

Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires

Roland Perez

Les contraintes stratégiques liées aux caractéristiques des marchés alimentaires (marchés à croissance retardée et poids de la grande distribution) entraînent des logiques d'action des groupes reposant sur des stratégies marketing et sur la croissance externe.

La mise en œuvre de ces logiques d'action a des implications financières et organisationnelles, générant de nouvelles contraintes stratégiques (rentabilité, compétitivité, indépendance) auxquelles sont confrontés les groupes alimentaires.

The strategic constraints due to the characteristics of food markets entail some management principles based upon marketing strategies and external growth. The implementation of these management principles has financial and organizational implications, generating new strategic constraints which food groups have to cope with.

*

* *

L'objet de cette contribution est de présenter un schéma d'analyse des stratégies des groupes relevant du secteur des industries alimentaires¹.

Si l'exposé reste volontairement général, il s'appuie sur un matériau empirique suffisamment conséquent pour autoriser la validation du cadre d'analyse proposé².

Le schéma exposé ci-après constitue par là une étape de consolidation théorique et méthodologique dans un processus d'analyse appliqué à un domaine donné de l'économie contemporaine.

Aussi, avant de présenter le contenu des propositions avancées, il paraît souhaitable de rappeler la problématique qui les sous-tend.

I.— PROBLÉMATIQUE

1. L'entreprise et sa stratégie

— *L'entreprise* est définie comme lieu social où s'expriment les rapports de production à travers les formes d'engagement des capitaux, les modes d'organisation du travail, les procédures de gestion et de régulation³.

— *Les décisions stratégiques* sont celles qui affectent le devenir de l'organisation ou des parties qui la composent (notamment du ou des personnes en charge de son « management »).

L'entreprise étant une composante du système social, sa régulation est elle-même partie intégrante des mécanismes de régulation, affectant l'ensemble des rapports de production dans un espace social déterminé. Par là-même, les décisions stratégiques de l'entreprise sont à la fois déterminées par — et facteur de détermination de — l'évolution des systèmes productifs auxquels elles participent.

Les décisions stratégiques peuvent être réparties suivant des typologies variables. Celle que nous retiendrons sera la suivante :

— les décisions stratégiques relatives aux *activités* et exprimées en termes de couples produits-marchés étendus aux choix technologiques. Ces décisions concernent l'identification de l'ensemble des vecteurs exprimant l'activité de l'entreprise et comportant plusieurs composantes : types et gammes de produits, structures et répartition des marchés, technologie et organisation de la production.

Les choix stratégiques relatifs à chacune de ces composantes (expansion/diversification, internationalisation, ...) ont été particulièrement étudiés par les classiques de l'analyse industrielle et de l'analyse stratégique. Ces décisions ont été le plus souvent analysées dans une perspective de croissance, plus récemment — depuis que le contexte a changé, lors des années 1975 — dans une perspective moins optimiste (stratégies de spécialisation, de « recentrage », voire de reconversion...).

— les décisions stratégiques relatives aux *actifs* et, plus généralement à l'acquisition des moyens de production. Cette fois, les choix sont centrés autour de l'alternative croissante interne-croissance externe exprimant la mise en place autonome de nouveaux moyens de production ou par le biais de fusions ou acquisitions. Là également, ces choix peuvent être effectués dans une hypothèse négative (restriction du portefeuille d'actifs par fermeture d'unités, ventes ou cessions partielles...).

— les décisions stratégiques relatives au *financement* constituent un

domaine classique de la vie de la firme. En termes stratégiques, les choix concernent, au-delà de l'alternative fonds propres/endettement, exprimée par l'effet de levier, un dilemme entre deux types de risques : celui traditionnel de faillite et celui pesant sur le contrôle de la firme, l'un et l'autre pouvant atteindre l'entreprise et son management dans leur existence même.

— les décisions stratégiques relatives aux *ressources humaines* s'expriment en termes de politique d'emploi et de salaires, de choix organisationnels, de systèmes d'animation...

Elles sont plus complexes que les précédentes, même si l'expérience des faits montre qu'elles ne sont pas moins décisives.

Les dimensions sociales et culturelles sont peu à peu devenues des composantes majeures des procédures de gestion ; ce qui est, au demeurant, cohérent avec une définition de l'entreprise et de sa gestion comme étant, l'une et l'autre, des « productions » de la société.

2. Les groupes

Le groupe constitue une catégorie d'entreprise — en général grande mais non exclusivement — qui se caractérise par l'existence de plusieurs entités reliées entre elles par un système de gestion assurant son unité stratégique.

Dans un groupe, les problèmes de *structures* (juridiques, financières, organisationnelles) constituent une composante inhérente des décisions stratégiques et sont même objets privilégiés de ces décisions dans la mesure où, à travers les structures, s'expriment les choix représentatifs des autres dimensions des stratégies mises en œuvre.

Les problèmes de *contrôle* sont également vécus d'une manière aiguë, à la fois en termes de contrôle interne sur les différentes entités composant le groupe et de contrôle externe portant sur l'ensemble lui-même et la pérennité du management qui le représente.

3. Le champ de l'étude est celui des groupes de l'industrie alimentaire

Nous traiterons d'industrie alimentaire et non d'agro-alimentaire, ni a fortiori d'agro-industrie, dans la mesure où nous ne considérerons que les firmes concernées par le marché final de la consommation alimentaire, c'est-à-dire l'aval de la filière agro-alimentaire et non des autres secteurs industriels plus en amont⁴.

Par ailleurs, nous nous limiterons aux pays développés où se situent, pour l'instant, l'essentiel des marchés des grandes firmes alimentaires. Les problèmes très importants de l'alimentation dans les pays en voie de développement relèvent d'un autre cadre d'analyse⁵.

La restriction du champ d'analyse facilitera l'étude des contraintes stratégiques auxquelles sont confrontées les firmes du secteur.

L'hypothèse générale que nous développerons est en effet la suivante : les caractéristiques des marchés alimentaires contemporains constituent le référentiel majeur de la stratégie des groupes concernés. Ces caractéristiques s'expriment par des contraintes stratégiques s'imposant aux logiques d'action des acteurs. Ces dernières sont elles-mêmes génératrices de nouvelles contraintes qui affectent toutes les dimensions de la firme, y compris son management.

II.— LES CONTRAINTES STRATÉGIQUES LIÉES AUX CARACTÉRISTIQUES DES MARCHÉS ALIMENTAIRES ET LES LOGIQUES D'ACTION DES GROUPES

Le secteur alimentaire est très peu homogène et concerne des activités allant de l'artisanat à l'industrie lourde. Si les produits sont diversifiés, il en va de même de leurs marchés qui s'étagent du local au mondial.

Parmi les caractéristiques qui apparaissent cependant communes et par rapport auxquelles on peut qualifier globalement le secteur des industries alimentaires, nous en retiendrons deux qui constituent, à nos yeux, des contraintes majeures s'imposant aux stratégies des acteurs opérant — ou désirant opérer — sur ces marchés.

Il s'agit, d'une part de l'évolution de la demande et de sa tendance à un certain ralentissement à long terme, d'autre part du rôle croissant de la grande distribution.

1. Les stratégies de développement sur les marchés à croissance ralentie

L'analyse des modèles de consommation alimentaire correspond à un domaine classique de l'économie alimentaire⁶. « L'économie de satiété » qui caractérise dans leur quasi totalité les pays développés, ne permet plus, pour l'essentiel, que des adaptations qualitatives et non quantitatives de la consommation⁷.

Pour la France, par exemple, les prévisions du BIPE et de l'INSEE tablent sur une croissance moyenne en volume de l'ordre de 1 % de la consommation alimentaire des ménages⁸.

Ces tendances à long terme de la demande alimentaire constituent, pour les firmes concernées, un des déterminants majeurs de leur stratégie de marchés. En effet, elles expliquent deux des logiques fondamentales qui caractérisent les comportements des acteurs les plus actifs du secteur : l'innovation basée sur le marché d'une part et la croissance par acquisitions, d'autre part.

1.1. — L'innovation marketing comme réponse ou anticipation aux évolutions des marchés

Une politique permanente d'innovations est nécessaire pour :

- suivre les variations de la demande qui ont pu être repérées : études de motivations, références à des modèles plus évolués.
- anticiper dans la mesure du possible ces variations par une politique de communication appropriée.

Ces innovations sont parfois « majeures » au sens Schumpeterien du terme : création de produits nouveaux, modifications importantes du processus de fabrication, etc. ; mais cela est assez rare.

Elles portent le plus souvent sur de simples modifications, par exemple de conditionnement.

Ces innovations apparaissent comme « mineures » pour le non-spécialiste mais suffisent à faire la différence sur un marché très concurrentiel et à préserver ainsi taux de croissance et marges de profit. Nous les appellerons pour simplifier « innovations marketing ».

A défaut d'un tel flux d'innovations les firmes agro-alimentaires, soumises à une pression concurrentielle forte, se trouveraient distancées par leurs concurrents plus actifs.

Les groupes alimentaires ont pleinement assimilé cette donnée majeure du secteur des IAA en faisant de l'innovation marketing un des principes permanents de leurs actions.

1.2. — La croissance externe comme moyen d'obtenir une croissance supérieure à celle du marché

Ce point est bien connu en analyse industrielle⁹ et sa démonstration est simple : lorsqu'un marché ne connaît qu'un faible taux de croissance — et a fortiori lorsqu'il est en régression — seule une croissance par acquisitions de firmes concurrentes et de leurs parts de marchés respectives permet d'obtenir un taux de croissance significativement supérieur à celui des marchés concernés.



Cette situation est celle de la plupart des marchés alimentaires et cette donnée structurelle constitue un des facteurs explicatifs de l'importance des opérations de croissance externe que connaît ce secteur¹⁰.

2. Des réponses appropriées au poids croissant de la grande distribution

Toute filière technico-économique tendrait à être dominée par l'aval.

Une telle hypothèse doit être nuancée, notamment pour les filières dont le contenu technologique est assez affirmé pour procurer aux firmes qui les constituent une autonomie relative.

En revanche, cette situation est en général vérifiée pour les grandes filières de biens de consommation courante auxquelles appartiennent la plupart des firmes alimentaires.

En revanche, cette situation est en général vérifiée pour les grandes filières de biens de consommation courante auxquelles appartiennent la plupart des firmes alimentaires.

Ces filières apparaissent de plus en plus dominées par l'ensemble de l'appareil commercial et notamment celui de la grande distribution et de ses centrales d'achat.

Cela est particulièrement le cas en France où le rôle des centrales d'achat est très développé et a transformé plusieurs marchés alimentaires en oligopsones. Face à cette structure de marché, la situation des entreprises productrices est difficile, notamment en ce qui concerne la politique de prix et la régulation de leurs débouchés.

Les réponses stratégiques qui peuvent être apportées sont connues. Elles consistent à créer des contre-poids à celui de la grande distribution, d'une part par un effet de taille, d'autre part par une politique de marques.

2.1. — Mettre la taille des producteurs à la hauteur de celle des acheteurs

La concentration croissante au niveau des demandeurs appelle une concentration comparable au niveau des offreurs. Certes, une telle démarche n'implique pas un succès assuré. En revanche, ne pas la suivre appelle inévitablement une situation de domination et un échec à terme.

Les producteurs de biens alimentaires doivent impérativement disposer de parts suffisantes de leurs marchés respectifs.

Ces « positions significatives » peuvent être variables selon les produits et segments de marchés concernés mais doivent tendre à mettre son

détenteur à l'abri de pressions trop fortes des centrales d'achat et en état de répondre à une attaque commerciale que déclencherait un de ses concurrents.

La grande taille permet par ailleurs de bénéficier des avantages classiques en matière d'économie d'échelles d'approvisionnement, de production et de distribution ; elle permet d'envisager les investissements nécessaires tant dans le domaine de la technologie que dans celui de la communication.

Pour y parvenir, l'entreprise alimentaire doit non seulement tendre à faire mieux que ses concurrents en augmentant d'une année sur l'autre sa part de marché, mais également s'adjoindre si possible leurs parts de marchés, c'est-à-dire recourir à la croissance externe.

Ainsi la logique de croissance par acquisitions qui constitue l'axe majeur du développement des groupes alimentaires est à la fois justifiée par le ralentissement des taux de croissance potentiels des marchés alimentaires et par la nécessité de faire face au poids croissant de la grande distribution.

2.2. — L'utilisation d'une politique de marques comme contre-poids à la distribution

La grande taille ne suffit parfois pas, surtout lorsque les produits sont banalisés.

En revanche, une politique de marques peut constituer une parade efficace. Comme on le sait, elle permet une différenciation du produit et une segmentation du marché au profit du producteur détenteur de la marque.

Elle permet surtout en créant un *lien direct* entre le producteur et le consommateur d'atténuer la position dominante du distributeur. Ce dernier aura scrupule à déréférencer des marques par ailleurs demandées par sa propre clientèle.

Une telle stratégie implique deux conditions :

— d'une part que la marque en question soit prestigieuse ou pour le moins suffisamment identifiée pour susciter une demande potentielle autonome,

— d'autre part que ce « potentiel d'intentions positives » soit entretenu par une politique de communication active (publicité axée sur la marque).

La politique de communication d'un groupe alimentaire permet à la fois de soutenir les marques de la firme auprès des consommateurs et de

mieux faire connaître et diffuser les innovations marketing concernant ses produits.

Par là les composantes des politiques marketing (innovations, soutien des marques) se renforcent mutuellement et apparaissent vitales, à la fois pour imprimer un dynamisme à des marchés dont la tendance à long terme est modérée et pour créer une identité des produits de la firme susceptible de s'imposer malgré l'écran réducteur de la grande distribution.

Ainsi chacune des deux grandes caractéristiques structurelles des marchés agro-alimentaires — le ralentissement de la demande et le rôle de la grande distribution — explique et justifie les deux logiques de base à partir desquelles on peut définir et expliquer la stratégie des groupes alimentaires :

— une *logique de produits-marchés* privilégiant les *politiques marketing* : recherche constante d'innovations, portefeuille de marques, effort de communication.

— une *logique de développement par acquisitions* permettant une croissance plus que proportionnelle et l'obtention de positions significatives sur les différents marchés concernés.

Ces deux logiques s'épaulent mutuellement :

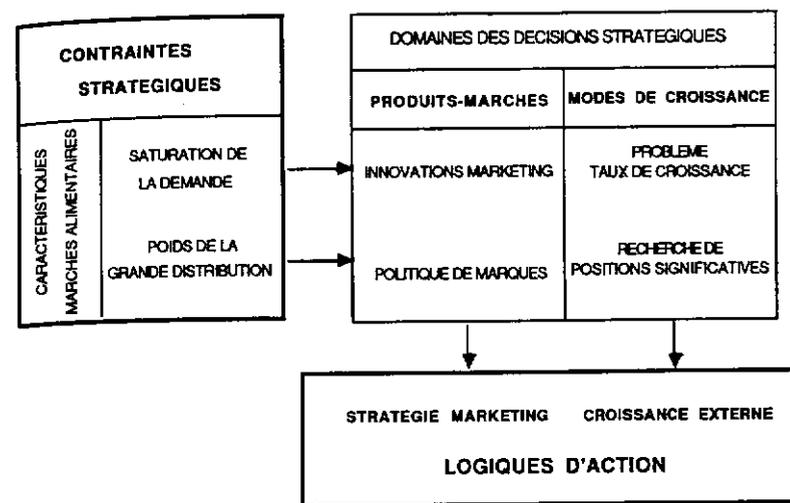
— la politique d'acquisitions privilégie dans la mesure du possible des marques connues,

— dans l'autre sens la priorité donnée à une politique de marques se prête aisément aux opérations de croissance externe,

— enfin, l'élément de notoriété dont bénéficie un groupe — tant par le prestige de ses marques que par la réussite de ses opérations — facilite des acquisitions ultérieures.

On peut résumer ces caractéristiques structurelles et ces logiques d'action par le schéma suivant :

Schéma 1



III.— MISE EN ŒUVRE DES LOGIQUES D'ACTION ET NOUVELLES CONTRAINTES STRATÉGIQUES

Si la stratégie d'un groupe alimentaire peut être schématiquement ordonnée autour des deux logiques d'action ci-dessus esquissées, la mise en œuvre de ces dernières se fait à des conditions spécifiques qui constituent autant de contraintes stratégiques nouvelles auxquelles est confronté le management de la firme.

1. Les contraintes stratégiques liées à la politique marketing

Les deux axes majeurs de la politique marketing — innovations et soutien des marques — constituent des moyens efficaces pour faire face à la pression des concurrents et à celle de la distribution.

Ils présentent cependant une caractéristique commune, celle de devoir être en permanence soutenus pour garder leur efficacité.

Les innovations, surtout lorsqu'elles sont « mineures » ne permettent souvent que des différenciations de courtes durées par rapport aux efforts similaires des concurrents et à l'évolution des goûts du public.

Si l'ensemble de ces « micro-différenciations » permet de bonifier les performances des unités considérées, ces dernières ne disposent d'aucune garantie de durabilité.

Sur des marchés très concurrentiels et parfois volatils, les responsables de ces unités produits-marchés sont soumis à une pression permanente : « innover ou mourir » est un peu l'alternative posée aux chefs de produits.

La politique de soutien des marques présente des caractéristiques comparables. Là également, la pression concurrentielle est forte et s'exerce à travers les campagnes de communication menées aux moyens des différents médias.

Le coût de ces campagnes s'accroît sans cesse et leur impact reste éphémère, grevant de plus en plus les budgets de développement des firmes alimentaires.

Par ailleurs, une politique de soutien des marques implique des spécifications sur la *qualité* des produits concernés. Même si une partie de cette qualité estimée est à relier à la campagne de communication elle-même, cette dernière devra reposer sur un minimum de critères objectifs.

En cela la politique de soutien de marques rejoint celle de l'innovation et appelle l'entreprise à un effort permanent de perfectionnement concernant le produit lui-même et ses conditions de production.

Cet effort est nécessaire pour mieux *maîtriser les coûts de production* dont la réduction doit pouvoir compenser la tendance à la hausse des coûts de vente et éventuellement donner à l'entreprise un avantage compétitif durable.

Une politique marketing doit s'accompagner à long terme d'une *politique industrielle* visant à améliorer la qualité des produits et à en maîtriser les coûts.

Ceci nécessite de mener des actions conjointes dans le domaine de la technologie, de l'organisation des systèmes de production et de la gestion des ressources humaines.

Ainsi ce sont les différents domaines de l'entreprise qui, à partir d'une logique de marché, sont mis en mouvement : politique industrielle, politique sociale concourent l'une et l'autre à la maîtrise des coûts et à l'amélioration de la qualité sans lesquelles l'effort entreprise en faveur du soutien des marques serait à long terme inopérant.

Cela démontre qu'une politique marketing doit être cohérente avec les autres dimensions de la stratégie de développement de la firme et s'inscrire dans la *durée*.

Il peut ainsi se créer une certaine contradiction entre la recherche de résultats à court terme auxquels pousse la vive concurrence qui s'exerce

sur les marchés de grande consommation et la nécessité d'une action en profondeur pour asseoir la compétitivité de l'entreprise sur des facteurs durables.

La plupart des groupes alimentaires ont tenté de surmonter cette contradiction potentielle en adoptant une structure par branches et départements à l'intérieur desquels sont associées l'ensemble des fonctions liées au développement de l'activité concernée afin de mieux lier ces fonctions et de responsabiliser les cadres.

Il reste que ces derniers sont très préoccupés par la « contrainte de résultats » sur leurs marchés respectifs et que cette préoccupation légitime constitue une dominante d'entreprises dont la culture apparaît très liée à l'esprit marketing.

Les responsables de branches ont été amenés à donner aux dépenses de publicité un poids croissant qui les place au premier rang des facteurs de coûts.

Certes, ce poids même — on le sait¹¹ — constitue une forme de protection ; barrière à l'entrée dressée face aux concurrents dont la dimension ne leur donne pas la capacité financière pour assurer de telles dépenses de communication.

Il reste que l'on peut se demander si cette *montée à long terme des coûts de vente* ne constitue pas un facteur de vulnérabilité des firmes alimentaires face à des stratégies alternatives d'autres concurrents et a fortiori de la grande distribution.

L'évolution à long terme des dépenses de communication sur lesquelles repose la logique même de la politique marketing constitue ainsi une des nouvelles contraintes stratégiques auxquelles ces firmes nous paraissent devoir être actuellement confrontées.

2. Les contraintes stratégiques liées à la politique de croissance externe

Ces contraintes sont de diverses natures et concernent les aspects financiers et organisationnels des entreprises et, à travers eux, leur management.

2.1. — Les contraintes financières sont les plus claires et ont fait l'objet d'analyses antérieures¹²

Le financement de la croissance externe n'est pas identique à celui de la croissance interne. Ce dernier repose traditionnellement sur la combi-

raison épargne accumulée (auto-financement) et épargne anticipée (emprunt), les techniques de capital budgeting permettant d'apprécier la rentabilité prévisionnelle et le risque financier afin d'éclairer le décideur.

Au contraire, les opérations de croissance externe obéissent à des schémas différents. Elles correspondent à un processus de centralisation d'actifs (techniques, humains et financiers) et leur financement s'effectue selon des procédures spécifiques.

Si dans tous les cas il s'agit de désintéresser les actionnaires de l'entreprise absorbée, les modes de règlement sont divers :

- dans certains cas, il est nécessaire de payer en espèces, ce qui oblige les firmes acheteuses à garder d'abondantes liquidités ou à recourir à un endettement temporaire pour les obtenir¹³;

- dans d'autres cas, il est possible de régler l'acquisition par des titres de la société absorbante et l'opération prend alors la forme d'un échange d'actions au niveau des actionnaires de la société absorbée.

Ces derniers accepteront d'autant plus facilement cet échange que les titres dont ils disposent sont moins liquides et/ou que les perspectives de rentabilité sont moins bonnes.

Cette situation correspond à de nombreuses firmes alimentaires d'origine familiale pour lesquelles l'arbitrage proposé permet une mobilisation d'une épargne captive. L'échange de titres au profit d'une société cotée sert alors de substitut de marché financier.

La plupart des grands groupes alimentaires ont parfaitement su jouer de cet avantage exceptionnel que constitue la possibilité de regrouper les patrimoines familiaux de différentes firmes du secteur.

On sait les contraintes fortes qui sont générées par ce mode de financement :

- d'une part celle de disposer d'une trésorerie importante ou d'une capacité d'endettement facilement mobilisable ;

- d'autre part, celle de devoir émettre de plus en plus d'actions nouvelles pour rémunérer les différentes acquisitions financées par échanges d'actions.

Deux conséquences majeures en découlent :

- l'une réside dans la nécessité de *soutenir le titre*, condition nécessaire pour continuer à garder la confiance de ses actionnaires actuels et pour en attirer de nouveaux dans les meilleures conditions ;

- l'autre se situe au niveau du *contrôle du capital social*. L'émission d'actions nouvelles a un effet mécanique de *dilution* et, sauf dispositions particulières¹⁴, le bloc de contrôle sur lequel s'appuient les dirigeants se restreint progressivement.

Ces deux effets sont pour une part antagonistes et cela constitue une limite majeure de la croissance externe qui ne peut indéfiniment se prolonger.

2.2.— *Les limites organisationnelles sont moins apparentes mais tout aussi contraignantes*

La croissance externe portant par définition sur des ensembles constitués, ce ne sont pas seulement des actions qui s'échangent mais, à travers elles, des produits et des marques qui se rassemblent, des moyens de production qui s'ajoutent, des organisations qui doivent s'unir.

La décision politique et financière de fusion et d'absorption ne constitue que la première phase d'un processus laborieux et souvent difficile.

L'histoire industrielle témoigne assez d'échecs d'opérations de croissance externe pour ne pas inciter à les considérer avec une certaine prudence.

Il apparaît ainsi une certaine contradiction entre la course à la croissance qui amène à envisager des opérations de plus en plus audacieuses et les risques organisationnels que cette pratique génère.

Certains groupes alimentaires ont tenté et ont, jusqu'à présent, réussi à surmonter cette contradiction :

- d'une part, en n'effectuant ces opérations que sur des secteurs connus correspondant à leur stratégie générale, en refusant ainsi une croissance de type congloméral ;

- d'autre part, en adoptant un système de gestion approprié : mise en place de départements opérationnels disposant d'une autonomie d'action et d'une structure de holding relativement légère.

Il reste que ces groupes doivent faire face aux problèmes de gestion d'ensembles industriels de grande taille, rassemblant des éléments dont l'histoire et les contenus sont très diversifiés et parfois hétérogènes.

Ainsi ce sont les différents domaines de la firme (axes d'expansion-diversification, politique de financement, système de gestion) qui apparaissent concernés par les stratégies de croissance externe.

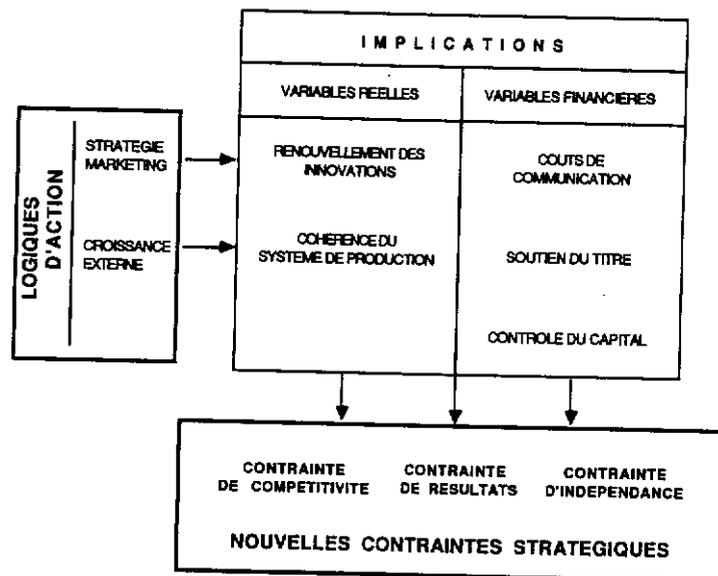
Comme on a tenté de le montrer, les deux logiques d'action — politique de marques et croissance par acquisitions — génèrent de nouvelles contraintes stratégiques au niveau de la structure des coûts (montée des dépenses de communication), de la structure du capital (dilution du contrôle) et de la structure organisationnelle (complexité accrue).

Les groupes concernés se trouvent ainsi confrontés à une contradiction dynamique entre la nécessité de durer pour permettre de fidéliser

leurs marchés, de mieux intégrer leurs acquisitions, de réorganiser leurs systèmes de production et la nécessité d'avoir des résultats toujours en progrès pour maintenir leur statut de valeurs de croissance tout en devant faire face aux risques liés à la dilution de leurs capitaux propres.

Le schéma suivant résume la présente analyse.

Schéma 2



IV.— OBSERVATIONS COMPLÉMENTAIRES

Le schéma d'analyse ci-dessus esquissé est susceptible de plusieurs types de prolongements en fonction des préoccupations de ses utilisateurs. Nous présenterons les quelques « observations d'étape » suivantes :

1. Sur la firme et sa stratégie

Il est trivial de rappeler que la stratégie est globale ou n'est pas. Très concrètement, il ressort que la dynamique contraintes stratégiques-logiques d'action met en jeu l'ensemble des dimensions de l'entreprise ;

ainsi, à partir des caractéristiques des marchés alimentaires, ce sont les attitudes envers les portefeuilles de produits, les modes de croissance, les types de financement, les choix industriels et organisationnels, voire la pérennité du contrôle et du management, qui sont concernées dans une interaction dynamique.

Une analyse stratégique doit prendre en compte toutes ces dimensions, dans une perspective forcément systémique¹⁵.

2. Sur l'articulation firme-système industriel

Les relations entre les comportements des acteurs industriels et l'évolution du système productif auquel ils participent ont fait l'objet de nombreuses analyses¹⁶. Dans le cas des stratégies de groupes, ces relations sont immédiates : les décisions stratégiques, portant d'une manière privilégiée sur des opérations de fusions-acquisitions-cessions, concernent les *structures du groupe* ; elles impliquent ipso facto une modification de la *structure des industries* concernées.

Le secteur des industries alimentaires enregistre depuis quelques années une accélération de ces opérations et, par là, du mouvement de restructuration qu'elles expriment.

Il est clair que ces mouvements sont facilités par les caractéristiques des industries concernées :

- ici, on assiste à la transformation de modes de production traditionnels, relevant à la limite de l'artisanat, par des formes plus industrielles traduisant une organisation plus capitaliste des systèmes de production. Les opérations de concentration reflètent alors le passage d'un capitalisme familial à un capitalisme industriel, mieux à même d'effectuer les investissements requis par les nouvelles formes de production ;
- ailleurs, les technologies sont banalisées et la concurrence s'exprime essentiellement à travers une différenciation par les marques.

Les firmes alimentaires deviennent alors, pour l'essentiel, des portefeuilles de marques. Chacune d'entre elles représente une part de marché dont le maintien — ou la progression — est entretenu par une politique de communication active. Si cette situation se prête particulièrement aux opérations de croissance externe, il convient de noter que celles-ci peuvent être réversibles et que cette réversibilité est d'autant plus aisée que les entreprises concernées se sont fragilisées par un recours excessif à ce mode de croissance.

Le paradoxe n'est qu'apparent, mais on peut poser que dans un secteur dont les caractéristiques de marchés sont relativement stables

— en termes d'évolution de la demande ou de formes de commercialisation — les *trajectoires* des acteurs sont, au contraire, instables.

La multiplication des opérations de fusions — acquisitions — cessions exprime, dans un sens, *l'instabilité potentielle* d'un système productif.

Cette instabilité est d'autant plus grande que les firmes acheteuses ne sont pas des opérateurs industriels, mais de purs opérateurs financiers. Ces derniers, comme on a pu le voir à l'occasion des récents « raids », n'effectuent une acquisition que dans le but exclusif d'une revente à court terme. La structuration des groupes alimentaires en portefeuilles de marques facilite, évidemment, cette stratégie et ce n'est pas un hasard si les OPA les plus spectaculaires, intervenues récemment au plan international, concernent des firmes de ce secteur.

Le développement de ces opérations pose, plus généralement, le problème du rôle croissant des *logiques financières* par rapport aux *logiques industrielles* dans les processus de régulation que ces actions expriment et de l'attitude des pouvoirs publics à leur égard.

NOTES

- 1.— Cette réflexion s'inscrit dans le cadre d'un programme de recherche mené par l'auteur et ses collègues sur ce thème et plus généralement sur l'analyse des firmes agro-industrielles et l'évaluation de leurs stratégies (Centre AGRODATA, Montpellier).
- 2.— Cf. les études menées par le Centre AGRODATA et notamment celle effectuée par l'auteur sur le groupe BSN (cf. Bibliographie 1988).
- 3.— Pour plus de développement, cf. Perez 1980.
- 4.— Cf. dans le même numéro, l'article de J.L. Rastoin consacré à l'agro-fourmiture.
- 5.— Cf., sur ces problèmes, les « Rencontres internationales d'Agropolis » qui leur ont été consacrées (Montpellier, décembre 1988).
- 6.— Parmi une littérature importante, on se référera au traité fondamental du Pr. Louis Malassis « Economie agro-alimentaire », tome III (1987) avec Martine Padilla.
- 7.— Cf. L. Malassis et M. Padilla, 1987, « La consommation alimentaire » pp. 217-338.
- 8.— BIPE, 1986, « Perspectives 1985-1991 ».
- 9.— Cf. R. Perez, 1972, H. Gabrie, 1976, R. Paturel, 1987.
- 10.— Cf. le recensement annuel effectué par Agra-alimentation et la chronique annuelle de R. Paturel, dans la Revue d'Economie Industrielle.
- 11.— Depuis les analyses classiques de J. Bain, 1954, cf. J. Bain, 1968, O.E. Williamson, 1963, A. Eichner, 1976, A. Jacquemin, 1979.

- 12.— Cf. R. Perez, 1977 et 1981.
- 13.— Endettement quelquefois gagé sur la valeur future des actifs convoités (Junk Bonds).
- 14.— Rachat par des filiales ou mise en place d'une disposition d'auto-contrôle.
- 15.— Cf. le récent numéro spécial de la nouvelle Revue Internationale de Systémique, éditée par l'AFCEC, sur « l'entreprise-système », 1988.
- 16.— Cf., par exemple, le colloque ADEFI-CNRS sur « Les restructurations industrielles en France » (Chantilly 1979, éditée en 1980) ou le numéro spécial de la REI « Les restructurations de l'industrie française », 1985.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADEFI, *Les restructurations industrielles en France*, Economica, Paris, 1980.
- AFCEC, « L'entreprise-système », in *Revue internationale de systématique*, volume I n° 4, AFCEC, Dunod, 1986.
- AGRODATA, *Les cents premiers groupes agro-industriels mondiaux*, M.C. Allaya, M. Allata, G. Gherzi, S. Oncuoglu, M. Padilla, R. Perez, J.-L. Rastoin, CIHEAM-IAM Montpellier, 1987.
- AGRODATA, monographies pour Eurostat-Dafsa (collection « Analyse de groupes », 1988).
- OLIVIER J., « Perrier »
- PEREZ R., « B.S.N. »
- RASTOIN J.L., « Bel » et « Bongrain »
- AGROPOLIS, « Agro-industrie méditerranéenne et tropicale ; les échanges nord-sud », 4èmes *rencontres internationales*, Montpellier décembre 1988, notamment communications de L. Malassis, M. Allaya et G. Gherzi, R. Perez, J.-L. Rastoin, 1988.
- BAIN J., *Industrial Organization*, J. Wiley, N.Y., 1968.
- BELLON B., *Groupes et ensembles financiers en France*, Thèse d'Etat Amiens. Version remaniée publiée (1980) « L'industrie et le pouvoir financier en France » Le Seuil, Paris, 1979.
- BIDAULT F., *Le champ stratégique de l'entreprise*, Economica, Paris, 1988.
- CARIPLO, Université de Piacenza, Colloque international « Strategic di internazionalizzazione dell'industria alimentare europea », Milan mars 1988, notamment communications de G. Galizzi, R. Linda, M. Padilla, R. Perez, J.-L. Rastoin, J.-N. Vieille, et B. Yon (actes édités en 1989).
- CHEVASSUS E., GREEN R., *L'industrialisation de l'agro-alimentaire français dans la crise économique internationale*, INRA, Paris, 1987.
- C.N.R.S., *La croissance de la grande firme multinationale*, Colloque International Rennes — Editions du C.N.R.S., Paris, 1972.
- DUBOIS P.L., JOLIBERT A., *Le marketing, fondements et pratique*, Economica, Paris, 1988.
- EICHNER A., *The Megacorp and the Oligopoly*, Cambridge, UP, 1976.
- GABRIEL H., *Un essai d'explication de la croissance externe*, Thèse d'Etat, Paris IX, 1976.

- I.A.E. Poitiers, FNEGE, *Futur et gestion de l'entreprise*, Colloque national des IAE, Poitiers, 1987.
- INSEE-CORDES, *Les groupes industriels en France* Journée d'Etude, mai 1977 ; publiée in *Recherches Economiques et Sociales*, Doc. Fr. n° 7/8, 1977.
- JACQUEMIN A., *Economie industrielle européenne*, Dunod, Paris, 1979.
- MALASSIS L., 1979/1987, *Economie agro-alimentaire*, Tome III, « L'Economie mondiale » avec M. Padilla, Cujas, Paris, 1987.
- MARCHESNAY M., *La stratégie*, Chotard, Paris, 1987.
- MONTMORILLON (de) B., *Les groupes industriels — analyse structurelle et stratégie*, Economica, Paris, 1986.
- PATUREL R., *Croissance interne et croissance externe des entreprises*, Thèse d'Etat, Paris I, 1978.
- PERCEROU R. ed., *Entreprise, gestion et compétitivité*, Colloque National des I.A.E., Lyon-Economica, Paris, 1984.
- PEREZ R., GABRIE H., HENIN P.Y., *L'insertion des opérations de croissance externe dans les stratégies des entreprises*. Conventions ISEA-CORDES, deux tomes, Paris, 1972.
- PEREZ R., « Dimension internationale et stratégie de croissance externe », in *CNRS*, 1972, pp. 311-333.
- PEREZ R., « Sur le financement de la croissance des groupes » in *INSEE-CORDES*, 1977, pp. 145-154.
- PEREZ R., « Restructurations industrielles, planification stratégique et théorie de l'entreprise » in *ADEFI*, 1980, pp. 41-56.
- PEREZ R., « Grande entreprise et système de financement » in *Melanges VIGREUX* IAE, Toulouse, 1981, pp. 589-605.
- PORTER M., *Competitive strategy*, 1980. trad. fr., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.
- PORTER M., *Competitive advantage*, 1985. trad. fr., *L'avantage concurrentiel*, Inter-Editions, Paris, 1986.
- RAINELLI M., *La multinationalisation des firmes*, Economica, Paris, 1979.
- SAVARY A., *La multinationalisation de l'économie française — Spécialisation et dépendance*, Thèse d'Etat Toulouse, 1980 ; partiellement publiée « Les multinationales françaises » (Collection IRM) P.U.F., Paris, 1981.
- WILLIAMSON O.E., « Selling expense as barrier to entry » *Quarterly journal of economics*, n° 77, 1963, pp. 112-128.
- WOOT (de) P., DESCLEE X., *Le management stratégique des groupes industriels*, Economica, Paris, 1984.

SOURCES DIVERSES :

- rapports annuels des groupes alimentaires
- revues de presses, notamment *Agra-Alimentation*.

ECONOMIES ET SOCIÉTÉS

SÉRIE « PROGRÈS ET AGRICULTURE »

LES STRATÉGIES AGRO-INDUSTRIELLES

REVUE PUBLIÉE AVEC LE CONCOURS DU CNRS

N° 7 / 1989



SOMMAIRE

| | | |
|------------------------------------|--|-----|
| L. Mallassis | Préface | 3 |
| R. Perez, J.L. Rastoin | Introduction du numéro | 5 |
| R. Perez | Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires | 9 |
| R.H. Green | Les déterminants de la restructuration des grands groupes agro-alimentaires au niveau mondial | 27 |
| J.N. Vieille | Liens entre stratégie et performance de quelques groupes agro-alimentaires mondiaux | 53 |
| J.L. Rastoin | Stratégies des industries de l'agro-fourmiture : la nouvelle donne | 69 |
| P.B. Joly | Stratégies d'entreprises et rupture technologique dans l'industrie des semences | 91 |
| G. Assouline | Concentration, innovation, pratiques concurrentielles dans l'industrie des phytosanitaires | 107 |
| Z. Bouhsina et B. Collombel | Biotechnologies, bioindustries et IAA | 135 |
| G. Joignaux et H. Scarwell | Enjeux et stratégies autour de la filière bio-éthanol | 159 |
| J.F. Soufflet | Les stratégies industrielles de la filière viande bovine française | 179 |
| M. Hy, B. Lassaut et F. Nicolas | Concurrence entre les formes industrielles et artisanales de production-distribution de biens alimentaires | 197 |
| G. Paché | Conflits et pouvoirs dans la commercialisation des produits agro-alimentaires : industriels, distributeurs, prestataires logistiques | 217 |

ÉCONOMIES ET SOCIÉTÉS - CAHIERS DE L'ISMEA

*La série « Progrès et Agriculture »
est dirigée par
M. Cépède, L. Mallassis, J. Klatzmann.*