

# VERS DE NOUVELLES FORMES D'INTERNATIONALISATION DANS L'AGRO-ALIMENTAIRE?

JEAN-LOUIS RASTOIN (\*)

**L'**étude, sur la longue période, des stratégies d'internationalisation des grandes firmes agro-alimentaires est facilitée par l'existence de la base de données AGRODATA (1), qui accumule depuis 20 ans des informations sur les premiers groupes agro-alimentaires mondiaux. Le constat est clair:

1 - **Le mouvement de concentration** est continu au niveau du groupe de tête. Il y a croissance des chiffres d'affaires en monnaie constante, c'est à dire élargissement des marchés dans les 10 dernières années (1978-1988), le chiffre d'affaires moyen des 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux a triplé, passant de 2,2 à 6,3 milliards USD courant. Cette progression, de 11% par an est supérieure de 3 à 4 points à celle de l'inflation sur la même période, ce qui est remarquable dans une industrie de produits de «base».

2 - **L'internationalisation** des firmes dominantes est également un phénomène qui s'amplifie: le nombre moyen de pays d'implantation est passé de 10 à 15 par groupe en 10 ans.

3 - Dans le même temps, le secteur agro-alimentaire reste globalement peu internationalisé et des **distorsions croissantes** apparaissent entre les zones économiquement développées et les autres. Nous allons commenter ces trois points et tenter un éclairage prospectif pour les années 90.

## A la recherche de la faille critique

**La montée en puissance** des firmes agro-alimentaires leaders est ininterrompue depuis quatre décennies: le développement de la consommation de masse résultant de mutations socio-économiques sans précédent (industrialisation, urbanisation, féminisation) a ouvert de nouveaux marchés sur lesquels la production standardisée de forts

(\*) Professeur à l'ENSA Montpellier, Chaire d'Economie et Gestion des Entreprises - 2, place Viala 34060 Montpellier cedex 1.

(1) Agrodata, Les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux, CIHEAM-IAM, Montpellier (1990).

(2) Rastoin, J.L., Stratégies agro-alimentaires, Economie et sociologie rurales, Série notes et documents, N° 87, ENSA-M, INRA-ESR, Montpellier, (1989).

### Abstract

During the last decades, food industry advanced, thanks to the high concentration of firms, namely the advanced ones, and to the internationalization of industrialized countries. During the '90s, all strategies should prefer joint-venture agreements and Europe together with South-Western Asia, will be the better areas for multinational food industry development.

### Résumé

Ces dernières décennies, l'industrie agro-alimentaire a considérablement progressé. Les phénomènes ayant provoqué cette évolution sont la concentration des entreprises, notamment les entreprises de pointe, et une forme d'internationalisation vers les Pays industrialisés. Pendant les années '90 on aura tendance à privilégier les accords du type «joint venture» et, d'un point de vue géographique, l'Europe et l'Asie du Sud et de l'Est seront les zones prioritaires pour le développement des industries agro-alimentaires multinationales.

volumes, à coûts réduits, s'est progressivement substituée à une production artisanale de qualité irrégulière et de prix final élevé. Les firmes ont donc fait jouer à plein les économies d'échelles et accru fortement la taille des outils industriels (1 milliard de litres de lait transformé par an en laiterie, 300.000 camemberts par jour en fromagerie, etc.). Cependant, l'impératif industriel n'est pas seul en cause dans l'accroissement de taille des unités agro-alimentaires. **Trois autres facteurs** viennent renforcer le mouvement (2):

— **La pression de la distribution** qui se bat essentiellement sur des prix en agro-alimentaire,

— **La nécessité de l'innovation** menée à son terme, c'est à dire le développement produit exigeant de très coûteuses mises au point et donc de lourds investissements,

— **L'exigence de la communication** vers le consommateur final qui elle aussi représente des dépenses considérables (15 MF en France pour une campagne nationale, 50 M USD aux Etats-Unis: l'agro-alimentaire est le premier investisseur publicitaire en France avec près de 4 milliards de francs.). Cet ensemble de contraintes de marché conduit les firmes à rechercher un avantage de taille critique.

Les dix «hyper-groupes» de l'IAA mondiale dépassaient tous en 89 10 milliards USD de chiffre d'affaires (cf **Tableau 1**).

La première société mondiale, Philip Morris-General Foods, après l'acquisition du chocolatier Jacobs Suchard devrait approcher en 1990 le cap des 60 milliards USD.

Dans la hiérarchie des firmes géantes, on doit cependant noter **des évolutions sensibles** (cf **Tableau 2**):

— **La perte de la suprématie absolue des américains**: 37 firmes en 1988 contre

Rang	Nom	Pays	C.A. alim. 1989 Milliards USD	%
1	Cargill	USA	40,0	21,6%
3	Phil Morris	USA	37,5	20,3%
2	Nestlé	SUI	29,6	16,0%
4	Unilever	PB/GB	17,4	9,4%
5	Pepsico	USA	15,2	8,2%
6	Coca Cola/Amatil*	USA	14,6	7,9%
7	Grand Met.	GBR	11,4	6,2%
8	Elders	AUS	11,2	6,1%
9	Con Agra	USA	10,5	5,7%
10	Bunge & Born	ARG	10,0	5,4%
	Total		185,0	100,0%

\* Y compris Coca Cola Enterprises.  
Source: Agrodata (1990)

57 en 1978 et surtout 45% du chiffre d'affaires des 100 premiers contre 58% dix ans plus tôt.

— **La progression des européens**: France, Pays Bas et Italie, alors que le Royaume Uni qui dispose d'une puissante IAA stagne.

— **La montée du «Pacifique»**: Japon et Australie.

## L'internationalisation reste fortement polarisée

Le second point remarquable dans l'évolution des Firmes Agro-Alimentaires est une

**internationalisation accélérée** mais fortement polarisée: 13 firmes sont présentes dans plus de 30 pays en 1988 (cf **Tableau 3**).

La part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger progresse d'année en année dans le groupe des cent.

Cependant, **les implantations restent concentrées**, pour l'essentiel des firmes, sur les deux rives de l'Atlantique: (cf **Tableau 4**)

— 50% des filiales des 100 premiers groupes agro-alimentaires sont localisées en Europe occidentale qui constitue, de loin, la première zone mondiale d'activité de firmes agro-alimentaires.

— 18% en Amérique du Nord.

L'Amérique latine totalise 13% des filiales étrangères des 100, l'Asie du Sud-Est 9%, l'Afrique moins de 1%.

Il y a peu de modifications dans la «carte» d'implantation des multinationales de l'agro-alimentaire dans les 10 dernières années.

Il est clair que le critère de maturité du marché est déterminant pour la localisation des grandes firmes: la zone Europe/Amérique du Nord concentre plus de la moitié du P.I.B. de la planète <sup>(3)</sup>.

Un autre paramètre essentiel de l'internationalisation est la proximité des modèles de consommation de base, facilitant le transfert de produits d'une zone à l'autre sous réserve d'adaptations minimales de type non pas technologique mais marketing.

## L'internationalisation de l'agro-alimentaire un mouvement émergent

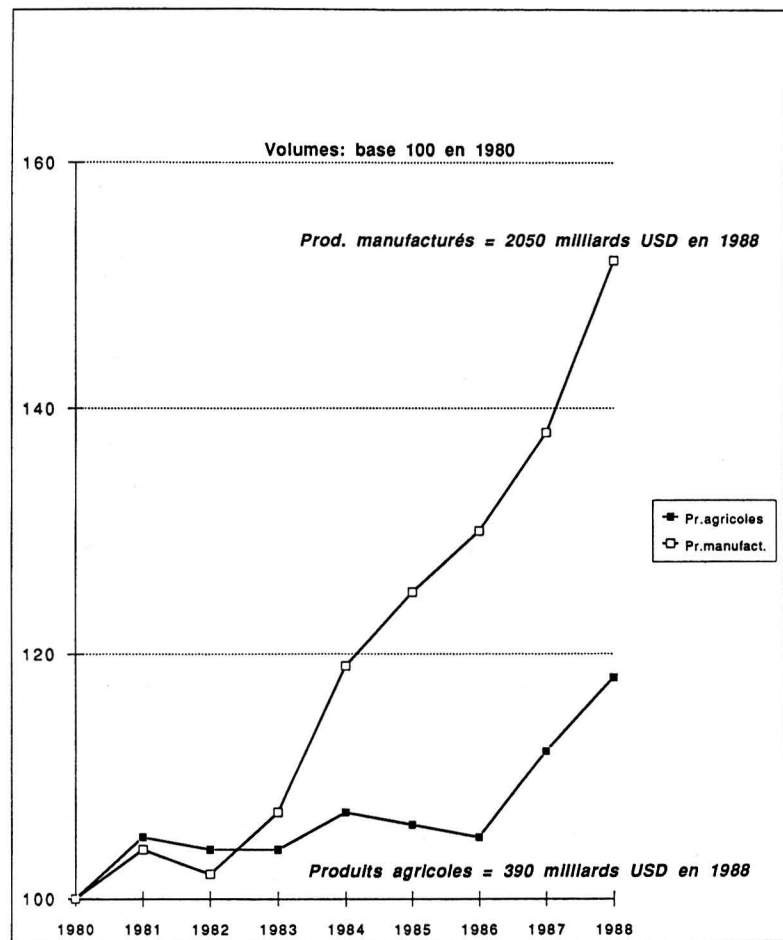
Le dernier point sur lequel on peut insister en matière d'internationalisation de l'agro-alimentaire est moins connu.

Il s'agit de constater, à travers les chiffres, que ce secteur reste malgré tout faiblement internationalisé (cf **Tableau 6**).

L'alimentation est le premier marché de consommation finale du monde, avec 3 500 milliards USD de dépenses en 1990, soit 3 à 4 fois plus que l'armement ou que l'automobile.

Sur ce chiffre, un peu plus de 10% provient du marché international <sup>(4)</sup>. Cette proportion reste faible comparativement à celle observée dans d'autres secteurs. Par ailleurs, la progression des exportations de produits agricoles et alimentaires reste modérée: + 20% entre 80 et 88 alors que l'industrie manufacturière a accru ses échanges internationaux de plus de 50% (cf **Graphique 1**).

Au niveau des firmes, on peut faire une constatation voisine, sauf pour les plus importantes d'entre elles. Ainsi en France 26



**Graphique 1 - Evolution des exportations mondiales de produits agricoles et alimentaires et de produits manufacturés.** Source: GATT (1989) - Agropolis-Stratégies.

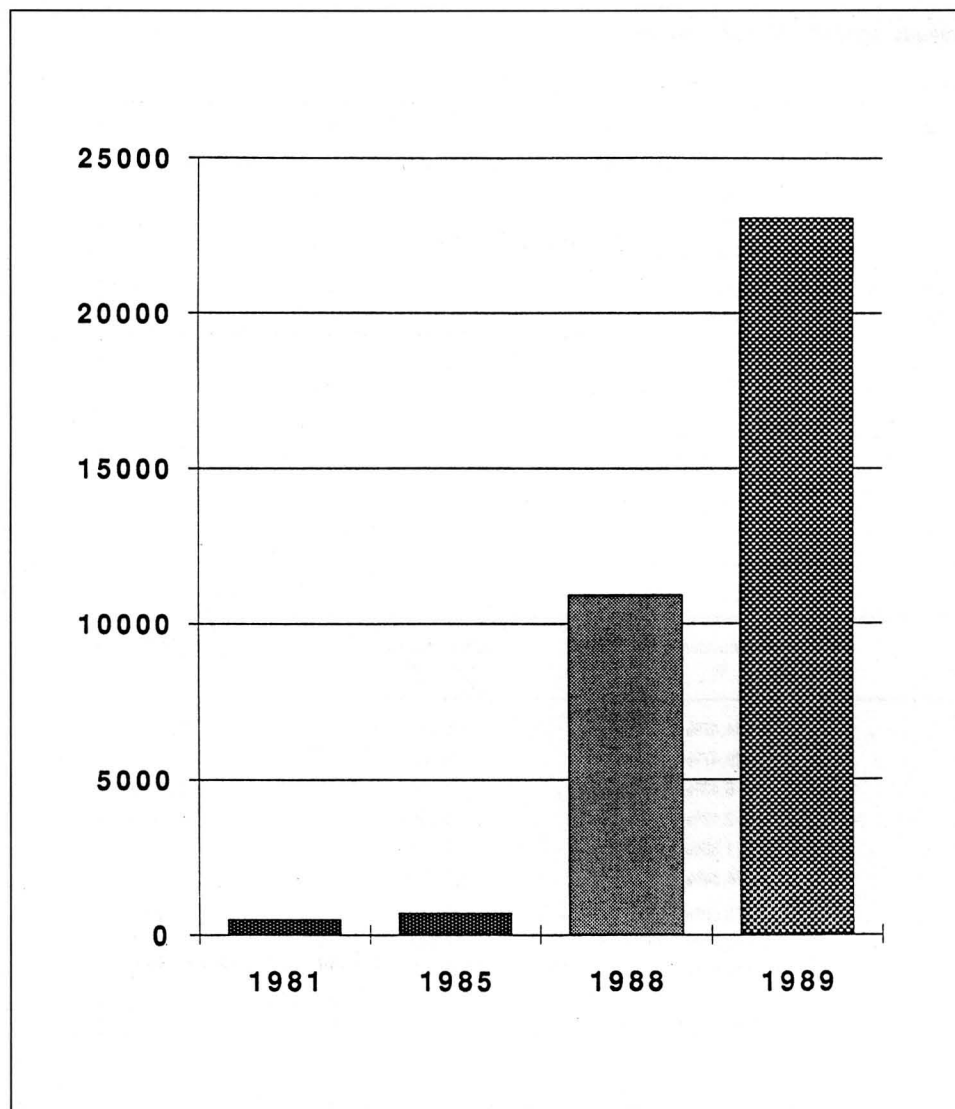
**Tableau 2 - Evolution des 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux selon leur origine.**

Pays et zones	1978		1988	
	nbre de firmes	% C.A. total	nbre de firmes	% C.A. total
<b>Amérique du Nord</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>45</b>
dont Etats Unis	50	53	31	41
Canada	7	5	6	4
<b>Europe Occidentale dont</b>	<b>32</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>38</b>
<b>C.E.E.</b>	<b>29</b>	<b>28</b>	<b>35</b>	<b>30</b>
dont Royaume Uni	21	15	19	16
France	4	3	8	4
Pays Bas	2	9	4	6
Italie	0	0	3	4
<b>A.E.L.E.</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
dont Suisse	2	5	3	7
Suède	1	1	2	1
<b>Autres pays</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>17</b>
dont Japon	9	7	17	11
Australie	1	1	4	3
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Total C.A. en Mds USD		219		628

Source: Agrodata (1983) et (1990).

<sup>(3)</sup> cf Perez, R., Rastoin, J.L., éd. Stratégies agro-industrielles, in Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, série AG, N°7, PUG, Grenoble (1989).

<sup>(4)</sup> 397 milliards USD dont 284 Milliards de produits alimentaires et 103 milliards USD de matières premières agricoles, en 1988. Source: GATT (1989).



Graphique 2 - Evolution des investissements français à l'étranger dans l'agro-alimentaire. Source: Banque de France.

firmer agro-alimentaires réalisent plus d'un milliard de francs de chiffre d'affaires à l'étranger, 16 entreprises seulement peuvent être considérées comme de véritables multinationales avec plus de 500% d'activité en international (cf Tableau 7).

Les chiffres de l'investissement direct à l'étranger (IDPE), second indicateur pertinent de l'internationalisation, demeurent également limités:

11 milliards F en 1988 pour la France, à rapprocher d'un chiffre d'affaires voisin de 600 milliards F (moins de 2%).

Cette proportion est probablement du même ordre aux Etats-Unis, inférieur au Japon.

On a par contre une **très rapide croissance de l'IDPE** sur les dernières années: (\*)

— 23 milliards USD en 1982

— 100 milliards USD en 1989

avec entre 5 et 10% en agro-alimentaire.

Ainsi, l'investissement français à l'étranger dans l'agro-alimentaire est passé de 1 milliard FRF en 80 à 5 milliards en 87 et 23 milliards en 89 (cf Graphique 2), tandis que l'investissement étranger en France atteignait 16 milliards en 88 et 4 milliards en 1989.

### Conclusion: un infléchissement stratégique

Du point de vue des comportements des firmes, il semble bien que les années 90 seront marquées par une stratégie privilégiant les accords de partenariat du type «joint venture», après les très coûteuses opérations d'acquisition des années 80 (OPA-mania). Un exemple très significatif en est l'accord

(\*) Ocde, L'investissement direct international et le nouvel environnement économique, La table ronde de Tokyo, Paris, (1989).

Tableau 3 Les grandes multinationales de l'agro-alimentaire en 1988.

Firmer fortement internationalisées	Nationalité	C.A. agro-alim. millions USD	Nombre
Nestlé S.A.	SUI	26.600	64
Unilever	PBA	18.835	58
Sandoz	SUI	1.648	53
Sara Lee	USA	7.351	53
Sodima	FRA	2.144	39
Heineken N.V.	PBA	3.683	38
Coca Cola Co.	USA	8.300	38
C.P.C. International	USA	4.700	36
Gruppo Ferruzzi	ITA	6.841	34
Tate & Lyle Plc	GBR	3.641	33
RJR Nabisco	USA	16.956	33
Seagram Co. Ltd.	CAN	3.710	32
Philip Morris Inc.	USA	25.231	31
<b>Moyenne</b>		<b>9.972</b>	<b>42</b>

Source: Agrodatab (1990).

Tableau 4 Les filiales étrangères des 118 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux.

Zones	Nombre de filiales à l'étranger	%
C.E.E.	1.681	46,3%
Amérique du Nord	655	18,0%
Amérique latine	472	13,0%
Asie du Sud-Est	330	9,1%
A.E.L.E.	159	4,4%
Autres	334	9,2%
<b>Total</b>	<b>3631</b>	<b>100,0%</b>

Source: Agrodatab (1990).

<b>Tableau 5</b>		<b>Matrice du commerce mondial de produits agricoles et alimentaires.</b>				
		<b>Année 1988 - milliards USD.</b>				
Destinations	Origines	P.D.E.M.	P.V.D.	Est	Monde	Répartition export
Pays dév.e.m.		197	47	14	258	66,6%
P.V.D.		66	19	12	96	24,9%
Pays de l'Est		13	8	12	33	8,5%
Monde		276	74	38	387	100,0%
Répartition im		71,2%	19,1%	9,7%	100,0%	
Produits alimentaires				284	73,4%	
Matières premières agricoles				103	26,6%	
Total				387	100,0%	

Source: Agropolis-Stratégies, d'après GATT (1989).  
GATT, Le commerce international 88-89, vol. II, Genève, (1989).

<b>Tableau 6</b>		<b>L'industrie agro-alimentaire mondiale.</b>			
1988	Production millions USD	Production %	Valeur ajoutée million USD	Taux V.A. V.A./Prod.	
CEE-12	492.921	34,47%	149.593	30,30%	
Amérique du Nord	421.361	29,47%	160.696	38,10%	
Autre Europe	91.906	6,43%	24.592	26,80%	
Océanie	30.276	2,12%	8.265	27,30%	
Japon	26.598	1,86%	8.525	32,00%	
<b>Total OCDE</b>	<b>1.063.062</b>	<b>74,34%</b>	<b>351.671</b>	<b>33,10%</b>	
P.V.D.	222.960	15,59%	55.740	25,00%	
Pays de l'Est	144.000	10,07%	36.000	25,00%	
<b>Total Monde</b>	<b>1.430.022</b>	<b>100,00%</b>	<b>443.411</b>	<b>31,00%</b>	

Source: Agropolis-Stratégie d'après données OCDE, ONU, Banque Mondiale, Finstat.

<b>Tableau 7</b>		<b>Internationalisation des entreprises agro-alimentaires France - année 1989 (M. FRF). Entreprises dépassant 1 Md FRF à l'étranger.</b>		
Rang	Firme	C.A. étranger	C.A. total	9 étranger
1	Cie Fin. Sucres & Denreb	49.098	53.894	91,1%
2	Beghin-say (Ferruzzi)	26.860	36.946	72,7%
3	BSN	20.923	48.669	43,0%
4	LVMH	16.030	19.635	81,6%
5	Source Perrier	8.672	16.671	52,0%
6	Pernod Ricard	5.960	14.291	41,7%
7	Bongrain	4.670	8.484	55,0%
8	Champagne cereales	4.200	7.600	55,3%
9	Sucrimex	3.313	3.596	92,1%
10	Nestle France	3.290	22.610	14,6%
11	Saint Louis	3.252	9.045	36,0%
12	Doux	3.033	3.716	81,6%
13	Socopa	3.000	13.000	23,1%
14	Fromageries bel	2.903	6.215	46,7%
15	Remy & Associes	2.692	3.430	78,5%
16	Besnier	2.635	11.573	22,8%
17	Guyomarc'h	2.634	7.846	33,6%
18	G H Mumm & Cie	2.615	3.407	76,8%
19	U L N	1.894	10.993	17,2%
20	Bonduelle	1.679	3.353	50,1%
21	Unicopa	1.570	6.634	23,7%
22	Bridel	1.426	5.555	25,7%
23	Midial	1.359	2.029	67,0%
24	Unilever France	1.222	13.348	9,2%
25	Cointreau	1.173	1.780	65,9%
26	Cana	1.043	5.696	18,3%
	Total 26 entreprises	177.146	340.016	52,1%
	Total 50 entreprises	194.556	390.556	49,8%

Source: Agropolis-Stratégies d'après Le Nouvel Economiste, Dossier «5000», n. spécial, Paris (19 ).

récent passé entre deux très grands acteurs mondiaux de l'agro-alimentaire: NESTLE et COCA-COLA dans le secteur des boissons, après celui conclut sur les céréales (NESTLE/GENERAL MILLS au sein de Cereal Partners Worldwide-CPW).

En ce qui concerne les géostratégies, il apparaît de plus en plus que les zones prioritaires de développement des firmes agro-alimentaires multinationales seront l'Europe de l'Est où des transferts massifs de technologies industrielles et organisationnelles sont nécessaires, et l'Asie du Sud-Est où des marchés potentiels considérables s'ouvrent progressivement du fait de la progression des revenus. Il s'agira alors, pour la première fois de la prise en compte de la variable démographique dans un domaine où elle devrait être déterminante (6).

(6) Rastoin, J.L., Allaya, M.C., Les multinationales de l'agro-alimentaire à la fin des années 80: l'impératif de la mondialisation, in Economie et gestion agro-alimentaire, N°17, Cergy, octobre 1990.

Rapport présenté à la «Semaine internationale de l'alimentation, de la nutrition et de l'agro-industrie», Agropolis-2ème Colloque National, SFEA-Montpellier, 5 décembre 1990.