer sa présence à l'étranger par la réalisation d'alliances stratégiques, l'achat d'entreprises ou l'implantation à l'étranger.

⁹ Source : www.foodonline.com, News & Analysis, April 11, 2000