

Enjeux des coopérations inter-entreprises pour la sécurité alimentaire en Méditerranée¹

FOUED CHERIET*, JEAN LOUIS RASTOIN**

Jel classification: F140, F150, F230, M160

Introduction

La Méditerranée, «*continent liquide*» selon l'expression de Braudel, est un ensemble économique hétérogène où s'empilent des civilisations séculaires et se côtoient des milieux contrastés. Depuis le lancement du processus de Barcelone, de nombreux efforts, plus ou moins couronnés de succès, ont été déployés sur les plans économique et politique dans le but de créer un espace économique équilibré et prospère. Cependant, une telle volonté doit composer à la fois avec des écarts de développement considérables entre les pays des deux rives, mais aussi avec la présence de tensions politiques et historiques dans la région méditerranéenne (Israël- Palestine, Turquie-Grèce- Chypre, Maroc- Algérie, etc.).

La situation agricole et alimentaire en Méditerranée a été analysée par de nombreux auteurs: dans une récente contribution, Abis (2009) l'a caractérisée par une dizaine de «réalités»: la spécificité du scénario démographique (Nord versus Est et Sud de la Méditerranée), un défi écologique considérable (ressources hydriques et foncières), une désorganisation agricole patente d'une mosaïque régionale contrastée, une insécurité alimentaire croissante accentuée par une dépendance externe inquiétante et une ouverture libérale contestée et enfin, le nouvel espace régional euro-méditerranéen à construire dans un contexte d'incertitude alimentaire mondiale. Ainsi brossé, le ta-

Abstract

Food and agricultural issues have taken centre stage again in the geopolitical and strategic policies in many countries. The current regional structures seems to integrate these new geopolitical, environmental and agribusiness tradeoffs. The aim of the present work is to analyze the strategic challenges of inter-firm cooperation in the agrifood sector across the Mediterranean to strengthen the construction of a common economic and geopolitical area. These strategic challenges are illustrated based on the cooperation opportunities and partnership needs identified for three Mediterranean agrifood chains (milk, cereals and oilseeds).

Keywords: inter-firm partnership, Mediterranean, agribusiness, food safety.

Résumé

L'actualité récente a remis les questions alimentaires et agricoles au cœur des enjeux stratégiques, voire politiques, de nombreux pays. Les constructions régionales en cours semblent intégrer ces nouveaux arbitrages géopolitiques, écologiques et agroalimentaires. L'objet de notre contribution est d'analyser les enjeux stratégiques des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée pour renforcer la construction en cours d'un espace économique et géopolitique commun. L'identification des opportunités de coopération ainsi que des besoins de partenariat dans trois filières agroalimentaires en Méditerranée (lait, oléagineux et céréales) nous a permis d'illustrer ces enjeux.

Mots-clés: coopération inter-entreprises, Méditerranée, agroalimentaire, sécurité alimentaire.

bleau de la question de la sécurité alimentaire en Méditerranée n'est guère reluisant. Au contraire, les déficits et écarts semblent s'accroître.

La question que nous souhaitons traiter dans cet article se situe à l'intersection de trois problématiques centrales en Méditerranée: la construction géopolitique en cours (Union pour la Méditerranée), la nouvelle souveraineté alimentaire à inventer (équilibre et transferts Nord- Sud) et la question des relations inter-entreprises agricoles et agroalimentaires des deux rives de la Méditerranée. Nous partons de l'hypothèse que l'intensifica-

tion de ces de relations inter-organisationnelles pour constituer un enjeu pour la construction d'un espace commun.

L'objet de cette contribution est de montrer que l'intégration régionale des pays méditerranéens peut aussi passer par les partenariats inter-entreprises. En effet, la Méditerranée retrouve, depuis quelques années, un attrait en termes d'implantations des entreprises européennes. Des coopérations entre les firmes des deux rives existent. Elles aboutissent souvent à une mutualisation des risques économiques et à un partage des bénéfices de la collaboration.

Notre propos n'est pas de fournir des «recettes miracles» pour améliorer les partenariats agroalimentaires en Méditerranée. Il s'agit plutôt de faire un bilan à la fois des situations alimentaires des trois filières (dépendance extérieure, enjeux et disponibilités alimentaires) et des projets de coopération existants en termes d'investissements étrangers dans la région. De même, les opportunités de coopération seront identifiées à travers les besoins et les offres d'alliances stratégiques de partenaires éventuels de part et d'autre de la Méditerranée. Quelques brèves monographies appuieront nos analyses des partenariats stratégiques potentiels dans la région.

* INRA Montpellier, UMR-MOISA, Montpellier France.

** Montpellier Supagro, UMR-MOISA, Montpellier France.

¹ Cette contribution s'inspire d'un rapport sur les partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée pour l'Institut de Prospective Economique en Méditerranée (IPEMED). Les auteurs tiennent à remercier Amal Chevreau (IPEMED) pour ses relectures et ses remarques sur des versions antérieures de cet article. Nous remercions également Selma Tozanli (IAM Montpellier) pour les données procurées, issues de la base AGRODATA et relatives aux stratégies des firmes multinationales.

Les informations exploitées dans la présente synthèse sont issues des bases de données électroniques de la FAO, du FMI ou du PNUD pour les caractéristiques socio-économiques et agricoles, de celle de la CNUCED pour les IDE (2008 et 2009), de l'observatoire MIPO du réseau d'investissements ANIMA pour les opérations d'investissement par filière, de la base de données AGRODATA (CIHEAM- MOISA, 2007) pour les opérations de restructuration des firmes multinationales agroalimentaires.

Les enjeux des coopérations inter-entreprises pour la sécurité alimentaire en Méditerranée dépassent les frontières de performances économiques *stricto sensu*. La construction de l'UPM (Union pour la Méditerranée), voulue comme une « union de projets », exige une réflexion plus large, au-delà des exigences managériales de rapprochements d'entreprises. Cette lecture géopolitique, voire stratégique, est confortée par les situations contrastées du Nord et du Sud de la Méditerranée, mais aussi par les différences dans les objectifs alimentaires intra-régionaux. Cette contribution se veut aussi un moyen pour une compréhension prospective des évolutions des enjeux alimentaires en Méditerranée. Nous présenterons, dans une première partie, les stratégies des firmes multinationales agroalimentaires en Méditerranée (1). Nous aborderons, ensuite, les alliances stratégiques et l'investissement international dans les trois filières lait, céréales et oléagineux (2) afin de dresser un bilan sur les opportunités et les besoins des coopérations inter-entreprises (3).

1. Stratégies des firmes agroalimentaires en Méditerranée

Au-delà des options stratégiques des grandes FMN-A, des rapports de dépendances économiques, commerciales et alimentaires caractérisent les relations entre les pays des rives sud, est et nord de la Méditerranée. Certains auteurs évoquent dans ce sens une « triple asymétrie » entre l'Europe et les pays méditerranéens (Hugon, 1999) : d'abord, par rapport aux poids économiques des deux ensembles (PNB, compétitivité des entreprises, taille du marché et parts dans les échanges internationaux). Ensuite, par rapport aux degrés d'intégration économique et politique (l'UE est un ensemble intégré alors que les PSEM représentent un groupe « émietté » et négocient généralement leurs accords de manière individuelle). Enfin, par rapport à la dépendance commerciale (l'UE représente 60 à 70% du commerce international des PSEM alors que ces derniers ne représentent que 5% de celui de l'UE).

Les restructurations des FMN-Agroalimentaires peuvent renseigner sur leurs options stratégiques dans la région méditerranéenne. La dynamique des acquisitions et partenariats inter-entreprises est dans ce sens révélatrice des anticipations de ces firmes, à la fois des échéances géopolitiques et institutionnelles régionales, mais aussi de l'arrivée de la grande distribution et des modifications profondes des filières agroalimentaires qui l'accompagne.

Les opérations de restructuration des FMN-A peuvent être distinguées en deux grands types : les fusions, acquisitions et

Tableau 1 – Répartition des opérations de restructuration des FMN Agroalimentaires selon la nature des opérations et suivant les zones du monde (1987-2006).

Zones	Actifs et Partenariats	Ventes	Total	% Zones /Total	% Ventes /Total	% Actifs et partenariats
Europe occidentale	1 922	1 043	2 965	49%	35%	85%
ALINA	991	417	1 408	23%	30%	70%
PECO	360	44	403	7%	11%	89%
MERCOSUR	173	23	196	3%	12%	86%
Océanie	130	46	185	3%	25%	75%
Chine	142	7	149	2%	5%	95%
Pays tiers méditerranéens	99	6	105	2%	6%	94%
ASEAN	98	22	120	2%	18%	82%
Japon	75	23	98	2%	23%	77%
Autres pays	284	77	361	6%	21%	70%
Total monde	4 292	1 708	6 000	100%	28%	72%

Source: Banque de données Agrodata, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

partenariats d'une part et les ventes et autres cessions partielles d'actifs d'autre part. La ventilation des opérations de restructuration par ces deux types principaux est consignée dans le tableau précédent. Ainsi, en plus des 4292 opérations de fusions et acquisitions enregistrées dans le monde, il a été relevé, entre 1987 et 2006, 1708 opérations de ventes et de cessions partielles, soit près du quart des 6000 opérations.

Ces opérations de vente sont relativement plus présentes dans les pays d'Europe Occidentale et en Amérique du Nord que dans les autres régions, témoignant d'une forte dynamique de reconfiguration des industries agroalimentaires et de restructuration des firmes dans ces régions. Sur près de 3000 opérations de restructuration européennes, un tiers relève des cessions d'actifs. La proportion est presque similaire en Amérique du Nord.

La distribution des opérations de restructuration dans les industries agroalimentaires entre « achat et partenariats » et « ventes » est sensiblement différente dans les autres régions. La part des cessions est autour de 15 % (exception faite du Japon et de l'Océanie). Cette proportion est encore plus faible en Méditerranée (inférieure à 6%), confirmant ainsi la thèse d'un début de cycle de restructuration des firmes agroalimentaires dans la région. La répartition en Méditerranée est d'ailleurs identique à celle en Chine, où la plupart des opérations de restructuration des FMN-A s'orientent vers des acquisitions ou des alliances stratégiques. Ainsi, les achats et les partenariats représentent 95% des 142 opérations de restructuration relevées entre 1987 et 2006 dans le secteur agroalimentaire.

Cette forte augmentation des alliances stratégiques et des partenariats agroalimentaires en Méditerranée témoigne ainsi d'un certain dynamisme des opérations de restructuration dans la région, notamment au Nord, comme réponse stratégique des firmes multinationales à l'évolution de leurs environnements d'une part, et aux nouvelles contraintes compétitives d'autre part.

Les tendances enregistrées concernant la répartition des opérations de fusions et acquisitions, sont confirmées par celles relatives aux alliances stratégiques et les partenariats réalisés par les firmes agroalimentaires dans le monde : très forte concentration au niveau de l'Europe occidentale (42%), poids relativement important des PECO (10,1% contre 13,5% en

Figure 1 – Répartition des alliances et des partenariats agroalimentaires selon la région économique d'appartenance des pays-cibles (1987-2006).

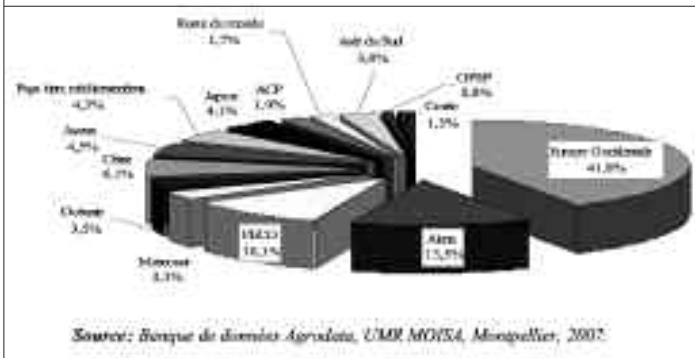


Tableau 2 – Flux d'IDE entrant les industries agroalimentaires dans les pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée (2007 et 2008, en millions d'euros).

Pays d'accueil	Montant IDE entrants IAA	
	En millions d'euros	En % du total
Turquie	1 627	67
Israël	640	24
Algérie	176	6,8
Égypte	168	6,3
Maroc	24	0,9
Autorités Palestiniennes	13	0,5
Thaïlande	11	0,4
Libye	3	0,1
Jordanie	2	0,1
Total	2 665	100

Source: Base de données ANIMA Association Nationale Mip, 2009.

Amérique du Nord) et une part relativement conséquente des pays tiers méditerranéens (4,3%, plus que l'Asie du Sud, le Mercosur ou le Japon).

En valeur, la part du secteur agroalimentaire dans les mouvements de concentration industrielle au niveau mondial a oscillé autour de 5%, avec deux pics en 1997 et 2003. Cela s'explique d'une part par la « petite » taille des firmes multinationales alimentaires, comparées aux entreprises d'autres secteurs (finance, automobile, informatique, etc.) et d'autre part, par les caractéristiques intrinsèques de l'industrie alimentaire: présence de grandes firmes et d'une multitude d'entreprises de taille moyenne, proximité des lieux de production et de consommation, spécificité du produit alimentaire, etc. Néanmoins, des tendances à la financiarisation des firmes alimentaires (y compris européennes) sont relevées depuis quelques années, remettant en cause en partie les modèles de gouvernance dominants (poids croissant des investisseurs institutionnels, dilution capitalistique et pression de l'actionnariat, etc.) (Palpacuer et al., 2006, Perez, 1996).

Les orientations stratégiques des firmes multinationales peuvent aussi être appréciées à travers les opérations de « désinvestissements ». Près de 9 opérations de désinvestissements sur 10 menées par les FMN-A entre 1987 et 2006 ont visé des actifs ou des entreprises localisés en Europe occidentale ou en Amérique du Nord. En termes d'origine de la firme, sur les 1408 opérations enregistrées, près de 96% ont été réalisées par des firmes européennes ou américaines. Les désinvestissements intra-zones sont importants: les deux tiers des désin-

vestissements en Amérique du Nord sont réalisés par des firmes américaines et plus des trois quarts des désinvestissements enregistrés en Europe occidentale sont l'œuvre de firmes agroalimentaires européennes.

Concernant la région des pays tiers méditerranéens, les opérations de désinvestissement total demeurent rares. Durant les deux décennies précédentes, il n'a été relevé que 5 désinvestissements, dont 4 réalisés par des firmes européennes. Cependant, pour notre région d'étude, il faudrait s'attendre à des proportions plus importantes en intégrant notamment les pays du Nord de la Méditerranée, où les FMN-A sont plus actives en termes de restructuration (désendettement, recentrage).

Durant les deux années 2007 et 2008, l'observatoire du réseau d'investissement méditerranéen ANIMA a relevé des flux entrants d'IDE agroalimentaires avoisinant les 2,7 milliards d'euros dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. La répartition de ces flux montre une nette prédominance de la Turquie (près des deux tiers des IDE dans les IAA) et d'Israël (un ¼ des IDE). Ensuite, deux autres pays se dégagent avec plus de 6% des flux chacun (Égypte et Algérie).

Au-delà des inégalités dans la répartition des flux, les données précédentes renseignent sur les nouvelles orientations stratégiques des firmes multinationales. La taille des marchés alimentaires (démographie, solvabilité de la demande et urbanisation) ainsi que les conditions d'accueil des investissements étrangers ou la saturation en termes d'implantations internationales peuvent expliquer l'importance de certains écarts. En termes de nombre de projets, les données de l'observatoire MIPO du réseau ANIMA font ressortir une domination de quatre pays de destination des IDE agroalimentaires: le Maroc (21%), la Turquie (20%), l'Algérie (15%) et l'Égypte (14%) totalisent 70% des projets enregistrés entre 2003 et 2009 dans la région des PSEM.

Les PSEM ont été destinataires en moyenne de 30 projets par an entre 2003 et 2006. Un léger accroissement a été observé au-delà de cette date. La moyenne annuelle des projets d'IDE dans le secteur agroalimentaire s'est stabilisée à 40 depuis 2006. Durant l'ensemble de la période examinée, 234 projets d'IDE ont été recensés dans le secteur agroalimentaire dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

En termes d'origine des investisseurs, il faudrait relever quelques faits marquants: d'abord, les investisseurs européens continuent à être les premiers opérateurs en termes de nombre de projets dans les PSEM. Sur 10 projets réalisés, 6 sont européens. Ensuite, il a été enregistré une montée en puissance des investissements des pays du Golfe à partir de 2004, alors même que ceux de l'UE diminuaient. Après un pic de 37 projets en 2005, les investissements agroalimentaires européens n'ont atteint qu'une vingtaine d'opérations en 2007 et 2008. Durant l'ensemble de la période, les investissements des pays du Golfe (Arabie Saoudite, Qatar et Koweït essentiellement) ont représenté 15% des 234 projets d'IDE Agroalimentaires dans la région. Enfin, il faut relever l'émergence des investissements intra-régionaux « sud-sud »: 7% des IDE agroalimentaires sont l'œuvre d'investisseurs du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Figure 2 – Les IDE dans les IAA dans les PSEM (2003-2009/nombre de projets).

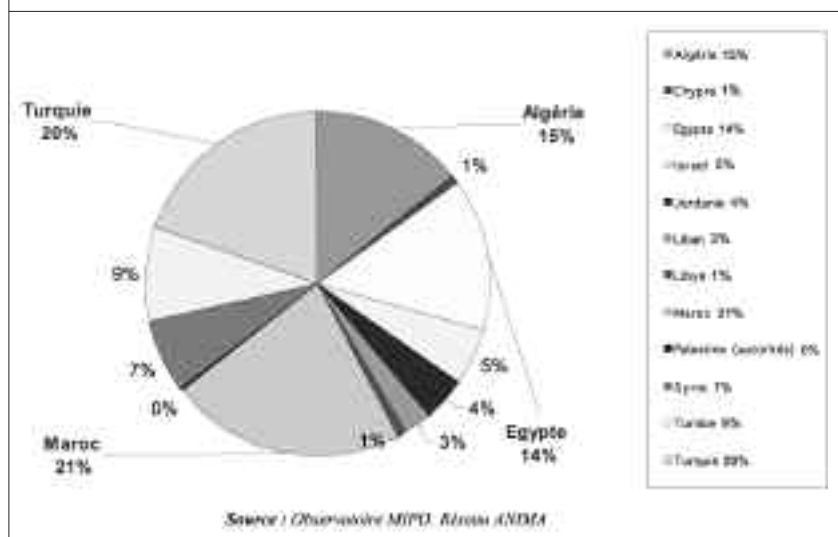
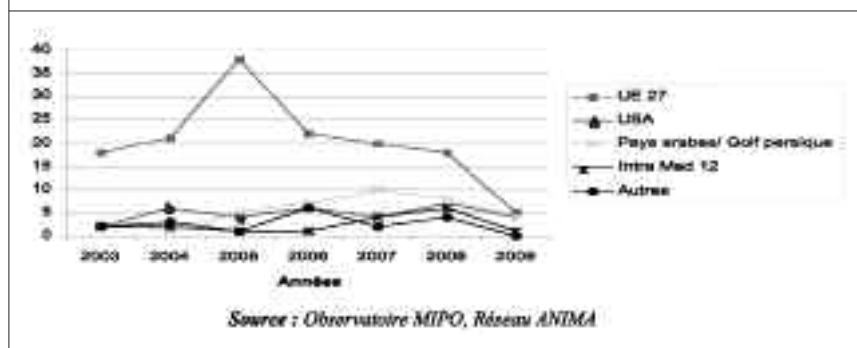


Figure 3 – Evolution des investisseurs dans l'agroalimentaire dans les PSEM.



Une telle analyse des flux globaux ne permet pas de caractériser les attractivités sectorielles comparées de la région. Pour cela, une analyse des accords par filière et une identification des acteurs et des opérations de coopération et de restructuration des firmes est plus recommandée. Dans ce sens, nous traiterons dans ce qui suit, des accords de coopération recensés en Méditerranée dans trois filières agroalimentaires: les céréales et dérivés, les produits laitiers, et les oléagineux et huiles végétales. L'objectif est de donner un aperçu global des IDE dans les trois filières, mais aussi d'identifier les besoins et les opportunités de coopération entre les partenaires des deux rives de la Méditerranée.

2. Aperçu sur les IDE et les alliances stratégiques dans les filières lait, céréales et oléagineux en Méditerranée

Les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée constituent un marché interne important (notamment pour les dérivés des céréales et les huiles végétales). La demande y est en forte croissance sous le double effet de l'augmentation

continue du revenu par habitant et de la pression démographique (Maghreb, Egypte et Turquie).

Dans ce sens, il existe de réelles opportunités de coopération entre les entreprises européennes et les partenaires locaux afin de couvrir les besoins nationaux pour ce type de produits, ou pour y établir des plate-formes d'exportation vers des marchés proches. Aussi, des possibilités d'implantation de bases logistiques ou d'unités de trituration pour les huiles végétales ou de première transformation céréalière peuvent permettre aux entreprises européennes de trouver des débouchés à leurs excédents de production. En contrepartie, les entreprises locales peuvent tirer des bénéfices des partenariats inter-entreprises, notamment en termes d'apprentissage technique, managérial et de compétitivité internationale.

La plupart des opérations de coopération relevées dans les trois filières examinées avaient engagé des firmes multinationales et des leaders nationaux. Elles visaient essentiellement la couverture des besoins des marchés internes ou la relance de produits arrivés à maturité sur les marchés européens. Ces coopérations se sont traduites par des *joint ventures* de multinationalisation, souvent transitoires, afin de faciliter l'implantation des firmes sur les marchés locaux.

De nombreuses autres opportunités de coopération existent notamment entre des PME/ TPE céréalières et laitières ou des huiles végétales des deux rives de la Méditerranée. Le nombre

de PME européennes, dans les trois filières, est assez conséquent. Ces entreprises constituent autant de partenaires potentiels pour les firmes locales du Sud et de l'Est de la Méditerranée, pour peu que les besoins et les offres de coopération soient identifiés et mis en relation.

L'implantation des grandes FMN agroalimentaires en Méditerranée s'est souvent faite *via* des *joint ventures* avec des groupes familiaux et des acquisitions partielles de partenaires locaux, leaders sur leur marché. L'objectif de ces firmes étant de minimiser les risques liés à une implantation type « *green-fields*² » et de bénéficier d'une période d'adaptation et d'apprentissage du climat des affaires et des habitudes de consommation locales.

Les alliances stratégiques avec des partenaires locaux permettent, entre autres, d'atténuer les effets de nouveauté et de firme «étrangère» (*Newness and foreignness Liabilities*). Sur un autre plan, certaines firmes profiteraient des ouvertures économiques récentes de certains pays afin de faire jouer une compétition à l'attractivité des investissements directs. Cela a été par exemple observé concernant les implantations de *Calsberg* et de *Heineken* dans les pays d'Europe Centrale et de l'Est (compétition entre la Hongrie, la Slovaquie et la Croatie).

² Création directe d'unité ou de filiale autonome.

Tableau 3 – Nombre d'entreprises industrielles dans les filières « Lait et dérivés », « Céréales et dérivés » et « Huiles végétales » en Europe (UE 27) en 2009.

Nombre de salariés	< 10 salariés	Entre 11 et 249	> 250 salariés	Total filières
Lait et dérivés (a)	389	1 666	243	2 298
Céréales et dérivés (b)	477	7 279	455	8 211
Oléagineux et Huiles végétales	269	330	28	645
Total par type d'entreprise (c)	1 255	9 295	724	11 154

(a) Y compris entreprises de production de crèmes et de desserts lactés.
 (b) Productions et transformations des grains, farines, produits de boulangerie, pâtes et couscous et biscuits.
 (c) Exploitations et coopératives agricoles non incluses.

Source : D'après le livre de données AGRIMUS/ Bureau Euro IFA, 2009.

Tableau 4 – Quelques projets d'IDE recensés dans les trois filières (céréales, lait et oléagineux) dans le Sud Méditerranée en 2008.

Destination	Firme	Objet de la firme	Opérations	Montant (Millions euros)
Algérie	IDE/Mohamé	Indicat Arabis Ltd	Création de MOHAMED, la plus grande firme laitière d'Algérie, avec un projet de production-fourrages et d'intégration verticale (élevage et abattage de vache)	100
Algérie	Cargill	USA	Création d'une filiale commerciale de Cargill Trading en Algérie	1
Egypte	Arjo	Royaume-Uni	Le fonds d'investissement britannique Arjo se fait le leader dans le capital de groupe agroalimentaire MC/MGV	10
Egypte	Al Hana	Arabie Saoudite	Prise de participation majoritaire dans le capital de l'entreprise de produits laitiers DEETI	74
Libye	Stara Corp	Tunisie	Création de la joint-venture MEDINA (Inditex 60-40%) pour la production et le conditionnement des laits végétaux	5
Maroc	Peabody	France/Mali	Création d'une coopérative de conditionnement de lait à l'exportation	2
Tunisie	Arjo	Royaume-Uni	Prise de participation majoritaire dans le capital de groupe Peabody	6
Tunisie	Hungry	France	Création d'une joint-venture (45/55%) avec le groupe français Melibé pour la production de fromage à l'exportation	1
Total projets 3 filières			8 projets	210
Total projets USA			24 projets	3,1% du total Projets IDE en Méditerranée

Source : livre de données IFA 2008/4 Nouvelles Sources, 2008.

La situation des alliances stratégiques dans les trois filières examinées ne déroge pas à cette règle: *joint venture* de multinationalisation, coopérations de transition et implantation des multinationales *via* des partenaires locaux, souvent leaders sur leurs marchés domestiques. Trois autres constats peuvent être faits à partir du recensement MIPO/ANIMA des IDE méditerranéens dans les trois filières (voir les deux tableaux suivants):

Une présence renforcée des investisseurs des pays du Golfe.

Des investissements conséquents en amont des filières visant une intégration verticale et la sécurisation des approvisionnements en matières premières.

L'existence de certains investissements Sud-Sud, souvent de proximité géographique.

En 2008, les PSEM ont accueilli 24 projets d'IDE dans le secteur agroalimentaire, représentant 3% du total des flux vers cette région. Dans leur ensemble, les trois filières examinées ont enregistré 8 investissements étrangers importants en 2008, totalisant un flux de 250 millions d'Euros. En termes de types d'engagement, il s'avère que ces IDE sont encore marqués par des acquisitions ou des prises de participation majoritaires. Ces opérations sont souvent conduites par de grandes firmes multinationales ou des organismes financiers.

Le bilan en termes de partenariats entre les PME des deux rives de la Méditerranée apparaît ainsi décevant et en deçà des potentialités des acteurs des trois filières. L'absence de tels ty-

pes de coopération est d'autant plus décevante, que les opportunités et les besoins de coopération existent parmi les entreprises méditerranéennes. Cependant, ce constat doit être nuancé, car les données recueillies ne prennent que rarement en considération les accords entre petites firmes, les coopérations non capitalistiques (accords d'appui technique, contrats ponctuels, etc.) ainsi que les opérations non médiatisées.

Sur un plan stratégique, les entreprises locales ne semblent bénéficier que peu des éventuels transferts organisationnel et managérial découlant de ce type de relations. L'apprentissage «institutionnel» des firmes multinationales est beaucoup trop rapide pour permettre une réelle diffusion des pratiques vers les entreprises locales. Cela est accentué par le type de relation (licence, franchise, ou implantation directe autonome) constituant dans la plupart des cas un sérieux frein aux transferts escomptés par les entreprises du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

De même, la «distance» organisationnelle entre les firmes locales, souvent de petite taille et dont l'organisation répond au schéma de l'entreprise familiale, et les firmes multinationales hiérarchisées, favorise l'émergence de situations conflictuelles et de méfiance entre les partenaires potentiels (Cheriet, 2009). Les besoins de contrôle du management ou du capital des entités communes de la part des firmes multinationales exacerbent les effets négatifs des distances de profils organisationnels.

Nous osons espérer que les accords de coopération entre les PME méditerranéennes dans les trois filières soient plus nombreux. Les potentiels de

croissance des marchés du Sud et de l'Est sont importants. D'autres acteurs (USA, Pays du Golfe) sont en train de renforcer leur présence afin de tirer partie des proximités géographiques et culturelles avec l'Europe, et des opportunités organisationnelles et stratégiques des partenaires locaux.

Afin d'illustrer les éléments du constat précédent, nous présentons dans ce qui suit les profils de deux entreprises méditerranéennes spécialisées dans la collecte, la transformation et la commercialisation de produits céréaliers (Encadrés 1 et 2).

Ces deux entreprises sont des acteurs importants sur leurs marchés internes respectifs. Elles présentent toutes les deux des opportunités et des besoins de coopération. Pour le groupe algérien, les besoins se situent notamment au niveau de l'apprentissage commercial et des débouchés d'exportation vers certains pays méditerranéens (Jordanie, Libye) ou africains (Sénégal, Mali, etc.). Quant au groupe français, les besoins sont plutôt orientés vers la commercialisation des excédents sur des marchés importants (Algérie, Maroc, Egypte) en collaboration avec un partenaire local expérimenté.

De telles situations de *non rencontre* des demandes et des offres de coopération existent dans les trois filières. Des opérateurs des deux rives sont à la recherche de partenaires viables et expérimentés. Les bénéfices de la coopération ne sont plus à démontrer (tableau 6). Il s'agit plutôt de faire rencontrer les acteurs afin de faire émerger des partenariats

Tableau 5 – Nombre d'entreprises industrielles dans les filières «Lait et dérivés», «Céréales et dérivés» et «Huiles végétales» en Europe (UE 27) en 2009.

Destination	Filière	Origine France	Année	Opérations	Montant Millions \$
Maroc	Sevres/Ale	Portugal	2007	Partenariat Sotomar-Portomar, projet de développement de la production d'huile d'olive. Total 600 ha	7
Tunisie	Sevres/Ale	Arabie Saoudite	2007	Bachar de Yachem Foods, opération dans la production d'huile d'olive à DHS, Egypte	70,7
Algérie	Lactalis	France	2007	Partenariat entre Lactalis et Socomec (groupe laitier privé) pour l'acquisition de l'unité de groupement public OULANT située à Ouled	7
Tunisie	IFFCO	Inde	2007	Bachar de la Malmerric / Aggèlmaric (700 salariés, 2 sites de production)	7
Egypte	Bel	France	2007	Lancement de la 1 ^{ère} unité de production de fromage en partenariat avec un producteur local	23
Maroc	Teddlive	Espagne	2007	Coopération avec un partenaire local pour le lancement d'une unité de production d'huile d'olive bien de gamme sur une superficie de 350 ha avec un projet d'extension sur 600 ha	7
Maroc	Kraft Food	USA	2007	Extension de la filière Kraft Maroc de production de lait et produits pour la participation à base de lait	23
Tunisie	Lactalis	France	2007	Partenariat entre Lactalis-Cristal Maroc et FR. IMELA pour une joint venture Cristal Tunisia de production d'huiles végétales	1
Algérie	Sevres/Ale	Arabie Saoudite	2007	Investissement dans plusieurs unités de production d'huiles végétales près d'Oran pour une capacité de production d'un million de tonnes	100
Algérie	Danone	France	2007	Danone Dyonifera Algérie crée 9 centres de collecte de lait dans 6 villages de l'Est algérien	7
Algérie	Ale Foods	Denemark	2007	Devierteil d'un bureau commercial à Alger pour le lancement d'un nouveau produit (Lait au chocolat Danon)	7
Algérie	Ligna Italiana	France	2006	Devierteil à Alger d'une filière de Central, spécialisé en français des problèmes de transformation des oléagineux	7
Egypte	Kowat Food Co	Koweït	2006	Investissement dans les capacités de production dans le filière laitière (fromage) de produits à sécher	16
Tunisie	Danone	France	2006	Investissement dans une unité de production de lait et dérivés à Larbaâ	32
Tunisie	Bernardin	Italie	2006	Création d'une joint venture avec Apollo Food Enterprises pour une unité de production d'huile d'olive à Agadir	7
Tunisie	Bel	France	2006	Prise de participation de 51% dans le capital de l'entreprise KAMTEL pour la fabrication de fromage	7
Egypte	Lactalis	Vietnam	2006	Prise de conseil par le biais des parts de capital du partenaire local de la nouvelle unité laitière d'Egypte	7
Egypte	Danone	Vietnam	2006	Acquisition de O&E, entreprise locale spécialisée dans la production de lait	7
Algérie	Danone	France	2006	Création d'une joint venture (51-49%) avec partenaire tunisien Socomec pour une unité de production de Sevres et produits dérivés à Alger	21
Tunisie	Danone	France	2006	Reprise par le groupe Danone de 20% du capital de l'unité OUV (lactosérum) par Danone) après la vente par le groupe Mabrouk	7
Arabie Saoudite	Harjo	Espagne	2005	Lancement d'une unité de production d'huile d'olive avec des partenaires locaux	7
Maroc	Yachem	France	2005	Lancement en partenariat d'une unité de raffinage d'huiles végétales à Ain Harrouj	9

Source: Elaboré par les auteurs sur la base de données Alger/ANMED Investment Network, 2009.

potentiels. La diffusion de l'information à l'ensemble des acteurs, son actualisation, une coordination des agences de promotion des investissements au niveau de la région, ainsi qu'une spécialisation par filière des structures existantes de coopération, devraient permettre une augmentation des expériences de partenariat, notamment inter-PME.

3. Quel bilan des coopérations agroalimentaires en Méditerranée?

Notre analyse permet de dresser certains constats afin de dégager des recommandations managériales et de politique publique.

a. Principaux constats sur les alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée

1. Les alliances stratégiques (AS) inter-entreprises en Méditerranée restent dominées par les grandes FMN agroalimentaires en partenariat avec des leaders nationaux (généralement, des conglomérats privés locaux). Ces coopérations concernent, en conséquence, essentiellement les marchés de produits innovants et faisant appel au marketing (emballage, publicité), ci-

blant les classes aisées et moyennes. Ces produits ne contribuent que faiblement à la sécurité alimentaire au sens large (quantitative et qualitative) car leur composition fait largement appel à des ingrédients néfastes à la santé (corps gras, sel et sucre, colorants et arômes artificiels, etc.) et restent coûteux. Cependant, ces alliances permettent d'établir des ponts Nord-Sud, créent de la valeur économique et favorisent une modernisation du management des entreprises par l'apprentissage ainsi qu'un certain progrès des institutions de marché.

2. Existence de certaines opérations et prises de participation avec des logiques financières, notamment des groupes financiers et fonds de capitaux anglo-saxons.

3. Existence de grands besoins des entreprises agroalimentaires du Sud de la Méditerranée en termes de formation, d'apprentissages technico-commercial, mais aussi par rapport aux opportunités existant en termes de possibilités de partenariats et de débouchés externes.

4. Renforcement de la présence et rôle croissant des investisseurs des pays du Golfe au Maghreb: Arabie Saoudite, Emirats Arabes

Unis, Koweït et Qatar.

5. Existence de nombreux accords de coopération technique entre des entreprises européennes et des PME ou groupes agroalimentaires locaux.

6. Certaines opérations d'implantation en amont des filières dans une optique de sécurisation des approvisionnements en matières premières (Danone en Algérie pour le lait frais et Borgès au Maroc pour les olives).

7. Sous-traitance et coopérations de réexportation quasi-inexistantes entre les entreprises du Nord et celles du Sud dans le secteur agroalimentaire.

8. Existence de certaines opérations de coopérations ponctuelles, d'assistance technique et organisationnelle entre des organisations professionnelles ou des groupements de producteurs-exportateurs dans le Nord et des offices publics et des institutions d'Etat dans le Sud de la Méditerranée (notamment pour la filière céréales au Maghreb).

9. Eclatement des mesures incitatives et opacité des dispositifs institutionnels de facilitation des coopérations inter-entreprises.

Encadré 1.: SIM, les nouveaux défis du Leader Algérien des céréales et dérivés

Le groupe SIM a été fondé en 1990, à la faveur des premières mesures de libéralisation en Algérie. Spécialisé dans les céréales et les produits dérivés, les capacités de production du groupe sont passées de 150 à 2850 tonnes/ jour en 15 ans. En 2005, le groupe SIM employait 700 salariés pour un CA de 15 milliards de dinars algériens (environ 150 millions d'euros). Chaque jour, le groupe SIM produit 2200 tonnes de semoule et de farine, 300 tonnes de pâtes alimentaires, 115 tonnes de couscous et 210 tonnes d'aliments de bétail.

En termes de capacité de production, le groupe SIM dispose de 5 semouleries, 3 minoteries, 5 unités de fabrication de pâtes, 3 unités de fabrication de couscous, 1 unité pour l'aliment du bétail et de nombreux silos de stockage dont un portuaire, d'une capacité de stockage globale de 145000 tonnes. Le groupe SIM exporte certains de ces produits (pâtes et couscous) notamment vers la Jordanie ou certains pays africains. Actuellement, le groupe SIM a entamé de nombreuses opérations d'acquisition et d'alliances stratégiques avec des opérateurs locaux en vue de consolider ses orientations de diversification vers les métiers de l'immobilier, des eaux minérales et du commerce de grains.

Sur le plan des alliances stratégiques internationales, le groupe SIM avait signé en 1997 un accord avec un groupe italien pour la création d'une société mixte visant la fourniture et la commercialisation d'équipements et pièces de rechange destinés à l'industrie de transformation des céréales (semoulerie-minoterie). De même, à la fin de l'année 2004, le groupe SIM a lancé des discussions avec une entreprise européenne, afin de créer une filiale conjointe de fabrication de biscuits. Le potentiel de croissance du marché des biscuits est en effet assez important et l'Algérie enregistre un déficit de production. La demande est estimée à 100 000 tonnes/ an alors que les leaders locaux n'en fournissent que 20000 tonnes.

Les nouveaux défis du groupe se situent au niveau de la maîtrise des approvisionnements en matières premières (amont de la filière), et de la commercialisation/ pénétration des marchés étrangers. Pour cela, les alliances stratégiques avec les firmes européennes semblent constituer une option déterminante et pertinente.

Source: d'après la description du groupe in Benachhou A., (2006), *Les nouveaux investisseurs en Algérie*, Alpha Design, Paris, 285 pages

Encadré 2.: Sud Céréales: Un groupe français à la recherche d'opportunités commerciales en Méditerranée du Sud

Créé en 1974, le Groupe a rassemblé, puis fusionné, les activités d'une vingtaine de coopératives ou sociétés privées intervenant dans le domaine des céréales et des oléo-protéagineux. Le groupe Sud Céréales compte actuellement 4000 adhérents dans 5 départements du sud de la France: 250000 tonnes de produits céréaliers sont collectées à travers 34 points de collecte.

A travers ses 19 filiales, le groupe Sud Céréales a réalisé en 2008, un chiffre d'affaires de 110 millions d'euros pour 313 salariés. Durant les années 2000, le groupe s'est recentré sur ses trois métiers clés, à savoir l'obtention et la production de semences, la collecte et la commercialisation, et les magasins de distribution. Pour cette dernière activité, il dispose de 21 points de vente en partenariat avec *Gamm'Vert*, *Comptoir du village*, *Alpe-sud*, *Lisalp*. En termes d'activité de commercialisation, le groupe est leader de la distribution agricole dans le sud de la France.

Concernant les alliances stratégiques inter-entreprises, le groupe Sud Céréales s'est engagé dans plusieurs coopérations avec des entreprises locales (*Perret*, *Groupe Province Service* pour les semences). De même, le groupe est prestataire de collecte depuis 2006 pour le *Comptoir du grain*. En 2007, Sud Céréales cède à *Soufflet Alimentaire* ses parts dans la rizerie SCS afin de se réorienter vers les produits céréaliers.

A partir de 2008, le groupe Sud Céréales a engagé des discussions avec des opérateurs locaux dans les pays du sud de la Méditerranée (Maghreb et Egypte) afin d'identifier les opportunités de coopération et de partenariats dans ces pays. L'objectif pour le groupe est de sélectionner des opérateurs viables pour la commercialisation ou la première transformation des produits du groupe, et la création de représentations commerciales locales.

Ainsi, il semble que Sud Céréales soit à la recherche de débouchés via des partenaires locaux dans le Sud de la Méditerranée. Dans ce sens, les options de coopération avec des PME ou des groupes locaux peuvent apporter, entre autres, la connaissance des marchés et des réseaux locaux d'approvisionnement, de stockage et de logistique, mais aussi permettre un partage du risque entre les partenaires des deux rives.

Source: Base de données Amadeus Van Dijk, site internet Sud Céréales

10. Opportunités d'alliances stratégiques et de partenariats industriels avec l'émergence de grands groupes diversifiés à forte croissance: *Koç*, *Sabançi* en Turquie, *Cévit*, *Blanky et Sim* en Algérie, *Meddeb et Poulina* en Tunisie, *ONA* au Maroc, etc.

11. Opportunités d'alliances stratégiques avec l'arrivée de la grande distribution au Maghreb et son renforcement en Egypte et en Turquie: maîtrise de la qualité et des délais de livraison, cahiers des charges, négociation, etc.

12. Importance des filières céréales et lait dans les pays du Sud de la Méditerranée et nécessité de la couverture des marchés intérieurs: enjeux sociétaux et politiques de la sécurité alimentaire en Egypte, Syrie, Maroc et Algérie pour les céréales ou le lait.

13. Filière «oléagineux»: de nombreuses différences des modes de consommation (huile de tournesol *versus* huile de colza et soja au Maghreb), des capacités de trituration et des orientations de politiques agricoles publiques très contrastées.

14. Existence de certaines coopérations triangulaires « Nord-Sud-Sud»: *Danone* (France) - *Djurdjura* (Algérie) - *El Neghazzi* (Libye) pour les yaourts et produits laitiers; *Danone* (France) - *Sotubi* (Tunisie) - *Lu* (Algérie) pour les biscuits; *Lesieur* (France) - *Cristal* (Maroc) - *Lesieur Cristal* (Tunisie) pour les huiles végétales.

b. Quelques recommandations institutionnelles et managériales

1. Définition et mise en place d'un cadre politique et institutionnel de « sécurité alimentaire globale euro-méditerranéenne» (SAGEM) assurant à l'ensemble des populations de la région une alimentation suffisante et nutritionnellement et culturellement satisfaisante. La SAGEM sera fondée sur le partenariat économique inter-entreprises mobilisant l'ensemble des acteurs du système alimentaire (agrofourniture, agriculture, industrie agroalimentaire, entreprises de commercialisation et d'appui (logistique, services financiers, etc.).

2. Généralisation des coopérations inter-entreprises:

- Passage des *joint ventures* de « multinationalisation» comme phase d'implantation des principales firmes multinationales à des partenariats entre PME/ TPE des rives nord et sud de la Méditerranée et cela pour deux raisons: d'abord parce que les coopérations de multinationalisation sont des anticipations des grandes firmes des échéances géopolitiques et de l'arrivée de la grande distribution et qu'à cet effet, elles sont limitées et transitoires ; et ensuite, parce que les opportunités de coopérations inter-PME sont fortement sous-exploitées.

- Glissement des coopérations vers l'amont (agrofourniture, équipements) et l'aval des filières (conditionnement, commercialisation, logistique).

Tableau 6 – Croisement des offres et des besoins de coopération des partenaires.

	Besoins de coopération	Opportunités de coopération
Partenaires du Sud et de l'Est de la Méditerranée	<ul style="list-style-type: none"> Accès aux financements et crédits bancaires Apprentissage technique et managérial Utilisation des réseaux internationaux Utilisation des savoir-faire / Produits Qualité Mise à niveau organisationnelle Accès aux marchés extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> Maîtrise des procédés de production / sous-traitance Connaissances des pratiques locales / management Maîtrise approvisionnement matières premières Gestion des réseaux locaux de distribution Connaissances locales de consommation Avantages coûts de production et proximité géographique
Partenaires du Nord de la Méditerranée	<ul style="list-style-type: none"> Connaissances institutionnelles locales Connaissances réseaux locaux Distance du risque pays et distance culturelle Partage des risques et gestion incertitude Modernisation des marchés intérieurs Mechanismes d'exportation et de réexportation 	<ul style="list-style-type: none"> Foison de marque et accès au financement Maîtrise des réseaux internationaux d'approvisionnement Maîtrise technique et managérial Capacité d'innovation produit et procédés Insertion dans les réseaux organisationnels Distances globales des chaînes de valeur

- Appui aux alliances de « proximité culturelle » et mobilisation des fonds en provenance des expatriés en Europe (Espagne/ Maroc, France/ Maghreb, Italie/ Tunisie, Allemagne/ Turquie, etc.)

3. Coordination – à travers une **structure euro-méditerranéenne régionale** – des actions des agences nationales de promotion des investissements (API) en termes d'information sur l'attractivité sectorielle des IDE (IAA) et les opportunités de rapprochements inter-entreprises.

4. Sélection des partenaires potentiels par pays concernant les trois filières examinées et identification des besoins de coopération inter-entreprises: accès aux marchés internationaux, commercialisation, appui technique, formation, etc.

5. Encouragements des opérations de coopérations inter-entreprises « Nord-Sud-Sud » et identification des opportunités d'exportation et réexportation des produits céréaliers et oléagineux transformés et conditionnés par une sous-traitance locale.

6. Clarification des stratégies nationales et des politiques publiques de développement des trois filières (Plan Huile d'Olive au Maroc ou en Tunisie, PNDRA en Algérie, plan de soutien public à la filière laitière en Egypte, etc.).

7. Appui et assistance techniques des institutions du Nord de la Méditerranée pour la création de groupements professionnels et de coopératives impliquant les PME des trois filières dans le Sud de la Méditerranée.

8. Densification des réseaux d'appui aux partenariats inter-entreprises: Forum des chefs d'entreprises, foires internationales, organisations professionnelles, etc.

Conclusion

Partenariats d'entreprises agroalimentaires en Méditerranée: un bilan décevant

Les avantages que peuvent tirer les entreprises des deux rives de la Méditerranée des alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire sont nombreux: accès au financement et aux réseaux internationaux d'approvisionnement et de distribution pour les partenaires du Sud et de l'Est, et minimisation des risques pays, de la distance culturelle et une meilleure maîtrise des contextes locaux d'affaires et de consommation pour les

partenaires du Nord, constituent autant de motivations afin d'élargir les opérations de coopération inter-entreprises.

Les projections des disponibilités et des productions alimentaires en Méditerranée confortent les analyses en termes d'aggravation des déficits alimentaires structurels des pays du Sud, face à des excédents européens de plus en plus croissants. L'analyse des bilans alimentaires permet de distinguer les enjeux alimentaires de la région méditerranéenne, et d'identifier d'éventuelles complémentarités intra-régionales.

Les trois filières examinées, à savoir les produits laitiers, les huiles végétales et oléagineuses et les produits dérivés des céréales, présentent de nombreuses opportunités de partenariat inter-

entreprises. Celles-ci sont accentuées par le nombre important d'entreprises européennes spécialisées dans ces activités. Les 12 000 opérateurs européens recensés constituent autant de partenaires potentiels pour de futures coopérations. La plupart de ces firmes relèvent des PME et TPE, avec notamment des besoins importants en termes de croissance externe et de débouchés à l'international.

Cependant, force est de constater que le bilan des alliances stratégiques dans les trois filières reste décevant. La plupart des IDE enregistrés, relèvent des activités d'implantation de grandes firmes multinationales en collaboration avec des conglomérats nationaux, leaders sur leurs marchés locaux respectifs. De nombreuses coopérations de ce type ont permis de créer ou de consolider des parts de marchés importantes. Souvent aussi, la compétitivité globale du groupe local s'est vue renforcée. Néanmoins, la plupart de ces partenariats étaient transitoires dans l'optique de la grande firme, et ne visaient qu'une adaptation aux cadres institutionnel et commercial du pays d'accueil.

Nous avons relevé aussi le rôle croissant des investisseurs des pays du Golfe dans les trois filières examinées. Aussi, certaines coopérations Sud-Sud ont été enregistrées, notamment entre entreprises de pays limitrophes. L'encouragement de ce type de partenariats, ainsi que les accords entre PME Nord-Sud et la valorisation des projets des expatriés du Sud installés dans le Nord de la Méditerranée, constituent autant de pistes afin de généraliser les projets de coopérations agroalimentaires en Méditerranée.

Les opportunités, les besoins et l'offre de coopérations inter-entreprises existent de part et d'autre de la Méditerranée. La rencontre entre cette offre et les besoins de partenariat relève aussi du cadre institutionnel régional en construction. Une meilleure coordination entre les agences de promotion des investissements (API), une sélection de partenaires fiables dans l'ensemble des pays, une identification des opportunités de sous-traitance, exportation ou réexportation, pourraient aboutir à une généralisation des accords d'alliances stratégiques inter-entreprises à la fois à l'ensemble des acteurs des filières concernées (amont-aval), mais aussi à une frange plus prometteuse d'opérateurs économiques, les PME/TPE.

Références bibliographiques

1. Ouvrages, chapitres d'ouvrages et thèses

Almeras G., Jolly C., 2009. « Méditerranée 2030 », *Notes et documents – construire la Méditerranée*, IPeMed, Paris, 300 pages.

Benachenhou A., 2006. *Les nouveaux investisseurs en Algérie*, Alpha Design, Paris, 285 pages.

Bertrand J.P., (coord), 2001. *Les principaux facteurs de la compétitivité des filières céréales et oléo-protéagineux au Brésil et en Argentine: Politiques des états et stratégies des acteurs*, rapport final, INRA, Paris, 424 pages.

Chaumet J.M., Delpeuch F., Dorin B., Ghersi G., Hubert B., Le Cotty T., Paillard S., Petit M., Rastoin J.L., Ronzon T., Treyer S., 2009. *Agricultures et alimentations du monde en 2050: Scénarios et défis pour un développement durable*, Inra-Cirad, Paris. 202 pages.

Cheriet F., 2009. *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*, Thèse de doctorat en gestion, Montpellier SupAgro, 446 pages.

Hervieu B., (Ed), 2008. *Mediterra 2008: les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée*, CIHEAM- Presses de Sciences Po, Paris, 368 pages.

Rastoin J.L., Ghersi G., Padilla M., Tozanli S., 2004 a. «Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne». In Agrimed (2004), *Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, p. 213-234.

Rastoin J. L. Ghersi G. Padilla M. Tozanli S., 2004 b. «Développement et politiques agroalimentaires dans la région méditerranéenne». In Agrimed (2004), *Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, p. 212 – 266.

2. Articles de périodiques

Abis S., 2009. Désordres agricoles et alimentaires en Méditerranée, *Revue politique et parlementaire*, 111, p. 125-133.

Abis S., Blanc P., Mikail B., 2009. Le malheur est-il dans le pré? Pour une lecture géopolitique de l'agriculture, *Revue Internationale et Stratégique*, 73, p. 22-30.

Abis S., Nardone J., 2008. Enjeux stratégiques autour des céréales en Méditerranée, *Les notes d'alertes du CIHEAM*, 53, décembre.

Cheriet F., 2008. L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Est-ce un problème? Etudes de cas dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée, *Revue Economie et Société, série AG économie agroalimentaire*. 30, 11-12, p. 2085-2106.

Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., 2008. Les alliances stratégiques asymétriques: Cas de l'accord entre Danone et Djurdjua en Algérie, *Revue Internationale de PME*, 21, 1, p. 35- 68.

Cheriet F., Leroy F., Rastoin J.L., 2008. Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des entreprises agroalimentaires en Méditerranée, *Management International*. 12, 3, p. 45-60.

Cheriet F., Tozanli S., 2007, Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des IDE: Cas du secteur agroalimentaire

en Méditerranée, *Revue Economie Rurale*. N° 302, novembre –décembre, p. 40-55.

Hervieu B., 2006. L'enjeu céréalier en Méditerranée, *Note d'analyse du CIHEAM*, 9, mai.

Padilla M., 2009. Comportements et sécurité alimentaires en Méditerranée: état des lieux et prospective, *Revue futuribles*, 348, janvier, p. 47-66.

Palpacuer, F., Pérez R., Tozanli S., Brabet J., 2006. Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise: le cas des multinationales agroalimentaires en Europe, *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 9, 3, p. 165-189.

Regnault H., 2005. Libre-échange Nord-Sud et typologies des formes d'internationalisation des économies», *Revue Région et Développement*, 22, p 19-38.

Perez R., 1996. Sur l'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires, *Economie rurale*, 234-235, juillet-octobre, p. 29-33.

Rastoin J.L., 2008. Les multinationales dans le système alimentaire, *Revue Projet*, 307, p. 61-69

Rastoin J.L., Tozanli S., 2007. L'agroalimentaire méditerranéen: prospective stratégique, *Revue Agroligne*, 47, p. 11-13

Rastoin J.L., 2007. L'insécurité alimentaire: un risque maîtrisable?, éditorial, in *Economies et Sociétés*, 9, série systèmes agroalimentaires, AG, 29, septembre, p. 1415-1422

Rastoin J.L., Tozanli S., 2006. Les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens, *Revue Agroligne*, 46, p. 5-9.

Vadcar C., 2008. Union pour la Méditerranée: chronique d'un échec annoncé?, *Lettre de prospective*, 9, 10 pages.

3. Communications

Beckouche P., 2006. L'Europe et le régionalisme Nord-Sud. Analyse géographique de l'intégration Euro-méditerranéenne, EMMA: Le partenariat euro-méditerranéen, construction régionale ou dilution dans la mondialisation. Istanbul, 26 et 27 mai.

Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., 2001. Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud: Quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes, *Seconde conférence du Femise*, Mars. Marseille.

Rastoin J. L., 2004. Le système agroalimentaire dans la perspective de l'espace économique euro-méditerranéen, *Séminaire international: Agriculture et l'association euro-méditerranéenne: Défis et opportunités*, Barcelone. 28 mai.

Rastoin J. L. Tozanli S. Ghersi G., 2003. L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens, *Conférence du FEMISE*, décembre. Marseille, 15 pages.

4. Autres documents

Dubreuil C., Rastoin J.L., 2007. *Un pacte agricole, agroalimentaire et rural pour l'intégration rurale euro-méditerranéenne*, IPeMed, Paris. 26 pages.

Rastoin J. L. Ghersi G., Perez R., Tozanli S., 1998. *Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux*, AGRODATA1998, GRAAL Montpellier, CIHEAM-IAM- ENSA Montpellier Volume 1.

Cheriet F., Rastoin J.L., 2009. Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée, Rapport d'étape, IPE-MED, Inra, Montpellier, septembre. 118 pages.