

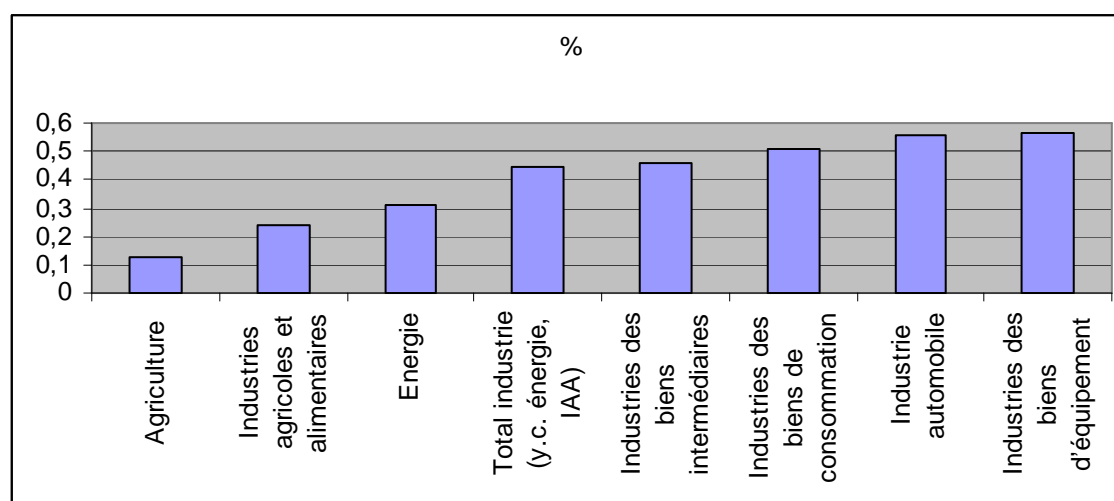
Internationalisation des entreprises agroalimentaires : pourquoi ?

Chapô : *Les entreprises des IAA sont actuellement engagées dans un mouvement d'internationalisation, à tous les niveaux : ventes, production, investissements, emplois, finances, technologies, etc. Ce phénomène s'explique par plusieurs causes concomitantes : recherche de nouveaux débouchés, d'un pouvoir de marché accru, d'une optimisation des structures industrielles sur une base géographique élargie. Il a été rendu possible par la réduction progressive des obstacles techniques et réglementaire aux échanges et aux investissements.*

Une unification technique, réglementaire et commerciale des marchés

La fragmentation technique et réglementaire des marchés a longtemps cantonné l'horizon de la plupart des firmes de l'agroalimentaire, plus encore que dans d'autres activités industrielles, à leur marché national, voire local. Encore aujourd'hui, le taux d'ouverture des IAA aux échanges sont par exemple nettement inférieurs en France à ceux observés pour le reste de l'industrie manufacturière (graphique 1).

Graphique 1
Taux d'ouverture par branche en France en 2006
(imports+exports)/(2 x production)



Source : Calculs de l'auteur à partir de données INSEE

Plusieurs évolutions techniques et réglementaires intervenues au cours des trois dernières décennies ont cependant favorisé une intégration internationale des marchés :

- Sur le plan réglementaire, l'abaissement des barrières tarifaires et l'harmonisation des normes) rend possible la libre circulation des produits agroalimentaires à l'intérieur de grands espaces régionaux intégrés (Nafta, Union européenne), voire sur une échelle encore plus large : réduction des tarifs douaniers dans le cadre des négociations de l'OMC, démantèlement progressif des systèmes de prix garantis lié à la réforme de la PAC¹, accords

¹ Comme actuellement sur le marché sucrier.

d'association entre les pays MEDA et l'union européenne permettant une libre circulation des produits entre les deux rives de la Méditerranée.

- La libéralisation des codes nationaux des investissements étrangers et le mouvement de privatisation des entreprises publiques ont facilité l'implantation des entreprises agroalimentaires dans de nouveaux pays. C'est par exemple le cas en Méditerranée, avec les privatisations récentes de l'industrie du tabac et des boissons au Maroc, des biscuits en Egypte, ou encore des tabacs et des alcools en Turquie.

- L'ouverture des marchés boursiers et la multiplication des outils de financement facilitent la mise en œuvre des opérations de fusions-acquisitions transfrontalières, qui sont devenues de ce fait l'outil majeur de restructuration internationale de l'industrie agro-alimentaire. En 2006, 230 opérations d'achats internationales ont ainsi été recensées dans le secteur², pour un montant de 94 milliards de dollars (cf. infra).

- Les progrès en matière de techniques de transport (chaîne du froid et techniques de conservation des produits notamment) ont permis d'élargir la zone de chalandise des sites de production en facilitant le transport des produits agro-alimentaires sur longue distance (réduction des délais, des coûts et des risques). L'exemple le plus spectaculaire - quoique n'appartenant pas stricto sensu au secteur des IAA - est l'essor des exportations de fleurs fraîches d'origine équatorienne vers le marché européen (délai entre la réception de la commande et la livraison au fleuriste parisien de 48 heures en moyenne).

- Les convergences observées en matière de styles de vie et de mode de consommation ont un impact favorable sur la diffusion de marques globales, et favorisent donc l'implantation des entreprises qui les détiennent sur les marchés nationaux. Une récente enquête réalisée par Accenture montre par exemple que les consommateurs chinois les plus dynamiques (jeunes, urbains à niveau de revenu élevé) privilégient les marques globales d'origine étrangère. Ce pays représente d'ores et déjà le 4^{ème} marché national pour Coca-Cola : quant au nombre de restaurants McDonald's, il pourrait y dépasser le millier d'ici la fin 2008.

- L'accélération des innovations de process donne aux entreprises les plus avancées un avantage compétitif qui se traduit par l'éviction des concurrents et la généralisation rapide, au niveau international, des standards techniques les plus performants. Par exemple, la maîtrise des technologies de flash-pasteurisation à haute température UHT et le développement du tetra-pack permettant une conservation plus longue du lait à température ambiante ont permis au suédois Tetra Laval et à sa filiale Sidel d'acquérir une position dominante sur le marché du conditionnement laitier.

Un élargissement de l'horizon stratégique des firmes

Ces conditions nouvelles ont enclenché, dans l'agro-alimentaire comme dans les autres secteurs manufacturiers, une dynamique d'internationalisation des entreprises qui s'explique par trois motifs principaux : la recherche des débouchés, de l'efficacité et du pouvoir de marché.

² Y compris tabac.

La recherche de débouchés

La recherche de nouveaux débouchés constitue sans doute le principal motif de l'implantation à l'étranger des firmes des IAA comme d'ailleurs des autres secteurs d'activité (voir à ce sujet Cnuced, 2007, page 64). Elle apparaît en effet comme une réponse nécessaire à plusieurs des enjeux stratégiques majeurs auxquelles se trouvent confrontées les entreprises des IAA : acquérir un pouvoir de marché accru permettant de faire face à la concurrence dans un contexte de concentration de l'offre ; réaliser des économies d'échelle, en particulier en amortissant sur une base élargie les coûts croissants de R&D ; tirer parti des perspectives de croissance offertes par des marchés étrangers dynamiques ; enfin, remédier aux pertes de parts de marché nationales provoquées par l'irruption de nouveaux concurrents.

Cette internationalisation des ventes a d'abord visé les larges marchés matures des pays développés, et ce mouvement se poursuit encore largement aujourd'hui. C'est ainsi que l'on a vu en 2007, le fabricant français Bonduelle accélérer sa croissance sur le marché américain par l'acquisition du canadien Aliments Carrière. Mais, depuis une quinzaine d'années, il s'effectue également à destination des pays émergents sur lesquels les entreprises des pays développés espèrent trouver un relai de croissance pour répondre à la saturation de leurs marchés intérieurs. C'est par exemple la raison pour laquelle L'espagnol Cobega, spécialisé dans les boissons non alcoolisées, a développé ses activités sur le continent africain où se trouvent aujourd'hui plus de la moitié de ses usines et deux-tiers de ses effectifs. Danone a également cherché à développer sa présence sur les marchés émergents, notamment l'Asie qui représente aujourd'hui plus de 17 % de ses ventes³.

Cet accroissement de la part de l'international dans le chiffre d'affaires est particulièrement sensible pour les plus grands groupes mondiaux, dont la plupart sont implantés dans plus de 100 pays, et appuient leur politique commerciale sur la détention de marques globales. Les taux d'internationalisation sont cependant très inégaux selon les cas : très élevés pour les firmes européennes comme Cadbury Schweppes, Nestlé, ou Unilever, ainsi que pour Coca-Cola, ils restent beaucoup plus modestes pour la plupart des grands groupes nord-américains comme Kraft, Tyson ou PepsiCo (tableau 1).

Tableau 1
Internationalisation du chiffre d'affaires des grands groupes de l'agroalimentaire

Groupe	Nationalité	part du pays d'origine dans le CA	Part de la région d'origine dans le CA	Nombre de pays où le groupe est présent	Nombre de marques globales
Nestlé	Suisse		34,7 %	84	21
Altria (Kraft)	EU		68,3 %	150	7
Unilever	Holl-GB		40,9%	150	12
Sara lee	EU	65,1 %		180	11
PepsiCo	EU	61,2 %	65,8 %	200	17
Tyson Foods	EU			80	
Coca-Cola	EU		29,0 %	200	4
Mars	EU			100	
Danone	France		62,8 %		4
Cadbury Schweppes	GB	16,6 %	RU+zone Euro : 25,6 %	35	10

Source : Xerfi, 2007

³ Le mouvement s'est poursuivi en 2007, année au cours de laquelle les fabricants français de boissons alcoolisées comme Pernod Ricard et Rémy Cointreau ont vu leur croissance dopée par les pays émergents, tandis que Nestlé a développé ses activités en Russie par l'acquisition en Russie de la fabrique de chocolats « haut de gamme » Ruzskaya.

La recherche de l'efficacité productive

Mise en place de réseaux de production transnationaux. Tirant parti de l'intégration des marchés, les groupes de l'agro-alimentaire mettent en place des réseaux transnationaux de production et d'échange caractérisés par les éléments suivants :

- Une fragmentation géographique des chaînes de valeur et une localisation différenciée de chacun de leurs segments (fabrication d'ingrédients alimentaires des demi-produits, du produit final ; centres de recherche, quartiers généraux, gestion administrative, sites logistiques, etc.) dans le but de tirer profit des avantages spécifiques des différents territoires d'accueil. Par exemple, les six sites de production français de Nestlé sont approvisionnés par 430 fournisseurs, dont seulement 180 sont situés en France et 250 à l'étranger. Plus généralement, l'analyse des flux récents d'investissements internationaux en Europe montre que les firmes de l'agroalimentaire ont légèrement privilégié l'Europe de l'est, où les coûts salariaux sont peu élevés, pour la localisation des activités les plus intensives en main d'œuvre (production et centres d'appel notamment), tandis que l'Europe de l'ouest, avec ses marchés, ses métropoles internationales et ses centres de compétence technologiques, attire davantage les fonctions commerciales, de distribution, de décision et de recherche (tableau 2). Ces spécificités régionales restent cependant moins marquées dans le secteur des IAA, où la proximité au marché local reste un critère déterminant de localisation, que dans d'autres industries comme l'automobile où les filières de production ont été restructurées sur une échelle géographique plus large du fait avec une segmentation plus poussée des chaînes de valeur.

Tableau 2
Répartition des projets d'investissement internationaux des IAA en Europe par fonction et région d'accueil 2002-2006

	Emplois			Projets		
	Est	Ouest	Total	Est	Ouest	Total
Production	84,7%	78,4%	81,2%	79,9%	62,5%	68,5%
Bureau commercial ou de liaison	0,0%	1,1%	0,6%	10,5%	16,0%	14,1%
Centre de R&D	0,0%	5,3%	3,0%	0,0%	4,1%	2,7%
Centres d'appel et Service en ligne	4,6%	0,6%	2,3%	0,9%	0,7%	0,8%
Distribution, logistique, conditionnement	3,1%	5,1%	4,2%	6,1%	7,8%	7,2%
Prestations de services	0,0%	0,7%	0,4%	0,4%	0,7%	0,6%
Service administratif interne ou Quartier général exclusif	7,6%	8,8%	8,3%	2,2%	8,2%	6,2%
Total tertiaire	15,3%	21,6%	18,8%	20,1%	37,5%	31,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Source : AFII

- La mise en œuvre de dispositifs de gestion intégrée de ces réseaux internationaux : harmonisation des systèmes d'information et des procédures de back-office, standardisation des process, généralisation des meilleures pratiques locales dans l'ensemble du groupe. C'est par exemple le sens du programme de réingénierie « Globe » actuellement mis en œuvre par le groupe Nestlé.

- L'utilisation extensive des possibilités d'outsourcing, en matière de produits (ingrédients alimentaires, emballages..) comme de fonctions tertiaires d'appui (back-office, logistique), de

manière à permettre au groupe de se recentrer sur son cœur de métier et sa fonction d'intégrateur (cf supra).

Des restructurations fréquentes. Les entreprises font évoluer en permanence ces réseaux internationaux de production internationale pour s'adapter à l'évolution des marchés et des coûts. D'où de fréquentes restructurations de traduisant au niveau des établissements par des fermetures, des regroupements, des changements d'activité. Sur les 10 premiers groupes mondiaux des IAA, 7 ont annoncé en 2005-2007 des plans de restructuration majeurs, dont notamment Sara Lee, Tyson, Unilever et Pepsico (tableau 2). Ceux-ci touchent particulièrement les marchés à faible croissance d'Europe de l'ouest et d'Amérique du Nord

Unilever se distingue par l'ampleur du plan rendu public en octobre 2007, qui prévoit la suppression de 20 000 emplois dans le monde sur 180 000 (principalement en Europe) et la fermeture de 50 à 60 sites sur 300. Il poursuit ainsi la logique de rationalisation mis en œuvre depuis la fin des années 1990 dans le cadre du précédent plan « Path to growth », qui s'était traduit par la suppression de 150 sites de production et de 25 000 emplois. Il a d'ores et déjà annoncée la fermeture d'ici fin 2008 de trois de ses usines aux Pays-Bas (500 emplois supprimés), une forte réduction d'activité de l'usine Cogesal-Miko de Saint-Dizier (250 emplois supprimés) et la suppression de près de 300 emplois en Grande-Bretagne

Les autres groupes ne sont pas en reste. Cadbury Schweppes a par exemple annoncé en octobre 2007 un plan de restructuration prévoyant la suppression de 700 emplois et la fermeture d'une usine de chocolats de Keynsham, dans le sud-ouest du Royaume-Uni, et un transfert d'activités en Pologne. Quand à Nestlé, il va supprimer 140 emplois à la suite de la fusion de deux de ses usines dans la région de Beauvais.

Enfin, l'évolution de la politique agricole commune en matière sucrière a incité plusieurs groupes à réduire leurs capacités en Europe : fermeture de trois usines par le groupes espagnol Ebro Puleva d'ici 2010 en Espagne ; fermeture par Tereos de deux sucrerie dans le nord de la France ; avenir toujours incertain de la raffinerie sucrière de Saint Louis dans la région de Marseille, etc.

Il existe dans les IAA quelques exemples de délocalisations d'activités. Outre le cas de Cadbury Schweppes évoqué ci-dessus, on peut par exemple mentionner l'implantation depuis une dizaine d'années au Maroc de conserveries de poisson et de légumes⁴ exportant leur production vers le marché européen. Ces mouvements restent cependant plus limités que dans d'autres activités manufacturières, comme l'automobile et l'ameublement, pour plusieurs raisons : 1) difficultés et coûts de transport (délais de conservation, maîtrise de la chaîne du froid, faible valeur unitaire du produit rapportée à son poids, réglementations sanitaires très strictes à l'importation etc.); 2) filières plus courtes limitant les possibilités de segmentation des chaînes de valeur entre sites spécialisés. Plus que d'autres, les industries alimentaires produisent donc, à partir des ressources locales, pour approvisionner le consommateur local et exporter vers les pays proches.

Concentration et positionnement produit/marché

Un dernier facteur – indirect - d'internationalisation est la recherche par les entreprises d'un positionnement produit optimal ainsi que d'un pouvoir de marché accru face aux concurrents.

Concentration. Cette stratégie se traduit tout d'abord pour la plupart des grands groupes par une volonté de grossir dans leurs activités « cœur de métier » afin de parvenir à y occuper un

⁴ L'existence de ressources agricoles locales jouant également dans ce cas un rôle important.

des premiers rangs mondiaux. D'où de nombreuses opérations d'alliances et surtout de fusion-acquisition transfrontières qui se traduisent à la fois par la création de nouveaux ensembles plus internationalisés et par un mouvement de concentration de l'offre mondiale. Parmi les exemples tirés de l'actualité du 2^{ème} semestre 2007, on peut citer : le rachat de Boursin à Unilever par le fromager français Bel; le projet de fusion entre les deux principaux groupes laitiers hollandais, Royal Friesland Foods et Campina ; ; l'acquisition par le groupe anglo-sud-africain SABMiller du brasseur néerlandais Grolsch et de l'américain Molson Coors ; le partenariat noué entre Carlsberg et Heineken pour l'acquisition de Scottish & Newcastle (opération en cours) ; le rachat du fabricant de tabac franco-espagnol Altadis par Impérial Tobacco ; le rachat à Pernod-Ricard de Pulco par Orangina et de la marque de vin pétillant italien Canei par le groupe néerlandais Baarsma Wine Group Holding (BWGH) ; le rachat, des jus de fruits Veryfine à Kraft par le groupe nord-américain Sunny Delight ; enfin, la mise en place par PepsiCo et Unilever d'une société commune de vente et de distribution du thé glacé Lipton sur les marchés européens, asiatiques et sud-africains

Recentrage. Symétriquement, les firmes peuvent chercher à éliminer de leur portefeuille des activités considérées comme non stratégiques ou insuffisamment rentables. C'est ainsi qu'Unilever, dans le cadre de son plan de restructuration « Path to growth », mis en œuvre depuis la fin des années 1990, a supprimé 1200 marques sur les 1600 qu'il détenait alors. Parmi les exemples plus récents, on peut citer : le désengagement de Sara Lee de certaines activités européennes considérées comme non rentables du fait de l'absence de réseau de distribution propre ; la revente par Danone à Kraft Foods de ses activités de biscuiterie (Lu) ; ou encore la vente par Unilever de ses sauces américaines Lawry's et Adolph's.

Diversification. Enfin, les groupes peuvent chercher à se diversifier vers des activités nouvelles considérées comme prometteuses (aliments-santé, restauration, etc.). Alliances et acquisitions internationales sont encore une fois intensément utilisées pour atteindre cet objectif, comme en témoignent quelques exemples récents : Coca-Cola, qui cherche à développer son offre de café prêt à boire haut de gamme, vient de mettre en place dans ce but un partenariat avec le fabricant-distributeur US Illy, présent dans 140 pays ; le brasseur japonais Kirin se renforce dans la pharmacie et dans les produits laitiers en acquérant plus de 50% de: Kyowa Hakko (douzième groupe pharmaceutique du Japon), ainsi que National Foods, leader australien des produits laitiers.; Japan Tobacco, le troisième fabricant mondial de cigarettes, a lancé une offre d'achat amicale sur Katokichi, un fabricant de produits surgelés en difficulté; Pepsico a racheté les jus de fruits Naked juice ; Danone vient d'acquérir Numico, leader européen des produits pour bébés, tandis que Nestlé a fait de même avec Materna, le leader israélien des petits pots ; Kraft cherche à se renforcer sur les produits sur produits laitiers, les boissons et les biscuits (rachat des activités portugaises de United Biscuit en 2006, de Lu en 2007) ; Tyson essaye d'étendre son activité de production de plats préparés, pour faire face à la stagnation de ses ventes sur la marché américain de la viande.

Tableau 3
Stratégies des principaux groupes des IAA, 2005-2007

	Domaine d'activité principal	Restructuration Rationalisation	Diversification, recherche de débouchés	Recentrage sur le métier,
Nestlé	Spécialisé dans les IAA (produits laitiers, chocolats, confiserie, boissons instantanées, produits culinaires surgelés glaces, eaux minérales ; marques Nestlé, Findus, Buitoni, Nescafé..		Diversification vers les nourritures pour bébés, enfants et animaux de compagnie, les services de restauration, les produits pharmaceutiques et cosmétiques	Stratégies actives sur les crèmes glacées et boissons (ex : acquisition de Delta Ice Cream ; rapprochement avec Lactalis sur les produits laitiers frais).
Kraft	Spécialisé dans les IAA : snacks, boissons, fromages et laitages, épicerie, plats cuisinés.	Oursourcing des activités informatiques vers EDS. 80000 suppressions de postes prévues entre 2006 et 2008.	Intérêt pour la diététique (« Alliance for healthier generation » avec d'autres groupes US des IAA pour l'amélioration de la nutrition scolaire).	Recentrages sur les produits laitiers, les boissons, les biscuits et snacks.
Unilever	Groupe généraliste également présent sur les produits de bien-être et d'entretien. Dans les IAA, présent sur les snacks, les condiments, les pâtes à tartiner, les boissons, les glaces et produits surgelés.	Ventes de nombreuses marque, notamment dans les surgelés : Bird's eye et Iglo ; activités surgelés espagnoles Externalisation de la division ressources humaines vers Accenture Plan massif de restructuration annoncé fin 2007	Diversification vers les produits santé et de qualité (label « Vitality ») Intérêt pour les pays émergents.	
Sara Lee	Groupe généraliste. Seulement 60 % du CA dans les IAA (trois segments : boissons à base de thé et café, produits à base de viande, produits de boulangerie).	Désengagement partiel en Europe (vente de l'activité charcuterie). Suppression de 350 emplois dans une usine de porcs de l'Ohio.	Développement de nouveaux produits : pain complet, sandwichs surgelés.	
PepsiCo	Groupe spécialisé dans les IAA : sodas et boissons non alcoolisées, les céréales et les snacks.	Fermeture de l'usine de snacks Frito Lay dans le Colorado.	Intérêt pour les produits diététiques. Vellité d'OPA hostile sur Danone. JV avec Unilever pour la commercialisation de Lipton Ice Tea au Brésil et en Australie.	Renforcement sur les boissons non alcoolisées (rachat de Naked Juice) et sur les snacks (rachat de Benenuts à Sara Lee).
Coca Cola	Spécialisé dans les IAA, notamment sodas (leader mondial). Egalement présent dans les autres boissons non alcoolisées. Marques Coca-Cola, Minute Maid..		Intérêt pour la diététique (soutien au Beverage Institute for Health and Wellness).	Renforcement dans les eaux minérales et les jus de fruit (acquisition des eaux minérales Apolinaris en Allemagne, du producteur serbe de jus de fruits Fresh and co).
Mars	Spécialisé dans les IAA : snack foods, aliments pour animaux de compagnie, confiseries et barres chocolatées.	Suppression en 2005 de près de 1100 postes en Europe sur 11000 existants.	Production pour animaux de compagnie (nouvelle usine en Russie)	
Danone	Spécialisé dans les IAA : produits laitiers frais, eaux minérales, biscuits, produits à base de céréale ; marques Evian, Lu, Danone et Wahaha.	Construction d'une nouvelle usine en Pays de Bray où seront rassemblées des activités aujourd'hui dispersées entre plusieurs sites. Désengagement de l'activité biscuits (vente de Lu à Kraft)	Intérêt pour les aliments santé et les aliments pour bébés. Implantation sur les pays émergents : Russie, Chine (Hui Yuan Juice), Afrique du nord (Tessala en Algérie).	
Cadbury Schweppes	Spécialisé dans les IAA : produits à base de chocolat, confiserie, boissons non alcoolisées.	Construction d'une usine de chewing-gums à est de la Pologne Entrée du fonds d'investissement Blackstone et Lion Capital dans le pôle boissons du groupe. Tentative de vente du pôle « boissons » nord-américain.		Recentrage sur la confiserie et le chewing-gum au détriment du pôle « boissons » (rachat de l'activité chewing-gum du botswanien Bromor Foods).
Tyson Foods	Spécialisés dans les IAA : produits à base de viande sur la marché américain.	Plan de réduction des coûts aux Etats-Unis. Implantation en Argentine pour production de viande bovine.	Intérêt pour les biodiésels à base de graisse animale. Diversification vers les plats préparés.	

D'après Xerfi, 2007, mis à jour par l'auteur

Des stratégies rapidement évolutives

Ces stratégies peuvent connaître des inflexions brutales et rapides en fonction de l'évolution du marché, des environnements d'affaires locaux, des initiatives des concurrents, des difficultés rencontrées par la firme ou des opportunités nouvelles. Par exemple, Danone est en train de donner un coup d'arrêt donné à sa stratégie d'implantation en Chine (vente des participations dans le groupe laitier chinois Bright Dairy...) à la suite des difficultés juridiques rencontrées dans ce pays. Quand à Unilever, il vient d'annoncer fin 2007 une reprise, après plusieurs années d'interruption, de ses opérations de croissance externe par acquisition, dans le but d'accélérer sa croissance dans trois domaines prioritaires: les produits de soins, les produits dits « de vitalité» et les marchés émergents ou en développement.