

TENDANCES LOURDES DE L'AGRO-INDUSTRIE MONDIALE

JEAN-LOUIS RASTOIN (*)

L'agro-industrie est un concept à base technique qui englobe les secteurs de transformation de matières premières d'origine agricole, au sens large.

Dans cette acception, il comporte plusieurs filières de fabrication, fortement hétérogènes:

— produits alimentaires (de loin les plus importants, en terme de volumes, de valeur ajoutée et de chiffre d'affaires)

— produits non-alimentaires:

- matériaux traditionnels (textiles, cuirs, en déclin, du fait de la concurrence des produits de synthèse)

- nouveaux matériaux (dérivés chimiques du carbone, concurrents de la pétro-chimie, en développement)

- bio-carburants (éthanol de canne, de betterave ou de céréales, diester d'oléagineux, qui devraient connaître une croissance significative dans les années à venir).

Les agro-industries non alimentaires représentent à ce jour moins de 10 % des débouchés du complexe agriculture + industries alimentaires, soit environ 40 Mds de F en 1991 pour la France (cf. schéma 1).

Une approche «descendante» (de la matière première vers les produits finis) n'est guère pertinente en économie de marché où le problème essentiel est de générer des chiffres d'affaires et des marges, en phase avec une demande et non pas de valoriser dans n'importe quelle condition des matières premières.

Un outil méthodologique puissant, l'analyse de système doit être substitué aux démarches obsolètes issues des dogmes techniciens.

En effet, les systèmes économiques contemporains sont composés d'un ensemble souvent complexe d'acteurs dont les décisions sont guidées par la satisfaction de besoins de consommation exprimés sur un marché. La théorie des systèmes conforte ainsi les fondements du marketing.

Au concept d'agro-industrie, il convient donc de préférer celui de couples produits x marchés.

Il devient ainsi possible de définir non pas un mais des systèmes agro-industriels dont les caractéristiques communes sont les suivantes:

— systèmes finalisés, c'est à dire orientés par un marché de consommation;

— systèmes exploitant des matières premières

Abstract

The agro-food system demand is slowly growing. Within each country, different consumption models exist, depending on cultural traditions and production potentialities. However, since some years ago, a convergence of world consumption models is taking place.

The agro-food industry is the first sector of the world industry, in terms of turnover and employment. It has a fringe oligopoly structure in high income countries and it is not so concentrated in relation to the other industrial sectors.

Strategically, before the continual saturation of food demand by high income countries, multinational firms are following new ways, both for the market area and for their own behaviour. As for location, interest towards Eastern and Southern countries is unavoidable and new technological and industrial partnerships are needed to be competitive on the world market.

Résumé

En général, le système agro-alimentaire est caractérisé par une faible croissance de la demande. Dans chaque pays il y a nombreux modèles de consommation, liés aux traditions culturelles et aux potentialités de production. On doit toutefois constater qu'il y a quelques ans, une convergence mondiale de ces modèles s'est réalisée.

L'industrie agro-alimentaire constitue, en termes de chiffre d'affaires et d'emploi, le premier secteur de l'industrie mondiale. Elle a une structure d'oligopole à franges dans les pays à haut revenu et elle est peu concentrée, par rapport aux secteurs industriels.

En termes stratégiques, face à la saturation de la demande alimentaire des pays à haut revenu, les multinationales s'intéressent à des nouveaux scénarios, concernant aussi bien l'aire de marché que leur même comportement. Pour ce qui est de la localisation, on ne peut pas éviter que l'intérêt se concentre sur les pays de l'est et du sud, en rendant nécessaire le développement de nouvelles formes de partenariat technologique et industriel, afin d'être compétitifs sur le marché mondial.

res d'origine biologique, ce qui induit de fortes spécificités et contraintes: hétérogénéité des produits, périssabilité, fluctuations importantes dans les volumes, la qualité des productions, les délais de livraison, coûts élevés pour s'affranchir de la dépendance des variables agro-climatiques;

— systèmes partiellement déterminés (par les politiques macro-économique de transfert et de régulation);

— systèmes aléatoires (en raison des contraintes pesant sur la matière première);

— systèmes ouverts, du fait de la substituable entre produits et de la concurrence internationale.

Nous traiterons, dans cette perspective, du cas de l'industrie alimentaire.

Le cadre d'analyse de l'industrie alimentaire

Ce cadre est celui du système agro-alimentaire.

Le système agro-alimentaire peut être défini d'une part comme l'ensemble des flux de biens et services concourant à la satisfaction des besoins alimentaire d'un groupe de consommateurs dans un espace géographique donné (région, Etat, entité supra-nationale, etc...), d'autre part comme un réseau interdépendant d'acteurs (entreprises, institutions financières, organisations publiques, consommateurs) portant les-dits flux. Si l'analyse de système paraît l'outil global le plus pertinent pour aborder cet ensemble pluri-sectoriel, elle doit être confortée par l'utilisation de méthodes telles que l'analyse de filière qui permet de bien prendre en compte les séquences techno-économiques de production-transformation-distribution des produits et l'analyse stratégique qui permet d'identifier les déterminants du comportement des acteurs dans le système.

Le système agro-alimentaire se caractérise en premier lieu par une demande à faible croissance si on examine les tendances des budgets des ménages sur la longue période (cf. tableau 1).

Le coefficient budgétaire des dépenses consacrées à l'alimentation est passé en France de 36% en 1959 à 18,2% en 1990. Il se situait, à la fin des années 80, à 21,9% en

Tableau 1 Evolution de la consommation des ménages - France - 1980/90 (variation annuelle moyenne, en volume et en %).

Services médicaux et santé...	6,5
Loisirs, culture, enseignement...	4,2
Logement...	2,9
Transport et communications...	2,7
Produits alimentaires...	1,5
Habillement...	0,9
Consommation nationale...	2,6

Source: INSEE (1991).

(*) Chaire d'Economie et Gestion des Entreprises - Ensa, Montpellier.

Allemagne, 22,5% en Italie, 39,9% en Grèce et près de 52% en Algérie.

Pendant si globalement la consommation alimentaire progresse faiblement, on relève de fortes disparités selon les produits, avec dans les pays industrialisés, une baisse en volume du pain, des légumes secs, du beurre, des vins courants et au contraire une progression des produits laitiers frais, des fruits exotiques, de la viande de volaille, des eaux minérales et des vins A.O.C (cf. **graphique 1**).

Par ailleurs, la structure de la dépense alimentaire évolue rapidement sous la pression de phénomènes de société: urbanisation, journée continue, travail féminin, socio-styles. Ainsi, on assiste à un développement important de la restauration hors-foyer (R.H.F.) qui atteint 25% du budget alimentaire en France et 45% aux Etats-Unis (Rastoin, Viala, 1991).

On constate des disparités dans les modèles de consommation alimentaire selon les pays, en liaison avec les traditions culturelles et les potentialités locales de production (¹). Cependant, on assiste depuis quelques années, en raison du développement sans précédent des communications internationales (tourisme, migrations professionnelles, médias), à une convergence mondiale des modèles de consommation, considérablement amplifiée par la restauration hors foyer. Cette convergence se fait sur la base de produits industrialisés empruntés à différentes sources: hamburger/coca-cola, pizza/vin, préparations asiatiques/thé, etc...

Internationalisation des systèmes agro-alimentaires

La demande agricole et alimentaire exprimée sur les marchés internationaux connaît les mêmes rythmes lents d'évolution que la demande domestique. Les exportations agricoles mondiales ont atteint *415 milliards USD en 1989, soit 12,2% des exportations totales, contre 46% en 1950*, traduisant le déclin continu de l'agriculture dans l'économie au profit de l'industrie et surtout des services. Ce phénomène, bien décrit par les économistes (²) s'explique par les gains de productivité considérables réalisés par l'agriculture et le glissement progressif des activités vers les secteurs secondaires et tertiaires rendu possible par le progrès technique et les mutations de la demande, au sein même du système agro-alimentaire et dans l'ensemble de l'économie (Malassis, 1979, pp 136-157).

Le commerce agricole international s'est accru au taux annuel moyen de *1,8%* en volume sur la période 1980-89, alors que celui des produits manufacturés a été de *5,7%*. Les *prix agricoles* sur le marché mondial sont particulièrement «volatils», du fait de leur très forte élasticité par rapport au niveau des récoltes et des stocks: le prix du cacao, par exemple est passé de l'indice 26 en 1970 à 48 en 1989, en passant par un pic à 146 en 1977 (base 100 en 1980).

Le *ratio d'internationalisation* de la pro-

Tableau 2 Matrice du commerce mondial de produits agricoles et alimentaires, année 1988.

Origines	Destination	Pays dév. e.m.	P.V.D.	Pays de l'Est	Monde
Pays dév.e.m.		76%	18%	5%	100%
P.V.D.		68%	20%	12%	100%
Pays de l'Est		39%	24%	36%	100%
Monde		71%	19%	10%	388 Mds USD

Source: Rastoin (1990), d'après GATT, Le commerce international 88-89, vol.II, Genève, (1989).

Tableau 3 La chaîne agro-alimentaire française en 1990.

Branches IAA	Mds FRF	%	Agrégats compta. nat.
Mat. prem. agricoles	217	36%	C.I. produits agricoles
Transformation ind.	177	29%	V.A. - I.A.A.
Distribution	211	35%	Solde C.F. - (C.I.+V.A.)
Consommation finale	605	100%	C.F. - IAA

Source: Rastoin (1992), d'après données INSEE (1991).

Tableau 4 L'industrie agro-alimentaire mondiale en 1990.

Zones/Estimations CITI-31-Alim., boissons et tabac	Production Mds. USD	V.A. Mds. USD	Emploi Milliers	Etabl. Nombre
Amérique du Nord	461	179	1.759	20.500
Japon	225	79	1.226	49.000
C.E.-12	454	119	2.240	65.000
Reste Europe occidentale	131	39	374	7.500
Océanie	46	11	371	6.700
Total pays industrialisés	1.317	427	5.970	148.700
Pays de l'Est	160	53	2.100	8.000
Pays en développement	371	124	2.500	200.000
Total Monde	1.848	604	10.570	356.700

Source: Rastoin, (1992), estimations d'après données OCDE (1992), WB (1991).

duction agricole (X/Y) est plus faible que pour l'ensemble des marchandises : de l'ordre de 11% en volume, hors commerce intra-C.E. (³), 14% en incluant les échanges entre pays de la Communauté, contre environ 15% comme nous l'avons vu plus haut. Toutefois les *commodities* agricoles n'incluent pas certains produits transformés ou produits agro-alimentaires dont les statistiques sont incomplètes au plan international. Les écarts sont grands entre des produits fortement exportés comme le lait en poudre (33% en 1987) ou le sucre (24%) et la viande (4%), les oeufs (1%) ou le lait liquide (0,1%). Les grains se situant à un niveau intermédiaire (céréales 14%, oléagineux, 15%) (C.E., 1991).

Les asymétries de l'économie mondiale sont très bien illustrées par la matrice du commerce international des produits agricoles (cf. **tableau 2**).

Les pays de l'OCDE, plus particulièrement la C.E., l'Amérique du Nord, en tant qu'exportateurs, les deux zones plus le Japon, comme importateurs dominant largement le marché mondial des produits agricoles et alimentaires. La Communauté européenne est désormais à la fois le premier exportateur et le premier importateur mondial pour ce type de denrées, ce qui expli-

que la vigueur du conflit opposant la C.E. aux Etats-Unis dans la négociation de l'Uruguay Round.

Au total, l'enjeu agro-alimentaire, pour les firmes, peut se ramener à une segmentation du marché mondial en trois grandes masses: PVD, OCDE et pays de l'Est.

Là encore les espaces économiques sont asymétriques, moins toutefois en terme de consommation qu'en terme de production, 15% de la population représentant 56% de la dépense alimentaire mondiale et 77% du PNB. L'impact de la croissance démographique dans les pays du Sud et la stagnation de la demande alimentaire dans les pays riches interpellent cependant d'ores et déjà les multinationales de l'agro-alimentaire les plus clairvoyantes. Bien entendu, chacune des trois grandes zones identifiées révèle de fortes hétérogénéités internes: les disparités de pouvoir d'achat et donc de consommation sont bien plus accentuées dans les PVD et les pays de l'Est que dans les pays de

(¹) On a ainsi le modèle de consommation nord-européen, méditerranéen, nord-américain, etc...

(²) Notamment Colin CLARK dans sa théorie des trois secteurs reprises en France par J. Fourastie.

(³) C.E.: Communauté européenne à 12, sauf mention spéciale.

Tableau 5 Profil des 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux en 1990.

Nb Firms	Pays d'origine	Nb pays d'impl.	CAAA moy. (M. \$)	Effectif moyen	Mar. nette RN/CAT	Rentabilité RN/CP	Productivité CAT (K\$/Eff.	Rotation CAT/CP
10	France	14	3.562	13.520	4,0%	11,5%	303	2,9
19	Royaume-Uni	9	5.184	41.925	5,7%	15,6%	140	2,8
43	C.E.	9	4.491	31.780	4,0%	11,9%	172	3,0
16	Japon	7	3.699	6.169	1,1%	2,3%	623	2,1
29	Etats-Unis.	17	9.020	53.216	4,5%	21,1%	193	4,7
100	Total monde	14	5.989	40.507	3,9%	13,8%	199	3,5
4.135	France, entr. > 10 sal.		27	89	2,1%		309	

CAAA: chiffre d'affaires agro-alimentaire, CAT: ch. d'af. total, CP: capitaux propres, RN: résultat net, Eff.: effectif salarié.
 CAT, CP, RN, effectifs, sont des données consolidées, pour l'ensemble des activités des groupes.
 Source: Agropolis-Stratégies (1992), AGRODATA, Montpellier.

Tableau 6 Structure de marchés dans l'agro-alimentaire en France.

Produits		N° 1	N° 2	N° 3	C3	Egranger
Huiles	Groupe	Distributeurs	Ferruzzi (I)	Unilever (NL)		
	Entreprise/marque	Marques distrib.	Lesieur	Astra-Calvé		
	Part de marché	30%	20%	24%	74%	44%
Confiserie	Gr	Philip Morris (USA)	BSN	Haribo (USA)		
	E/M	Hollywood	La Pie qui Chante	Zan		
	PDM	31%	19%	8%	57%	39%
Chocolat au lait	Gr	Philip Morris (USA)	Distributeurs	Lindt (A)		
	E/M	Jacobs-Suchard	Marques distrib.			
	PDM	27%	19%	13%	59%	40%
Sucre de bouche	Gr	Ferruzzi (I)	Saint-Louis	Sucre Union		
	E/M	Béghin-Say	Générale Sucrière			
	PDM	39%	34%	17%	90%	39%
Surgelés	Gr	Nestlé (CH)	Ortiz	Unilever (NL)		
	E/M	Findus	Vivagel-Mikogel	Iglo		
	PDM	20%	9%	5%	34%	25%
Eaux minérales plates	Gr	BSN	Nestlé (CH)	Perrier		
	E/M	Evian	Vittel	Contrex		
	PDM	20%	20%	19%	59%	20%
Yaourts	Gr	BSN	Sodiaal	Nestlé (CH)		
	E/M	Gervais-Danone	Yoplait	Chambourcy		
	PDM	28%	19%	18%	65%	18%
Biscuits	Gr	BSN	General Mills (USA)	Grand Met (GB)		
	E/M	Lu	BN	Brossard		
	PDM	48%	8%	4%	60%	12%

Source: Rastoin (1992), Cours d'économie agro-industrielle, ENSA-Montpellier, d'après Agra-Alimentation (1991).

l'OCDE; une lecture par niveau de PNB par tête est toujours possible à l'échelle mondiale: le Brésil compte 20% de sa population dans la tranche supérieure à 10000 USD *per capita*, avec des comportements de consommation aux normes nord-américaines. Par ailleurs la politique des «blocs économiques» (C.E., Alena, Asean, Mercosur, etc...) (*) tend à «fragmenter» ces zones.

Les systèmes productifs agro-alimentaires

Face à cette demande agro-alimentaire qui constitue, de loin, le premier marché mon-

dial de biens et services, des systèmes productifs se sont structurés selon un modèle qui converge dans tous les pays, et dont la schématisation apparaît bien dans ce que les spécialistes américains nomment «le dollar alimentaire», ou en France la «chaîne alimentaire» (cf. **tableau 3**).

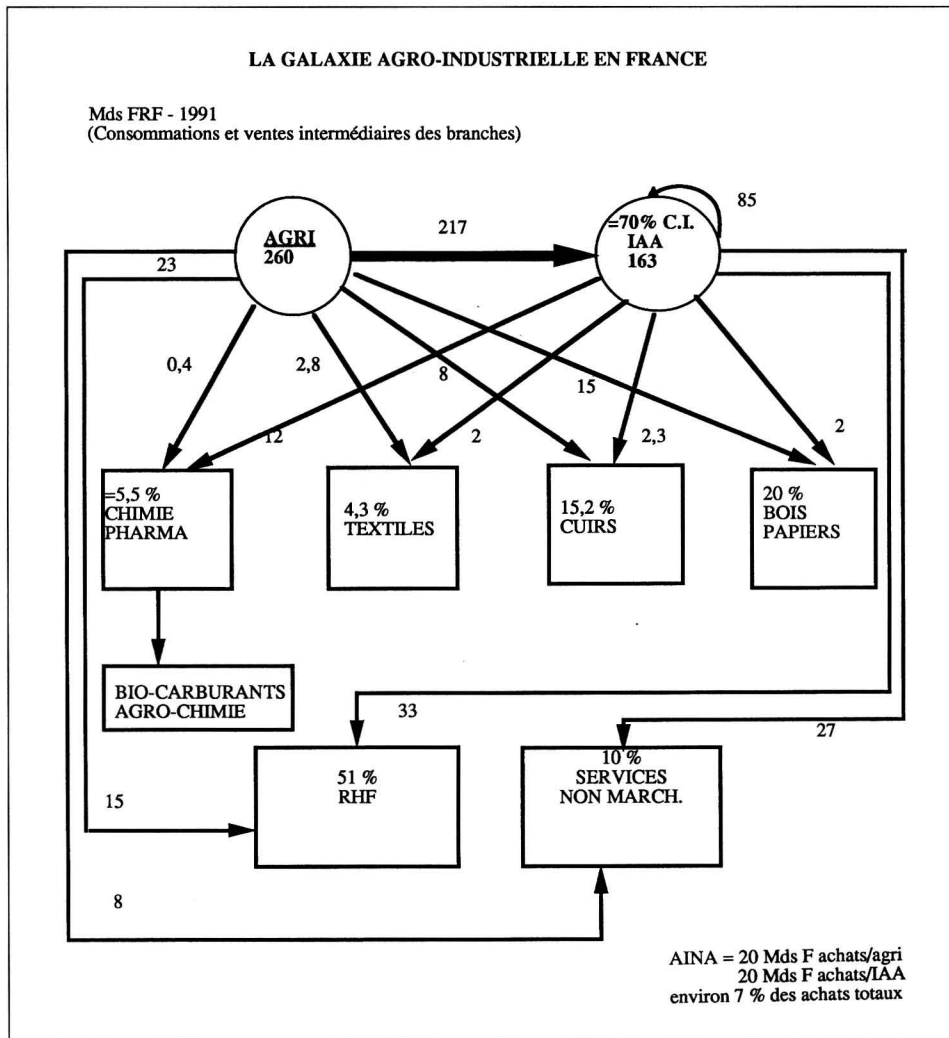
Ces chiffres montrent à l'évidence qu'au sein du système alimentaire l'industrie et la grande distribution tendent à être économiquement prépondérantes par rapport à l'activité agricole. C'est là toute la justification d'une approche en terme d'économie agro-alimentaire, de préférence à une vision traditionnelle centrée sur l'agriculture.

L'industrie agro-alimentaire (IAA), qui peut être définie comme l'activité de transformation des matières premières agricoles et biotechnologiques en produits alimentaires, constitue, en termes de chiffre d'affaires et d'emploi, le premier secteur de l'industrie mondiale, loin devant des industries considérées comme «lourdes» (sidérurgie, méca-

nique, électronique, chimie). Ainsi dans l'Europe des 12, l'IAA est N° 1 avec 350 milliards d'ECU de chiffre d'affaires et 2,3 millions d'emplois en 1989, devant l'industrie chimique (264 milliards d'ECU, 1,7 millions d'emplois) et l'automobile (243 milliards d'ECU, 1,8 millions d'emplois) (C.E., 1992). L'IAA mondiale, forte de 10 millions d'emplois et de plus de 350 000 entreprises a réalisé, en 1990, un chiffre d'affaires (C.A.) d'environ 1 800 milliards USD (**). La Communauté européenne avec 25% du C.A. mondial est leader, suivie des Etats-Unis (22%) et du Japon (12%). Le taux réel de croissance de l'IAA européenne s'établit pour les années 80 à 2,1% par an, le taux mondial à environ 2,5%, inférieur d'un point à celui du PIB, ce qui confirme les tendances relatives des différents secteurs: forte progression pour les services et les industries de haute technologie, relative stagnation pour les industries «historiques» et l'agriculture (cf. **tableau 4**).

(*) Communauté européenne, Association de Libre Echange Nord Américaine, Association Economique du Sud-Est Asiatique, Marché commun du cône Sud de l'Amérique latine.

(**) Les estimations sont particulièrement délicates dans ce domaine du fait de lacunes statistiques considérables. On considérera donc nos chiffres comme des ordres de grandeur. Les données les plus précises et fiables concernent l'OCDE.



Scbéma 1 - Source: Rastoin (1992), d'après INSEE, Comptes de la Nation (1992).



L'IAA présente aujourd'hui une structure d'oligopole à franges dans les pays à haut revenu. A titre d'exemple, on peut mentionner le cas de la France où, sur les grands marchés agro-alimentaires, un nombre restreint de grandes firmes (4 à 5 en général) contrôle 80% des ventes, les 20% restant étant assurés par quelques dizaines à quelques centaines de petites et moyennes entreprises (PME):

Tendances stratégiques

Les tendances lourdes de l'industrie alimentaire mondiale s'inscrivent dans la dynamique globale des systèmes agro-alimentaires et dans celle, plus large, des espaces géo-économiques, c'est à dire dans une subtile combinaison du marché et des réglementations publiques nationales et supranationales.

En matière de *marché*, il est probable que les évolutions suivantes se confirmeront dans les années à venir:

- hypersegmentation de la demande en fonction de la multiplication des profils de consommateurs (socio-styles), de la déstructuration des repas conventionnels et de la recherche accrue de services et d'innovation par les consommateurs;
- concurrence croissant au niveau de l'offre, avec recherche de compétitivité par effet de taille ou différenciation de produits. Dans le domaine des politiques économiques, deux phénomènes majeurs devraient s'affirmer:

- renforcement des contraintes d'ordre réglementaire en vue de satisfaire de nouveaux courants «protectionnistes»: respect de l'environnement et souci de la santé humaine;

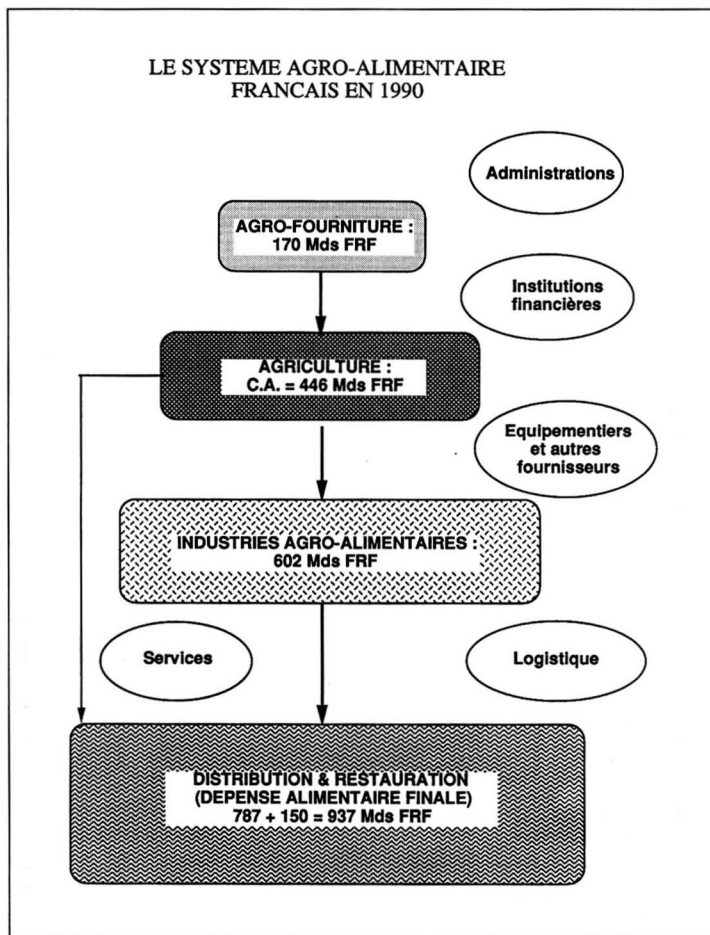
- consolidation des blocs commerciaux du type C.E., Alena, Asean, Mercosur, etc..., avec à l'intérieur de ces blocs la mise en place de stimulants à la localisation d'investissements créateurs d'emplois à différents niveaux, national, régional, local, en rupture avec les codes d'investissements restrictifs des années 60 et 70. Simultanément, la confrontation entre blocs devrait se durcir.

Les stratégies en résultant du point de vue des entreprises alimentaires sont simples et contrastées. On peut les regrouper autour de deux axes:

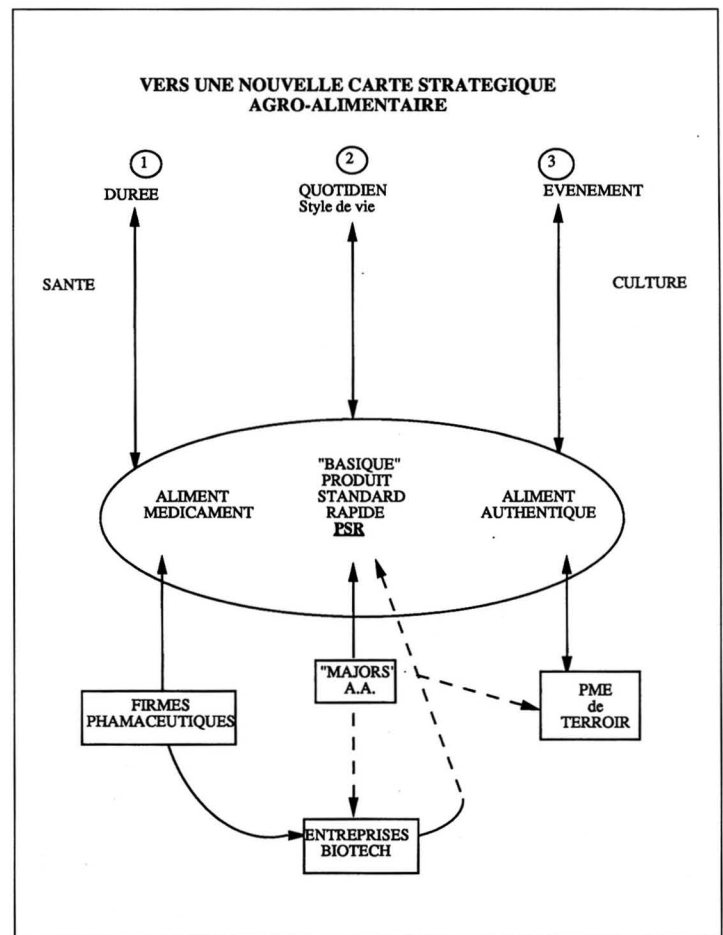
- la domination par la globalisation
- l'insertion élitiste ⁽⁶⁾.

La globalisation ou encore l'effet de masse consiste pour la firme à s'imposer face à ses concurrents par le contrôle d'une part de marché significative sur des marchés eux-mêmes de taille importante (plus de dix millions de consommateurs). Selon les dirigeants des Très Grandes Firmes (TGF), cette part de marché se situe au delà de 20%. Cet objectif stratégique s'explique par plusieurs

⁽⁶⁾ Ces deux axes constituent une adaptation et un développement de la théorie portérienne de l'avantage concurrentiel résultant d'une domination par les coûts et/ou d'une différenciation.



Scéma 2 - Source: Rastoin, cours d'économie agro-industrielle, ENSAM (1992), d'après données Comptabilité nationale, INSEE (1991).



Scéma 3 - Source: Rastoin (1992).

considérations tenant aux coûts d'entrée dans la branche et à l'impératif du profit. Il en résulte des investissements matériels et immatériels massifs et une rentabilisation par de faibles marges unitaires combinées à de très importants volumes.

Aujourd'hui, 60 à 70% des ventes de l'industrie alimentaire se font à travers les circuits de la grande distribution, dont le critère essentiel d'achat est le prix (pour une qualité minimale déterminée par de sévères cahiers des charges). Pour peser sur les prix, face à une structure très oligopolistique (?), les industriels ne disposent que de deux outils: l'écrasement des coûts pour préserver les marges et la fidélisation du consommateur par les marques. La première voie implique des unités industrielles de grande taille (plusieurs centaines de millions de F. d'investissement pour une sucrerie, une huilerie, une usine de produits laitiers ultra-frais, etc...). La seconde voie est celle de la communication grand public et de l'innovation. Or le coût de la communication de masse est particulièrement élevé: on estime à 15 millions de F. l'investissement publicitaire annuel à consentir pour lancer un nouveau produit en France, à 50 millions de USD aux Etats-Unis. L'IAA française a investi

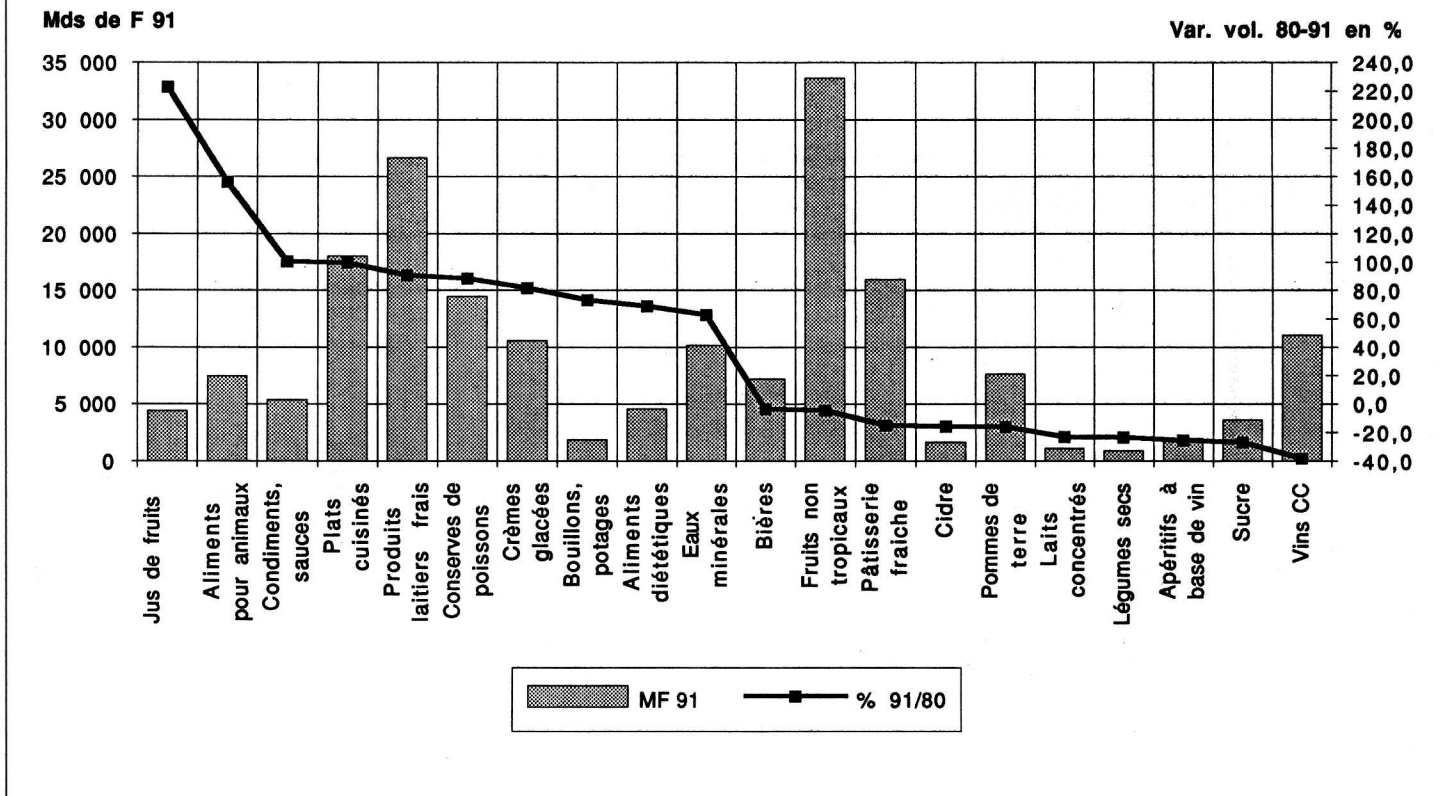
(?) En France, moins d'une dizaine de grands groupes de distribution face à 4000 entreprises agro-alimentaires.

plus de 6 milliards de F en publicité-médias en 1991, soit un peu moins de 1% du C.A. sectoriel, avec des plafonds à 10% pour certains produits au marketing très sophistiqué comme les sodas ou les céréales pour petits déjeuners. Un calcul simple montre que des C.A. de PME, de l'ordre de 50 à 500 millions de F. ne permettent pas de mobiliser les sommes nécessaires pour créer ou entretenir des marques au plan national et *a fortiori* européen. Enfin, l'innovation technologique et l'innovation-produit sont devenues des impératifs pour se maintenir sur les marchés agro-alimentaires qui imposent aux industriels des stratégies de qualité (maîtrise de la technologie) et de différenciation de leurs produits. Cette innovation est également coûteuse: les plus grandes firmes consacrent environ 3% de leur C.A. à la R & D, soit, en 1990, plus de 5 milliards de F. pour Nestlé, 5 milliards pour Ph. Morris-General Foods, près de 4 milliards pour Unilever. En France, la totalité du secteur IAA dépenserait moins de 5 milliards de F. en recherche et à peine 150 entreprises sur environ 4 000 disposeraient de budgets propres de R & D, ce qui apparaît préoccupant pour l'avenir. Le «coût du maintien dans les affaires», selon l'expression de P. Drucker, est donc particulièrement élevé dans l'agro-alimentaire, de l'ordre de 10% du C.A. pour les seuls investissements immatériels si l'on inclue les

dépenses de formation et de qualification du personnel et surtout cet investissement doit être largement dimensionné pour être opérationnel.

La poursuite de ce premier axe stratégique par les TGF alimentaires s'est réalisé essentiellement par croissance externe: on a dénombré près de 2000 opérations de fusion/absorption/acquisitions entre 1987 et 1991 au niveau des cent premières firmes agro-alimentaires mondiales (Agrodata, 1992). Ce processus conduit, au début des années 90 à l'existence d'un oligopole mondial constitué d'une centaine de groupes réalisant chacun plus de 2 milliards USD de chiffre d'affaires, dont les caractéristiques moyennes sont présentées dans le **tableau 5**. Les stratégies de domination conduisent les groupes les plus importants à constituer des portefeuilles de produits de marque relativement diversifiés, dont les meilleurs exemples sont aux Etats-Unis Philip Morris, en Europe Nestlé, Unilever et BSN. L'alimentaire constitue en bourse une valeur relativement sûre avec cependant des écarts sensibles de rentabilité entre les secteurs classiques comme le sucre, la biscuiterie, les huiles et les produits innovants comme l'ultra-frais laitier ou les boissons non alcoolisées. Il faut encore noter, du fait de l'hypersegmentation, qu'au sein d'une famille de produits donnée, il peut exister des spécialités

CONSOMMATION ALIMENTAIRE EN FRANCE: MARCHES EN FORTE CROISSANCE MARCHES EN DECLIN



Graphique 1 - Source: Rastoin (1992), d'après INSEE.

dynamiques: ainsi les «cookies» en biscuiterie. Avec un C.A. cumulé de 598 milliards USD en 1990, les 100 premiers groupes de l'agro-alimentaire représentaient 32 % du secteur au plan mondial, ce qui constitue globalement un taux de concentration modeste si on le compare à d'autres industries (automobile, informatique) (*). Cependant, la structure est fortement oligopolistique sur certains marchés de la zone OCDE. Par ailleurs la croissance est sensiblement plus rapide pour les firmes de tête que pour l'ensemble du secteur. En conséquence, le groupe des 100 -si l'écart actuel entre son taux de croissance et celui de l'ensemble du secteur de l'IAA (de l'ordre de 3 à 4 points par an) se maintient- devrait représenter à l'horizon 2000 près de la moitié du C.A. mondial.

Le second axe stratégique qui s'offre aux entreprises alimentaires, *l'insertion élitiste*, a parfois été appelé de façon imagée mais impropre «stratégie de niche».

Il consiste à rechercher un positionnement quasi-monopolistique sur des marchés nécessairement étroits en volume, mais permettant de dégager de fortes marges unitaires par des prix élevés.

Il nous semble qu'il existe, à côté des produits de luxe traditionnels (champagne, caviar, etc...), des opportunités de «ré-invention» de produits alimentaires cultu-

rels: fromages, charcuterie, huiles, vins, dérivés des céréales. Ces produits correspondent en effet à une recherche, par le consommateur, de racines temporelles ou d'exotisme, dans un cadre festif convivial. Il est clair cependant que les conditions de réussite de ces produits «authentiques» sur les marchés passent par une parfaite maîtrise de la qualité organoleptique, avec une différenciation identifiable par rapport aux produits de masse, et un marketing très spécifique. Ces conditions conduisent à une sélection naturelle des entreprises capables d'adopter une stratégie d'insertion élitiste: il ne peut s'agir que d'entreprises de taille modeste pour des raisons d'image et de technologie, ce qui constitue une chance pour les PME. Mais ces PME devront disposer d'équipements technologiques aux normes sanitaires européennes et mobiliser des compétences élevées notamment en marketing (stratégie de marque).

Malheureusement le niveau de qualification du personnel et la conformité des équipements sont souvent inadéquats dans les PME. La formation et la modernisation constituent dès lors une priorité dans le secteur. De même que le développement des recherches académiques et des études en vue du conseil sur ce type d'entreprises, travaux qui restent encore lacunaires aussi bien en Europe qu'en Amérique du Nord.

Le défi à relever est considérable: il implique une véritable révolution culturelle tant au niveau des chefs d'entreprises que des administrations et des gouvernements, compte-tenu du conservatisme généralement observé chez les premiers et des décalages bureaucratiques chez les seconds. Cependant l'enjeu, en termes de chiffre d'affaires et donc d'emploi, d'activité économique et de fiscalité peut se révéler décisif, notamment en raison des problèmes posés par le développement économique au sein des espaces ruraux.

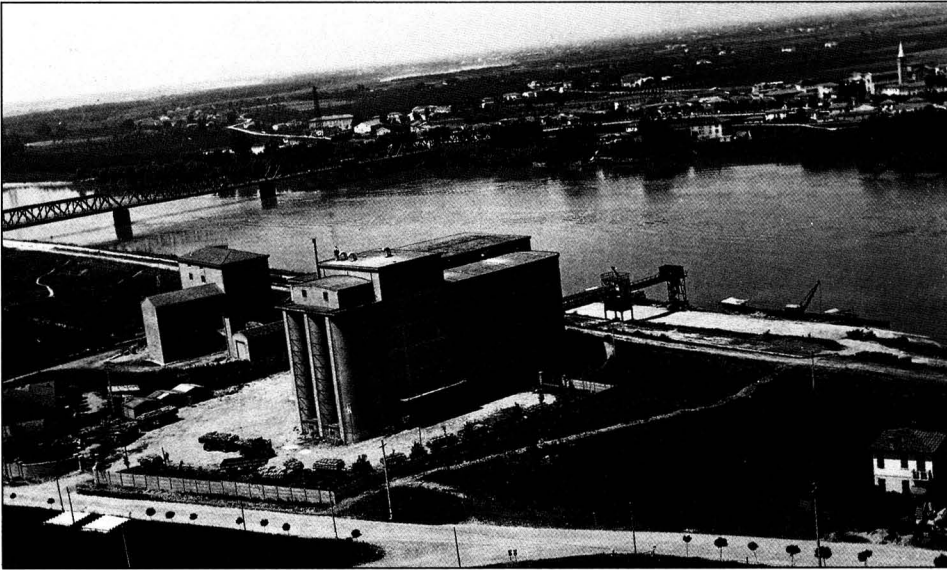
Conclusion Vers une nouvelle carte stratégique agro-alimentaire

Les structures des marchés agro-alimentaires subissent de multiples fractures et se recomposent selon une dynamique lourde qui comporte 3 leviers fondamentaux:

- l'espace,
- les sociétés humaines,
- les firmes.

Du point de vue de *l'espace*, la polarisation de la planète autour de grands blocs écono-

(*) En France les 10 premières entreprises réalisaient, en 1990, 42% du C.A. du secteur agro-alimentaire.



miques devrait se confirmer : l'espace agro-alimentaire des années 2000 est déjà configuré avec deux grandes zones de production/consommation «historiques»: la Communauté européenne, première puissance agro-alimentaire mondiale et la toute récente Alena (Association du libre échange nord-américaine), et une zone émergente: l'Asie en raison à la fois de son énorme potentiel démographique (plus du tiers des 6 milliards d'habitants de l'an 2000) et de ses perspectives de croissance économique qui devraient tirer la demande et susciter la création d'un tissu d'entreprises locales.

Les sociétés humaines subissent des mutations rapides du fait des évolutions économiques (urbanisation, tertiarisation), scientifiques et technologiques, sociologiques faisant émerger de nouveaux styles de vie et de consommation. En ce qui concerne les produits alimentaires, il nous semble possible d'identifier 3 axes essentiels de développement: — l'axe majeur que nous qualifions de *basique* est constitué par les «aliments du quotidien» ou produits standards rapides qui se caractérisent par une qualité rigoureuse au plan de l'hygiène par des paramètres organoleptiques peu typés et surtout par des prix fortement déterminés par une situation très concurrentielle exacerbée par la grande distribution.

— le second axe est celui de la «santé» avec une évolution de l'aliment-médicament clas-

sique (dit produit «diététique») vers d'une part l'aliment de la «forme» (vitalité) et d'autre part le véritable médicament mais d'origine «naturelle» dans la mouvance de la phytothérapie.

— le troisième axe, plus récent, est un axe *culturel*. Il se réfère à la recherche de racines par un consommateur soumis à des changements accélérés (mobilité géographique et professionnelle, effets de mode). Ces racines sont à la fois historiques (tradition) et géographiques (terroir). Les produits alimentaires correspondant à ces axes peuvent être qualifiés «d'authentiques».

Les stratégies des acteurs des filières agro-alimentaires doivent s'insérer dans l'un de ces 3 axes qui relèvent chacune d'approches spécifiques. Parmi ces acteurs, la grande distribution alimentaire et les grandes firmes industrielles constituent de véritables moteurs. Dans l'industrie, une nouvelle carte stratégique est en train de se dessiner. L'axe 1 (produits basiques) est solidement occupé par les multinationales agro-alimentaires: ces majors se livrent une bataille acharnée pour assurer leur contrôle des parts de marché essentiellement par croissance externe leur permettant d'atteindre une masse critique. Cependant les majors pourraient être menacés par de nouveaux venus: les entreprises pharmaceutiques qui, par le biais des biotechnologies investissent depuis une dizaine d'années dans le secteur très porteur des «ingrédients» alimentaires c'est-à-dire des composants entrant dans la fabrication des produits alimentaires (colorants, arômes, stabilisants, édulcorants).

L'axe 2 «santé» est logiquement le terrain privilégié des grands industriels de la chimie pharmaceutique. Ces acteurs, rompus aux méthodes modernes de management investissent massivement depuis plusieurs décennies en R&D (de l'ordre de 10 % du chiffre d'affaires). Par ailleurs, ces firmes ont dans leur champ de compétence les problèmes nutritionnels et d'une façon plus large les sciences biologiques. Leur intérêt pour les produits alimentaires correspond donc

à une logique de diversification concentrique. Les accords et prises de participations dans le secteur des biotechnologies correspondent à une stratégie cohérente. Les positions ainsi occupées peuvent conduire à des ambitions dans le secteur alimentaire^(*), ce qui permet de poser la question suivante: les firmes pharmaceutiques seront-elles les nouveaux barons de l'industrie alimentaire? (Swientek, 1992).

Parallèlement les géants de la pharmacie se préoccupent des propriétés thérapeutiques de certains composés agro-biologiques, pour entrer en force sur le marché de la phytothérapie.

Enfin le troisième axe devrait être celui de PME agro-alimentaires spécialisées sur des produits de terroir, produits de tradition, de très haute qualité gustative, fortement typés, valorisés par un *packaging* très élaboré, vendus à des prix élevés en raison de la faible élasticité-prix de la demande. Ces produits sont des produits «d'image» qui ne peuvent être élaborés que par des PME fortement ancrées dans leur terroir mais gérées de façon très performante.

Un telle carte stratégique est certes simplificatrice d'une structure de marché relativement complexe. Elle indique cependant des itinéraires bien identifiés qui révèlent toutes les incertitudes des voies dites moyennes dans le contexte des pays riches comme dans celui des PVD. ●

Bibliographie

- Allaya M-C, Destandau J.P., Madeline C., Oncuoglu S., Perez R., Rastoin J.L., Agrodada: Les 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux, Réseau Agropolis-Stratégies, Ciheam-Iam, Montpellier, (1990).
- Breure-Montagne M.L.: US Biotech Companies and their food innovation strategies, USA Report Contents, doc. int., ENSA, Montpellier, (1992).
- C.E.: Panorama de l'industrie communautaire 1991-92, Luxembourg, (1992).
- DurrB.: New products to hold the line, in Financial Times, mars 19, London, (1992).
- FAO: Food Outlook Statistical Supplement, Rome, May (1991).
- International Monetary Fund: Balance of payments, Statistics Yearbook, Vol. 42, Part 2, Washington, (1991).
- Lesourne J. et alii: Interfuturs, OCDE, Paris, (1975).
- Malassis L.: Economie agro-alimentaire, Cujas, Paris, (1979).
- Perez R.: Contraintes stratégiques et logiques d'action, in Economies et Sociétés, série «Progrès et Agriculture», N° 7, PUG, Grenoble, (1989).
- Perez R., Oncuoglu S.: Structural Operations among the World Top Agro-food Multinational Groups, Third World Center, University Nijmegen / Niccos, Nijmegen, december (1991).
- Porter M.: The competitive advantage of Nations, Mac-Millan, London, (1991).
- Rastoin J.L.: Cours d'économie agro-industrielle, ENSA, Montpellier, (1992).
- Rastoin J.L.: Les Firmes agro-alimentaires, Thèse de doctorat d'Etat en sciences économiques, Université de Montpellier, (1975).
- Rastoin J.L.: Stratégies agro-alimentaires, série Etudes et Documents, Inra-ESR, Ensam, Montpellier, (1989).
- Rastoin J.L., Viala-Tavakoli S.: La restauration hors foyer: l'industrie européenne face au modèle américain, Agropolis-Stratégies, Montpellier, Eurostaf, Paris, (1991).
- Rastoin J.L.: Les multinationales et le système agro-alimentaire mondial: tendances stratégiques, article à paraître in Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, P.U.G., Grenoble (1992).
- Swientek B.: Drug Firms - The Next Food Barons?, in Food Processing, 8 may (1992).
- Toffler A.: Powershift, Bantam Books, New York, (1990), trad. française: Les nouveaux pouvoirs, Fayard, Paris, (1991), pp. 111-119.
- World Bank: World Tables, Washington, (1992).

(*) Cf. à cet égard les opérations menées par Dupont de Nemours avec DNA Plant Technology Corp sur les légumes frais, la création par Henkel d'une filiale spécialisée dans les bio-recherches (Cognies), la prise de contrôle par Pfizer de Opta Foods Ingredients, la bipartition du groupe britannique ICI en 2 sociétés autonomes: ICI biosciences et ICI-chemical. On notera a contrario, l'intérêt porté par deux très grandes firmes de la conserverie appertisée aux biotechnologies: Campbell Soup à travers le Campbell Institute for Research and Technology et Calgene (recherche sur la génétique de la tomate), Del Monte sur la technologie des membranes appliquée au process des jus de fruits. Les luttes d'influence n'excluent pas, dans certains cas des stratégies d'alliance entre les firmes chimiques et agro-alimentaires, ainsi la filiale commune Dupont de Nemours/Sonagra: DCV. (Breure-Montagne, 1992).