



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

*No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.*

Typologie, déterminants  
et spécificités  
des alliances dans l'industrie  
agro-alimentaire française

*Raymond GUILLOUZO*

*Pascal PERROT*

*Philippe RUFFIO*

*Typology, determining factors and specificities of alliances in the French food processing industry*

**Key-words:**

*alliances, joint ventures, strategies, food processing industry, typology*

**Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française**

**Mots-clés:**

*alliances, joint ventures, stratégies, industrie agro-alimentaire, typologie*

**Summary** – *The evolution of co-operative inter-firm relations over the last two decades has given rise to an abundant literature, in the form of theoretical analyses or empirical studies as well. Nevertheless, the food processing industry has never been included in any specific work on strategic alliances. As part of an empirical approach using a database of 259 agreements reached between 1988 and 1997, this paper confirms that alliances are a significant feature of this industry and that they follow two main logics, i.e., a vertical logic of value chain and a horizontal one taking into account the market dimension. This analysis offers a classification of alliances and permits the comparison of these strategies with those observed within other industries. In particular, it highlights the need to take the specific characteristics of food processing activities into consideration, as well as the existence of particular technological constraints and innovation practices.*

**Résumé** – *Au cours des deux dernières décennies, l'évolution des relations de coopération inter-firmes a suscité une littérature abondante tant au niveau des analyses théoriques que des études empiriques. Toutefois, l'industrie agro-alimentaire n'a pas fait l'objet d'analyses spécifiques concernant la pratique des alliances stratégiques. Dans le cadre d'une démarche empirique, fondée sur l'exploitation d'une base de données recensant 259 accords conclus sur la période 1988-1997, cet article confirme que les alliances constituent une pratique significative dans ce secteur et qu'elles obéissent à deux logiques principales, l'une verticale de chaîne de valeur et l'autre horizontale de marché. Cette analyse permet de proposer une typologie originale des alliances et de comparer ces comportements à ceux observés dans d'autres industries. En particulier, elle rappelle la nécessité de tenir compte des dimensions caractéristiques des métiers et des activités des firmes de l'agro-alimentaire, et de l'existence de contraintes technologiques et de modes d'innovation particuliers.*

\* *Université de Rennes 2, UFR de Sciences sociales, Laboratoire LESSOR, 6, av. Gaston Berger, 35043 Rennes cedex.*

*e-mail: raymond.guillouzo@ubb.fr; pascal.perrot@ubb.fr*

\*\* *ENSAR, département Economie rurale et Gestion, 65, rue de Saint Brienc, 35042 Rennes cedex.*

*e-mail: ruffio@agrorennes.educagri.fr*

AU cours des deux dernières décennies, l'évolution des relations de coopération inter-firmes a suscité une littérature abondante tant au niveau des analyses théoriques que des études empiriques. Ces travaux montrent que les stratégies de coopération constituent un comportement généralisé des firmes et se fondent sur des déterminants variés : réduction des coûts de transaction ou d'agence, enrichissement et valorisation du portefeuille de technologies, amélioration de la position concurrentielle.

Il est généralement admis que les accords de partenariats sont une pratique déjà ancienne dans le monde industriel : des accords internationaux de licences croisées, par exemple, sont recensés dès les années 30 dans les secteurs de la chimie, des équipements électriques, et les co-entreprises ou *joint ventures* (JV) de multinationalisation se sont considérablement développées dès la fin des années 50 (Garrette et Dussauge, 1995). Toutefois, ce sont les années 80 qui marquent un véritable essor des partenariats inter-firmes et un élargissement de leur objet. A la différence des formes de coopérations précédentes, ils engagent les firmes sur le long terme avec des implications stratégiques et concurrentielles majeures (valorisation des complémentarités entre partenaires, partage de savoir-faire et de compétences, recherche d'un avantage compétitif, suspension de la concurrence sur certains marchés). Les nombreuses études réalisées depuis les années 80, en dépit de leur hétérogénéité, montrent la progression du nombre d'alliances, même s'il ne faut pas exclure des phénomènes cycliques en relation avec l'environnement de marché ou le cycle de vie du produit ou du marché. Plus récemment, Kogut (1997) développe l'idée que les alliances sont la manifestation de chocs structurels et qu'elles se ralentissent lorsque l'environnement se stabilise. Globalement, au cours de cette période, elles se sont développées dans un contexte propice de mondialisation et de rapide évolution technologique.

La plupart des études réalisées sur ce thème ont porté sur des secteurs d'activité oligopolistiques, internationalisés, à fort potentiel d'innovation et de développement, comme la construction informatique, l'aérospatiale, les télécommunications, l'automobile, les biotechnologies. Toutefois, sans avoir un caractère aussi général et spectaculaire, les pratiques de coopération sont également attestées dans les autres industries plutôt caractérisées par des marchés à maturité et un rythme d'innovation moins soutenu. Par ailleurs, elles concernent également les PME, même si la plupart des travaux se focalisent sur les grandes entreprises. Cette pratique est confirmée dans l'industrie agro-alimentaire, sans donner lieu jusqu'à présent à autant de travaux spécifiques, en dépit d'un renouvellement des analyses consacrées à ce secteur.

Les évolutions de l'environnement économique ont exacerbé l'affrontement concurrentiel à un degré jamais atteint, auparavant, dans cette

industrie. L'intensité de cette compétition apparaît peu propice à encourager des comportements coopératifs, sauf à considérer qu'ils constituent bien une des composantes du processus de concurrence. Sur la base de cette hypothèse, cet article étudie la réalité du processus de coopération entre firmes agro-alimentaires, la nature des objectifs poursuivis, ainsi que l'existence éventuelle d'éléments qui lui seraient spécifiques.

La première partie précise le cadre général d'analyse et envisage les déterminants des pratiques d'alliances, sur la base d'un examen de la littérature. Elle montre que loin d'entraver la dynamique sectorielle, les alliances accompagnent les mouvements stratégiques des entreprises. La deuxième partie vérifie la réalité du processus de coopération entre les firmes agro-alimentaires et précise la nature plurielle des objectifs poursuivis. Enfin, la troisième partie montre que ces pratiques contribuent à la création, au maintien ou à la consolidation d'un avantage compétitif comme dans d'autres secteurs, tout en reflétant les dimensions caractéristiques des métiers et des activités de l'agro-alimentaire.

## LES ALLIANCES ET LA COORDINATION INTER-FIRMES

La multiplication des travaux consacrés aux alliances inter-firmes, depuis une quinzaine d'années, a considérablement enrichi le cadre théorique d'analyse où elles sont désormais envisagées comme une modalité d'organisation industrielle. Les résultats empiriques se sont multipliés à partir de l'étude de nombreux secteurs très diversifiés et permettent de souligner les déterminants des stratégies d'alliances. C'est une pratique également attestée dans l'industrie agro-alimentaire, même si elle est restée relativement stable au cours des deux dernières décennies.

### Les alliances dans l'analyse des formes de coordination inter-firmes

En dépit des efforts théoriques, le problème de la coopération entre les entreprises « *n'a pas encore reçu de solution définitive et satisfaisante quant à la nature de cette forme particulière d'agencement institutionnel et à son rôle dans l'organisation des activités industrielles* » (Ravix, 1996). La coopération inter-firmes est qualifiée de « quasi-intégration », « d'environnement négocié », de « modes hybrides », de « marchés domestiqués », de « marchés gérés », ou sur un plan dynamique, de stratégies « collectives », « relationnelles », ou « conjointes », et de stratégies de « collaborations », « de symbiose », de « coalitions » (Guillouzo, 1996).

Depuis l'article fondateur de Coase (1937) qui a modifié la vision néoclassique de la firme, de nombreux travaux en économie et en gestion

ont questionné la « nature de la firme » et se sont penchés sur la définition de ses frontières pour tracer la ligne de partage entre la sphère de coordination hiérarchique et le marché.

Dans la lignée de Coase, Williamson (1985) envisage la firme comme un réseau hiérarchisé de relations de transactions, dont l'existence est justifiée par les imperfections du marché (asymétrie d'information, comportements opportunistes). L'internalisation de certaines activités au sein de l'organisation hiérarchique permet d'économiser des coûts de transaction mais génère des coûts internes ou coûts bureaucratiques. Le partenariat émerge comme une solution équilibrée, intermédiaire entre les avantages et les inconvénients respectifs du marché et de l'organisation hiérarchique, sous certaines conditions liées aux attributs des transactions (fréquence, spécificité des actifs, degré d'incertitude).

Cependant, l'approche de Williamson se cantonne dans une vision allocative des ressources sur la base d'échanges contractuels. En privilégiant certaines composantes des processus transactionnels, sous l'angle de l'opportunisme et de la spécificité des actifs, cette démarche aboutit à réduire la firme à un « nœud de contrats ». C'est Richardson qui fournit les premiers éléments d'une théorie de l'organisation industrielle en proposant d'expliquer la coordination des activités productives par un ensemble d'institutions formant un continuum dont le marché et la hiérarchie représentent les formes extrêmes. Il se fonde sur les notions de similarité et de complémentarité technologiques pour analyser les modes d'ajustements entre acteurs des plans de production, au cours du temps. Selon cet auteur, une structure de type coopératif doit être privilégiée dès lors qu'elle permet d'accéder à une meilleure information pour améliorer cette coordination (Richardson, 1972). Elle est notamment adaptée quand les activités sont étroitement complémentaires mais dissemblables. Ces travaux ont été utilisés pour justifier le rôle des accords au service de la création et de l'ajustement de ressources complémentaires dans l'accomplissement du processus productif.

Les approches évolutionnistes (Dosi, 1982; Nelson et Winter, 1982) conçoivent la firme comme « une combinaison de ressources et de compétences » à laquelle l'histoire, les institutions et les interdépendances temporelles impriment une trajectoire spécifique. Les alliances y sont analysées comme un moyen de valoriser et d'enrichir son portefeuille d'actifs en stimulant la création de ressources et l'acquisition de compétences nouvelles par le mécanisme de l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, les progrès de l'analyse théorique de la firme ont permis de dépasser la conception des accords inter-entreprises comme modalité de relations de marché, pour les analyser également en termes d'organisation industrielle. Si la collusion et la concurrence sont antinomiques, les notions de concurrence et de coopération sont devenues complémentaires (de Bandt, 1996). Dès lors, il devient envisageable d'analyser le paradoxe de la coopération de firmes concurrentes autrement que comme une mo-

dalité de corrections des imperfections du marché. Ce renouvellement des approches a conduit certains auteurs à définir diverses formes de coopération en séparant clairement la problématique de l'intégration verticale (thème classique de la littérature) des autres formes de partenariat. Koenig (1996) propose de distinguer les stratégies d'alliances de l'impartition et de la symbiose. Elles correspondent à des relations concertées entre des entreprises appartenant au même champ concurrentiel. Garrette et Dussauge (1995, p. 27) les appréhendent, plus précisément, comme « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires* ».

## Les approches empiriques du rôle des alliances

Les travaux recensés sur le sujet soulignent une pratique intense des alliances dans l'industrie électronique, l'informatique, l'automobile, la chimie, l'énergie, l'aéronautique (Blanchot, 1995 ; Garrette et Dussauge, 1995). Ils montrent que les objectifs des alliances varient suivant la nature des activités, la dimension et l'ouverture des marchés, le rôle joué par la technologie et l'innovation. Leur contenu reflète également le degré de maturité de l'activité (Vasseur, 1991). Dans les industries matures, les alliances correspondent plutôt à une logique de rationalisation tandis que dans les activités émergentes, elles relèvent davantage d'une logique de complémentarité et d'innovation.

Au plan des évolutions récentes, quatre tendances majeures se dégagent : *i*) une réorientation spatiale. Traditionnellement conclus entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement, les accords se sont concentrés sur les pays de la Triade (Etats-Unis, Japon, Union européenne) et s'étendent, depuis peu, vers les pays émergents et les économies en transition ; *ii*) l'introduction de nouvelles modalités organisationnelles <sup>(1)</sup> ; *iii*) l'élargissement des objectifs recherchés qui concernent, aujourd'hui, chaque étape de la chaîne de valeur, y compris le niveau le plus en amont, celui de la R&D ; *iv*) une propension plus forte à nouer des alliances pour partager les risques croissants de création d'actifs spécifiques, notamment immatériels.

Dans l'ensemble, ces analyses convergent pour souligner le rôle d'accompagnement des alliances dans les stratégies d'internationalisation, d'innovation technologique, de concentration et de diversification.

<sup>(1)</sup> Exemples : l'apparition des GEIE, Groupements européens d'intérêt économique, et des SAS, Sociétés par action simplifiée.

### *Alliances et internationalisation*

Dans un contexte de marché qui se mondialise, les firmes se sont engagées dans un large mouvement d'internationalisation, notamment les grands groupes industrialisés. Une telle stratégie requiert non seulement de mobiliser des ressources importantes mais, également, une capacité à contourner les barrières à l'entrée, dans certains pays.

Le modèle éclectique ou modèle OLI (Dunning, 1988) fonde l'existence et le développement de la firme à l'international sur l'exploitation de trois types d'avantages : les avantages spécifiques détenus par la firme (O), les avantages à la localisation (L) et les avantages à l'internalisation (I). Ces avantages peuvent être mis en œuvre et même consolidés par le recours aux alliances. En s'alliant avec une firme étrangère, une entreprise donnée peut accentuer son avantage O en intégrant certaines compétences du partenaire. Par ailleurs, la coopération permet d'accéder plus facilement et plus rapidement à un marché en s'appuyant sur une firme locale (avantage L). Enfin, assimilable à une quasi-intégration, elle permet de conserver un contrôle sur l'activité exportée et de bénéficier de l'avantage I, tout en réduisant les risques et les coûts par rapport aux autres modalités de croissance.

C'est ainsi que de nombreux secteurs (automobile, informatique, aéronautique, etc.) se sont appuyés sur les alliances pour conduire leur internationalisation. Elles sont même conseillées pour s'implanter dans des pays comme le Japon ou la Chine, en raison de barrières culturelles, politiques ou réglementaires.

### *Alliances et innovation*

Depuis les années 80, l'innovation technologique prend une dimension essentielle dans la compétition entre les firmes et est source d'avantages concurrentiels. Ce nouvel environnement a nécessité l'engagement d'investissements importants de R&D tandis que l'évolution rapide des technologies a pour conséquence la réduction significative de la durée de vie des produits et l'augmentation du risque d'entreprise.

Pour les auteurs qui se réfèrent au modèle évolutionniste, l'alliance favorise la dynamique de création de ressources qui fonde la croissance de la firme. Cette forme de coordination, en associant les ressources en R&D des entités partenaires, élargit le champ des combinaisons possibles et associe des compétences présentant une certaine complémentarité. En comparaison d'une démarche solitaire, les résultats sont susceptibles de présenter un niveau de performance supérieur tout en laissant espérer des délais d'aboutissement plus rapides.

La production de nouvelles technologies explique près d'un tiers des alliances nouées dans l'industrie informatique (Guillouzo, 1996). Dans



ce secteur, dont la principale caractéristique est la rapide obsolescence technologique, les alliances sont mobilisées dans une véritable course à l'innovation (Combe, 1994). Cette forte proportion des accords de R&D est vérifiée dans la plupart des industries de haute technologie.

### *Alliances et concentration*

La concentration est indissociable du développement des firmes et une telle stratégie repose sur une recombinaison de ressources pour améliorer l'efficacité de la firme et renforcer son avantage concurrentiel (Porter, 1982).

Les approches en terme de pouvoir de marché, et notamment en terme de pouvoir de négociation, contribuent à justifier les alliances fondées sur une logique additive, dans la mesure où le regroupement d'actifs est de nature à améliorer la position des partenaires. Les avantages procurés par cette coopération sont de deux types : l'accès plus large et à moindre coût aux ressources et aux marchés grâce à l'augmentation de la taille et de l'envergure ; le renforcement des barrières à l'entrée et la redéfinition du régime de concurrence en faveur des partenaires.

Les alliances organisent la mise en commun de ressources et leur rationalisation dans la plupart des secteurs, avec toutefois une propension plus forte dans les industries arrivées à maturité. Elles servent essentiellement à la réalisation en commun d'un composant ou d'une prestation complète, à la mise en phase et au renforcement des infrastructures en réseau.

### *Alliances et diversification*

La diversification consiste en l'élargissement des métiers de base ou l'intégration de nouveaux métiers. Elle est généralement perçue comme un moyen de répartir les risques et de faire jouer des synergies entre activités.

Une structure de coopération est tout à fait adaptée à combiner des ressources complémentaires en vue de la réalisation d'une prestation nouvelle et s'inscrit bien dans la logique du modèle de l'apprentissage organisationnel (Cyert et March, 1963) qui constitue l'une des références de base de la théorie évolutionniste. L'alliance présente également l'intérêt de favoriser la transmission et l'acquisition des compétences, notamment celles qui sont tacites. L'acquisition de ces dernières, qui ne peuvent être codifiées et donc transférées par le marché, nécessite, en effet, un long processus d'apprentissage fondé sur des relations récurrentes et personnalisées.

Dès lors que nous nous intéressons aux rapprochements entre concurrents, la diversification est plutôt de nature concentrique, proche des métiers de base des partenaires. Les alliances de diversification sont présentes dans tous les secteurs d'activité et sont généralement présentées comme les plus performantes, car elles mobilisent des ressources qui ne sont pas activées dans l'affrontement concurrentiel entre les partenaires. En associant des firmes mettant en œuvre des complémentarités, les alliances ont largement contribué à l'émergence de nouvelles activités comme le multimédia ou, dans une moindre mesure, la « bancassurance ».

## Les alliances dans l'industrie agro-alimentaire

Les problèmes de coordination inter-firmes sont largement abordés dans les études sur la structuration de l'industrie agro-alimentaire, mais ils sont le plus souvent restreints à l'examen des modalités d'ajustement des relations verticales entre acteurs. De telles analyses ont été développées, ces dernières années, pour étudier l'avenir des relations avec la grande distribution, la problématique de la qualité ou de la gestion de la « *food chain* ».

Quant aux alliances, elles ne sont généralement traitées que de façon indirecte dans le cadre de comparaisons intersectorielles ou de l'analyse des stratégies des firmes du secteur. Elles font partie intégrante de la panoplie des outils de développement des multinationales agro-alimentaires (Perez, 1996 ; Rastoin *et al.*, 1998). Au niveau des coopératives agricoles, elles sont considérées comme un procédé adapté et largement exploité et, même, comme un levier « normal » de leur développement (Cook, 1995). Mauget et Hamon (1994) en analysent les enjeux dans le cas où elles impliquent des coopératives et des firmes non coopératives. En marge de l'industrie agro-alimentaire, les travaux paraissent plus nombreux dans les biotechnologies, l'industrie des semences (Vasseur, 1991 ; Sharp *et al.*, 1994).

En fait, peu de travaux sont explicitement consacrés à l'analyse de ces mécanismes d'alliances et de leur morphologie au sein de l'industrie agro-alimentaire. Cela est confirmé par la recension effectuée par Martimort et Moreaux, en 1994, même s'ils soulignent le développement actuel de travaux traitant des problèmes d'organisation et de relations inter-firmes.

Pourtant, c'est une pratique récurrente et significative dans l'industrie agro-alimentaire française avec en moyenne 25 opérations répertoriées par an au cours des dix dernières années (Guillouzo *et al.*, 1999)<sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> D'ailleurs, il ne manque pas de symboles qui ont marqué l'histoire de ce secteur. Le cas de la Sodima Yoplait fondée en 1964, devenue en 1989 la Sodiaal, est à cet égard exemplaire et est devenu une référence (de Montmorillon, 1989).

Si on considère la part que prennent les alliances dans l'ensemble des opérations de restructuration, à côté des fusions-acquisitions, absorptions ou prises de participations majoritaires, l'intensité de cette pratique, dans ce secteur, est comparable à la moyenne industrielle française. Les trois sources étudiées convergent et permettent d'affirmer, qu'en moyenne, les alliances y représentent 16 % des opérations de restructuration (tableau 1). Néanmoins, leur relative stabilité interannuelle, face à l'accroissement des opérations de restructuration de la fin des années 80, suggère que l'ampleur de cette pratique reste limitée au regard des autres formes de croissance externe.

Tableau 1. Poids des alliances dans l'ensemble des opérations de restructuration de l'industrie agro-alimentaire

	Tous secteurs France (Paturel)	IAA France (Paturel)	IAA France (Base ALIAA)	Multinationales agro-alimentaires mondiales
Nombre total d'opérations de restructuration	12 129	1 211	1 644	2 910
Nombre d'alliances recensées	2 409 <sup>(a)</sup>	199 <sup>(a)</sup>	259	475 <sup>(b)</sup>
En %	19,9	16,4	15,8	16,3
Période	1982-1996	1982-1996	1988-1997	1987-1996
Sources	d'après données établies et communiquées par Paturel (1982 à 1998)	d'après données établies et communiquées par Paturel (1982 à 1998)	Base ALIAA (cf. annexe 2)	d'après données Agrodata 1998 (Rastoin <i>et al.</i> , 1998)

<sup>(a)</sup> alliance stratégique: accord + création de filiales communes (croissance conjointe)

<sup>(b)</sup> accord commercial, licence, co-entreprise, création et fusion de filiales

Cette situation peut provenir de la physionomie du secteur et de ses caractéristiques le rattachant aux industries « primaires », selon le classement opéré par Ghemawat *et al.* (1986). Il est peu concentré (oligopole à franges) et ses activités sont matures. Pour les besoins de restructuration, les firmes peuvent préférer des solutions plus radicales, rapides et opportunistes de fusion, d'absorption et de filialisation, d'autant plus qu'elles peuvent avoir été préparées par des partenariats antérieurs, comme c'est souvent le cas dans l'univers des coopératives. Dans ces conditions, il est normal que les groupes deviennent une forme d'organisation privilégiée (Galliano, 1998).

En conclusion, le développement des alliances entre firmes reflète une évolution des règles et des mécanismes de l'affrontement concurrentiel traditionnel. Ce mode de coopération, qui s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats. Loin d'entraver la dynamique concurrentielle, les alliances ont pour effet, aujourd'hui, de permettre la poursuite de l'innovation, la restructuration

industrielle, la conquête de nouveaux espaces et le renforcement du pouvoir de marché. Toutefois, les analyses sectorielles montrent que leurs configurations restent déterminées par la nature et le degré de maturité des activités, la dimension des marchés, le rôle joué par la technologie.

En conséquence, l'objectif de ce travail est double. Il s'agit, d'une part, de vérifier la réalité du processus de coopération entre firmes agro-alimentaires et la nature des objectifs poursuivis. Il vise, d'autre part, à évaluer dans quelle mesure les dimensions caractéristiques des métiers et des activités des firmes agro-alimentaires lui confèrent des fonctions et des formes spécifiques.

## LES ALLIANCES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES FIRMES AGRO-ALIMENTAIRES

Après avoir précisé les conditions d'élaboration d'une typologie recourant aux méthodes d'analyses factorielles, l'objectif de cette partie est d'analyser la fonction et le rôle des alliances dans le développement des firmes agro-alimentaires.

### Elaboration d'une typologie des alliances dans l'industrie agro-alimentaire

A l'instar des auteurs cités précédemment, nous avons retenu, comme champ d'analyse, *les accords de coopération entre deux ou plus de deux entreprises, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui s'engagent contractuellement dans un projet commun, tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique.*

Cette définition correspond aux principes généralement admis dans ce type de travail :

- préservation de l'identité de chaque firme et de son autonomie stratégique,
- volonté de collaboration durable (*affectio societatis*), indépendamment de la durée effective de l'alliance,
- convergence des objectifs de l'alliance, sans éliminer les divergences d'intérêts entre partenaires,
- mutualisation ou échange de compétences et/ou de ressources dans le cadre du projet commun.

Ce cadre exclut du champ de notre étude :

- les fusions ou acquisitions car elles se traduisent par la perte d'indépendance d'au moins l'un des partenaires,

- les prises de participations minoritaires quand elles ne répondent qu'à une seule logique financière,
- la coopération informelle, qui repose essentiellement sur des relations inter-personnelles, et les ententes, souvent occultes, dont la nature implicite rend délicate le recensement,
- les partenariats verticaux qui s'inscrivent dans le cadre d'une fidélisation des relations clients-fournisseurs et ne relèvent pas du champ des alliances.

En revanche, toutes les formes juridiques (avec ou sans engagement de capital) se prêtant aux alliances ont été retenues sous réserve qu'elles concernent une activité relevant du champ agro-alimentaire. Nous avons choisi, pour des raisons pratiques et d'homogénéité des informations, de ne retenir que les alliances dont l'un des partenaires au moins est de nationalité française.

#### *Les modalités de construction d'une base de données (base ALIAA)*

En l'absence d'informations officielles et stables dans le temps, une base de données que nous avons dénommée ALIAA («alliances dans l'industrie agro-alimentaire») a été construite spécialement pour cette étude (cf. annexes 1 et 2). Elle concerne la période 1988-1997 (inclus) et recense 259 accords impliquant 229 entreprises françaises, 181 entreprises étrangères, soit au total 410 groupes ou firmes indépendantes. La collecte des accords a été réalisée exclusivement à partir des bilans des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire publiés annuellement par Agia-alimentation. L'usage exclusif de cette source, certes discutable, est lié au souci de conserver une certaine homogénéité des données au cours du temps, quant à leur origine et leur représentativité, alors que la qualité de ces informations est largement reconnue et exploitée dans le monde professionnel et de la recherche.

La base contient un ensemble de variables utilisées classiquement dans ce genre de travail permettant de définir, à la fois, les caractéristiques et les objectifs des accords, ainsi que le réseau de partenaires concernés (cf. annexe 2). En l'état actuel, elle ne comporte que des informations statiques qui ne permettent pas d'appréhender l'évolution des accords et leur impact sur les structures, l'organisation et les performances des firmes. Or, comme le note Desreumaux (1996), le taux d'échec des alliances est vraisemblablement aussi élevé que celui des opérations de fusion-acquisition (de l'ordre de 30 à 50%).

En l'absence d'enregistrements systématiques et officiels, les limites de ce type de recensement ont été déjà abondamment décrites dans la littérature et la base ALIAA n'y fait pas exception. Comme le soulignent notamment Ghemawat *et al.* (1986) et Garrette et Dussauge (1995), le souci d'exhaustivité ou, au moins, de représentativité, est contrecarré par

la diversité des formes juridiques que prend la coopération inter-entreprises et le recours à des sources indirectes (la presse, en particulier) qui induit des biais (caractéristiques géographiques, types d'entreprises impliquées), des inexactitudes et des écarts entre ce qui est perçu et la réalité. Les informations accessibles pour l'industrie agro-alimentaire sous-estiment incontestablement les faits, dans la mesure où les PME sont nombreuses dans ce secteur et que les alliances n'y présentent sans doute pas le même enjeu stratégique ou médiatique que dans d'autres industries. Par ailleurs, c'est aussi une forme classique, voire « banale » d'organisation pour certaines entreprises, comme les coopératives agricoles (la pratique des unions, par exemple). Toutefois, avec un total de 259 accords répertoriés sur 10 ans, notre dénombrement conduit à des effectifs largement supérieurs à ceux mentionnés dans d'autres études non spécialisées.

### *L'analyse typologique*

La démarche scientifique est par essence classificatoire et progresse en construisant des représentations simplifiées et des abstractions. La construction de typologies est un outil largement utilisé dans l'analyse des alliances inter-firmes. Le recensement des travaux francophones réalisés sur ce thème, depuis une quinzaine d'années, a permis d'identifier pas moins de 35 typologies fortement différenciées selon le spectre envisagé (domaine d'application) et la diversité des dimensions (paramètres) utilisées dans leur élaboration (Ruffio *et al.*, 1999). La présence de typologies thématiques ou sectorielles se justifie par les difficultés des typologies génériques à restituer pleinement toutes les dimensions de la coopération observée dans certains domaines d'activité.

C'est la raison pour laquelle le principe de la construction d'une typologie spécifique à l'industrie agro-alimentaire a été retenu. Ce travail empirique a été réalisé à partir de l'exploitation de la base de données ALIAA (cf. annexes 2 et 3) et concerne les accords recensés sur la période 1988 à 1997. Le traitement des données a été réalisé en trois étapes : une étude descriptive des données (tris à plat, tableaux croisés), une analyse des correspondances multiples (ACM) et une classification ascendante hiérarchique (CAH). Les traitements ont été, notamment, réalisés avec le logiciel SPAD, version 3.5, développé par le Centre international de statistique et d'informatique appliquées – CISIA. Ces différentes étapes sont indépendantes mais se complètent. Dix variables, parmi celles les plus couramment retenues dans la littérature (Ruffio *et al.*, 1999), ont été activées à partir de la base de données ALIAA, dont certaines modalités ont été regroupées pour améliorer la pertinence des analyses de données (ACM et CAH) (cf. annexe 4). Les variables utilisées caractérisent à la fois les accords et les entreprises partenaires.

L'ACM réalisée dans les conditions définies ci-dessus (cf. également annexe 4) met en évidence clairement deux dimensions principales des accords de coopération dans cette branche. En effet, on observe que les contributions des deux premiers axes (17 % de la somme des valeurs propres)<sup>(3)</sup> se détachent nettement de celles des suivants, qui ne se distinguent pas nettement entre eux (tableau 2). Leur interprétation (tableau 3) ne laisse pas d'ambiguïté sur leur signification.

Tableau 2.  
Tableau des valeurs  
d'inertie expliquées  
par les 5 premiers  
axes

Axes factoriels	% d'inertie *	% cumulé
1	8,81	8,81
2	8,37	17,18
3	4,89	22,06
4	4,69	26,75
5	4,55	31,30
Total		100,00

\* Pourcentage d'inertie expliqué par chaque axe

L'axe 1 met en évidence **une logique d'organisation fonctionnelle** et oppose les accords à finalité productive et ceux à finalité commerciale et de distribution. Cette logique s'illustre également, sur le plan de la forme juridique, dans l'opposition des accords en fonction de leur dimension capitalistique (JV/ accords simples). Que ce soit à l'échelle des firmes ou des secteurs, cet axe indique bien les différences de positionnement et d'intégration des activités dans la chaîne de valeur. Il reflète la nécessité d'accorder aux différentes fonctions de l'entreprise un traitement particulier (Porter, 1985). Ces caractéristiques sont d'autant plus nettes que s'affirme la contribution à cet axe des accords commerciaux dans la branche des boissons.

L'axe 2 correspond à **une logique géographique de marché** qui oppose deux zones d'attraction, les alliances franco-françaises aux partenariats dans les marchés émergents (l'Asie et dans une moindre mesure l'Amérique latine). Pour ces derniers, la dimension spatiale s'accompagne d'un profil de partenariats plus spécifique qui allie la dimension commerciale et industrielle avec la participation d'acteurs pas nécessairement impliqués dans la branche d'activité concernée par l'accord. Cet axe paraît bien refléter des types d'alliances destinées à mobiliser des capitaux dans des régions qui s'ouvrent de plus en plus au développement d'initiatives privées et offrent de nouvelles perspectives de marchés.

<sup>(3)</sup> Rappelons que dans le cas des ACM, les valeurs propres sont souvent très faibles en comparaison avec des analyses du type ACP et que l'allure générale de l'histogramme des valeurs propres est rarement suggestive en ACM. Les valeurs propres, comme l'inertie, ont peu d'influence sur l'interprétation d'une ACM.

Cette tendance s'affirme au cours de la période avec l'apparition, en 1992, des premiers accords passés avec des partenaires chinois, qui vont s'amplifier par la suite.

L'émergence de ces deux axes est cohérente avec les débats théoriques de ces deux dernières décennies sur la nature des alliances. Elle confirme que la problématique de ce type d'accords relève à la fois de la sphère de l'organisation industrielle, d'une part, et de la sphère marchande, d'autre part.

Tableau 3. Contributions significatives des variables à la définition des axes factoriels

Axe 1. Logique d'organisation fonctionnelle

Variables significatives	Contribution (%)	Modalités significatives	
		Sens positif *	Sens négatif *
Actifs spécifiques	21,7	Clause commerciale (13,1)	Clause d'investissement industriel (5,0)
Branche d'activité	18,3	Boissons (10,9)	-
Fonction (chaîne de valeur)	17,7	Commerce et distribution (9,8)	Production (6,2)
Forme juridique	11,2	Simple accord (7,8)	<i>Joint venture</i> (3,4)

\* Le pourcentage entre parenthèses indique la contribution des modalités à la construction de l'axe.

Axe 2. Logique géographique de marché

Variables significatives	Contribution (%)	Modalités significatives	
		Sens positif *	Sens négatif *
Origine géographique des partenaires	22,3	Asie (9,8) Autres (3,1)	France (7,0)
Rapport de taille	20,6	Rapport non identifié (13,4)	-
Fonction (chaîne de valeur)	11,7	Production et Commercialisation (5,5)	-
Actifs spécifiques	11,6	Clause d'investissement industriel (8,6)	-
Caractère intrabranche	7,6	Accord interbranche (6,9)	-

\* Le pourcentage entre parenthèses indique la contribution des modalités à la construction de l'axe.

## Rôle et fonction des alliances

Sur les bases de l'ACM précédente, la classification ascendante hiérarchique a conduit à proposer une typologie en quatre classes: les deux premières se fondent sur la consolidation et l'extension des actifs commerciaux et des débouchés, les deux autres traduisent des préoccupations de renforcement des actifs de production et des métiers.



*Alliances de constitution de réseaux de distribution*

Cette classe (tableau 4), qui rassemble près du tiers des accords, opère la sélection des activités la plus poussée, car les deux tiers de ces accords appartiennent à la branche des boissons, dans l'ordre d'importance suivant : spiritueux (45 %), vins et champagnes (40 %), boissons non alcoolisées (15 %). Elle en épouse donc les traits saillants : accords commerciaux internationaux entre partenaires de pays occidentaux. En majorité, ils sont destinés à la constitution ou l'extension de réseaux de distribution pour des produits de marque sur les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord (deux tiers du total), s'élargissant progressivement aux Pays d'Europe centrale et orientale (PECO).

Ils sont conclus exclusivement entre partenaires de la même branche, de statut privé essentiellement, sous forme bilatérale uniquement, et comportent généralement des clauses de réciprocité en matière de distribution. En revanche, les rapports de taille sont relativement dispersés, et la domination de groupes solidement établis, détenteurs de marques reconnues, se fait nettement ressentir. Ces accords sont souvent le moyen pour ces groupes d'étendre leur rayonnement à de nouvelles zones, par exemple, l'accord entre Pepsi-Cola et Pernod Ricard pour la distribution des produits Pepsi, ou l'accord entre Pernod Ricard et Allied Lyons portant sur des cessions réciproques de marque et la rationalisation des circuits de distribution. Cela n'exclut pas des rapprochements entre PME, à l'échelon local ou régional.

Du fait de leurs objets commercial et logistique fondamentaux, ces accords n'exigent pas des partenaires des investissements élevés, ni des engagements à long terme importants en dehors des clauses de protection de marques. Ils mettent en œuvre des effets de complémentarité et d'expérience. Il en résulte que de tels accords se nouent selon des formes simples qui offrent une plus grande souplesse et sont proches des systèmes de franchise. D'ailleurs, la moitié des accords laitiers de cette catégorie relèvent du développement du réseau de franchisés de Yoplait (Sodiaal) en Angleterre, Italie, pays scandinaves et Mexique.

Enfin, il faut noter que le nombre de ces accords est en régression régulière depuis l'année 1994 où ils avaient atteint leur maximum sur la période considérée (16 accords).

Se place notamment dans cette catégorie, la moitié du portefeuille d'accords de Danone (un quart des accords de cette classe) qui développe plutôt des activités non laitières en Asie (6 accords sur 7, en Chine principalement) à la différence des autres continents (6 accords laitiers sur 8). De même, s'inscrivent également dans cette catégorie des accords isolés entre PME, tel celui de Naturex, entreprise spécialisée dans la production d'extraits végétaux pour l'aromatique alimentaire, qui crée une JV qu'elle contrôle à 60 % avec la société chinoise Zhenyuan Fruit Factory, productrice d'abricots secs.

Tableau 4. Caractérisation des accords de « constitution de réseaux de distribution »  
(79 accords)

Valeur Test des modalités	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques de la classe
11,42	72,16	88,61	Fonction : commercialisation
11,00	70,41	87,34	Clause commerciale
8,99	74,29	65,82	Activité : boissons
7,36	64,47	62,03	Forme : accord simple
6,30	60,00	56,96	Implantation : Europe
3,83	33,76	100,00	Accord intrabranche
3,01	68,75	13,92	Rapport de taille : TGE
2,45	35,93	75,95	Sans coopératives françaises
2,28	43,86	31,65	Date : 94/95
2,01	33,03	92,41	Nombre de partenaires : 2

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

ex. : 72,16 % ; cette catégorie d'accords concentre 72 % des accords de commercialisation de la base.

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

ex. : 88,61 % ; 88 % des accords de cette classe correspondent à la fonction commercialisation.

*Remarque* : plus la valeur test est élevée en valeur absolue, plus la modalité caractérise mieux la classe (en règle générale, le seuil de 2 est retenu).

### *Alliances de pénétration de marchés émergents*

Cette catégorie (tableau 5) est déterminée en premier lieu par ses caractéristiques spatio-temporelles. Les trois quarts du total des accords enregistrés le sont avec des partenaires de la nationalité du pays cible et ils représentent une tendance récente, en plein essor.

C'est une classe assez composite dans la mesure où les relations sont nouées entre des firmes privées, de tailles très variées, appartenant à toutes les branches d'activité des IAA. Elle se singularise davantage par l'absence de coopératives et par le fait que les co-contractants dans ces accords n'appartiennent pas systématiquement à la branche d'activité concernée par l'accord. Enfin, la forme de *joint venture* s'y retrouve largement dominante, ce que l'on peut légitimement relier au fait que ces accords associent le plus souvent les fonctions de production et de commercialisation, prévoyant dans près de 40 % des cas des investissements industriels.

Ces accords traduisent bien l'essor du mouvement d'implantation sur ces marchés émergents, à partir de relations fortement capitalistiques destinées à mettre en place des structures de production pour des activités nouvelles, dans ces régions. À partir de 1994, on dénombre en moyenne plus de dix accords par an, contre seulement deux au cours des six années précédentes. L'Asie en concentre la majorité et devance large-

ment les autres régions du globe, bien que ces dernières prennent une part de plus en plus significative au cours du temps, comme les zones les plus développées d'Amérique latine et plus marginalement d'Afrique.

Tableau 5. Caractérisation des accords de « pénétration de marchés émergents » (52 accords)

Valeur Test des modalités	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques de la classe
8,05	74,36	55,77	Implantation : Asie
7,71	53,52	73,08	Fonction : production + commercialisation
5,81	72,00	34,62	Accord interbranches
4,92	28,74	92,31	Pas de coopératives françaises
3,92	27,85	84,62	Forme : <i>joint venture</i>
3,82	66,67	19,23	Implantation : autres
3,59	38,60	42,31	Date : 96/97
2,90	35,09	38,46	Date : 94/95

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

ex. : 74,36 % ; cette catégorie d'accords concentre 74 % des accords ayant une implantation en Asie.

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

ex. : 55,77 % ; 55 % des accords de cette classe ont une implantation en Asie.

#### *Alliances de consolidation de métier*

Cette classe (tableau 6) est la plus réduite. Elle regroupe principalement des accords industriels concernant le développement de métiers de première transformation (extraction, mélange, séchage, conservation, etc.), qui entretiennent une relation étroite avec les capacités d'approvisionnement agricoles en amont. Malgré son large éventail d'activités, cette classe accueille notamment les trois quarts des accords dans l'alimentation animale et 40 % de ceux de la branche fruits et légumes.

Pour cette raison, ces accords sont le reflet de logiques industrielles de concentration pour des activités traditionnelles. Ils s'accompagnent nécessairement d'une rationalisation conjointe des structures d'approvisionnement, des outils industriels et peuvent, à l'occasion, être le support de transfert de savoir-faire, servir des projets en Recherche & Développement ou d'expansion géographique.

Ils sont conclus entre des partenaires de la même branche à la recherche d'économies d'échelle et privilégient les JV qui se prêtent bien à des relations équilibrées dans le pilotage de l'accord et le partage des risques. Dans cette classe, il n'est donc pas surprenant d'y retrouver un nombre significatif d'accords passés par des coopératives agricoles.

A titre d'exemples, on peut citer les rapprochements autour de JV, comme celui entre Bourgoin et l'Union du Cher pour créer une usine

d'aliment volaille, ou celui de deux fabricants locaux d'aliments avec la filiale française de Ralston Purina, destiné à conforter leur présence régionale dans le Limousin. De même, dans l'activité légumes, un regroupement de cinq coopératives autour du groupe Cecab-D'Aucy pour la construction d'une conserverie de légumes.

Tableau 6. Caractérisation des accords de « consolidation de métiers »  
(31 accords)

Valeur Test des modalités	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques de la classe
8,88	55,10	87,10	Fonction : production
6,90	46,81	70,97	Clause d'investissement industriel
4,59	72,73	25,81	Activité : aliment du bétail
3,62	17,72	90,32	Forme : <i>joint venture</i>
3,32	26,32	48,39	Date : 96/97
2,84	38,89	22,58	Activité : fruits et légumes
2,38	35,29	19,35	Implantation : Amérique du Nord

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

ex : 55,10% ; cette catégorie d'accords concentre 55 % des accords de production de la base.

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

ex. : 87,10% ; 87 % des accords de cette classe correspondent à la fonction production.

#### *Alliances de quasi-concentration de proximité*

Cette classe (tableau 7) est par nature la plus hétérogène et la plus nombreuse. Elle contient les accords qu'on peut qualifier « de proximité », parce qu'ils se forment davantage entre des firmes implantées géographiquement sur le territoire national dont les compétences et domaines d'activité sont semblables. De plus, ils associent plus fréquemment que dans les catégories précédentes plusieurs partenaires, notamment dans le rapprochement de firmes privées et de coopératives. Sur le plan des aspects fonctionnels et financiers (participations croisées et JV), ces accords témoignent d'un phénomène de quasi-concentration d'entreprises à tous les stades de leurs chaînes de valeur. Si l'on ajoute à ces paramètres le facteur temps, on est en droit de supposer que se retrouvent dans cette classe bon nombre d'accords engagés dans la perspective de constituer des « entités régionales ou nationales » capables d'affronter l'ouverture du marché européen dans la période antérieure à 1992. Cette classe voit le nombre de ses accords se réduire sensiblement depuis 1993.

Un examen plus détaillé semble confirmer cette analyse, alors que le poids des coopératives peut suffire à lui seul à l'orienter dans ce sens. Les restructurations massives des secteurs lait et viande entre 1989 et 1992 ont généré un grand nombre d'accords entre coopératives qui se retrouvent placées dans cette catégorie : constitution d'Eurial, intégration de la

branche fromagère de la coopérative 3A par Bongrain, accords de développement d'activités de PAI (produits alimentaires industriels) ou d'ovoproduits (par exemple Coopagri / Origan, Unicopa / Bourgoin, ULN / Entremont).

Il n'en reste pas moins vrai que la diversité de ces alliances reste représentative d'un courant d'accords principalement structurés par une organisation verticale de filière, dans laquelle les relations de proximité favorisent le déploiement des activités. Il est éventuellement possible de distinguer trois sous-ensembles, selon leur taille respective :

- un groupe d'accords de rapprochement de PME, sur le territoire national et en Europe, avant 1993,
- un groupe d'accords spécifié par leur appartenance au secteur de la viande,
- un groupe d'accords à caractère technologique organisant le transfert de savoir-faire ou la mise en commun d'activités.

Tableau 7. Caractérisation des accords de « quasi-concentration de proximité »  
(97 accords)

Valeur Test des modalités	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques de la classe
7,47	67,37	65,98	Implantation : France
6,68	90,91	30,93	Fonction : accord global
6,04	82,05	32,99	Activité : viandes
5,36	59,78	56,70	Présence de coopératives françaises
3,92	76,00	19,59	Rapport de taille : GE
3,88	60,34	36,08	Activité : lait
2,96	57,14	28,87	Rapport de taille : PME / GE
2,88	88,89	8,25	Fonction : R&D
2,71	56,82	25,77	Date : 90/91
2,60	55,32	26,80	Date : 88/89
2,20	60,00	15,46	Forme : participations croisées

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

ex. : 67,37 % ; cette catégorie d'accords concentre 67 % des accords ayant une implantation en France.

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

ex. : 65,98 % ; 66 % des accords de cette classe ont une implantation en France.

## CARACTÉRISTIQUES DES ALLIANCES DANS L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE

L'analyse menée, ci-dessus, permet de comparer la pratique des alliances dans l'industrie agro-alimentaire avec les autres secteurs industriels. Elle confirme certains résultats exposés dans l'abondante littérature sur ce sujet portant sur l'étude d'industries très diverses. Toutefois, cet exercice souligne des particularités propres à ce secteur.

### Des éléments de convergence avec les autres secteurs

Des préoccupations d'internationalisation et de distribution sont au cœur des alliances dans l'industrie agro-alimentaire, à l'instar d'autres branches industrielles.

#### *Les alliances vecteurs de stratégies d'internationalisation*

Les alliances de multinationalisation ont été à l'origine d'un nombre important de travaux depuis les années 80, confirmant l'intérêt de cette pratique dans la stratégie d'expansion internationale des firmes (Gugler, 1991). De ce point de vue, l'industrie agro-alimentaire n'est pas en reste : environ 60 % des alliances recensées par Paturel (tableau 8) ont une dimension internationale ; près des deux tiers des accords recensés dans la base ALIAA comportent au moins un partenaire étranger et 20 % relèvent de la catégorie des accords dits de pénétration de marchés émergents. Bredahl et Blanchard (1997), sur la base d'une étude de quelques entreprises agricoles et alimentaires de l'Etat du Missouri, concluent d'ailleurs que la pratique des alliances stratégiques est l'un des trois facteurs de réussite à l'international.

Tableau 8.  
Internationalisation et  
alliances stratégiques  
dans l'industrie  
française

(De 1982 à 1996)	Total	Opérations internationales <sup>(b)</sup>	Opérations nationales
<b>Tous secteurs</b>			
Nombre total d'opérations de restructuration	12 129 (100 %)	5 685 (46,9 %)	6 444 (53,1 %)
dont alliances <sup>(a)</sup> stratégiques	2 409 (100 %)	1 666 (69,2 %)	743 (30,8 %)
<b>IAA</b>			
Nombre total d'opérations de restructuration	1 211 (100 %)	535 (45,0 %)	666 (55,0)
dont alliances <sup>(a)</sup> stratégiques	199 (100 %)	117 (58,8 %)	82 (41,2 %)

Source : d'après données établies et communiquées par Paturel (1982 à 1998).

<sup>(a)</sup> accords + créations de filiales communes (croissance conjointe),

<sup>(b)</sup> opérations faisant intervenir un partenaire étranger ou effectuées à l'étranger.

L'internationalisation des IAA s'inscrit dans la « globalisation des économies agricoles et alimentaires » et concerne principalement trois types de marchés, depuis la fin des années 80 (Perez, 1996) : les marchés émergents des Nouveaux pays industrialisés (NPI), les économies en transition des PECO et les marchés de produits à forte valeur ajoutée, principalement dans les pays développés. Cette orientation s'inscrit, sans doute davantage que pour d'autres secteurs, dans un contexte bien connu où les marchés français et européens sont saturés en volume et extrêmement concurrentiels, où les principales perspectives de croissance résultent du dynamisme des pays tiers puisque s'y conjuguent une évolution démographique favorable, l'émergence d'une demande solvable dans certaines zones et la libéralisation des échanges.

En référence au modèle OLI de Dunning, ces alliances permettent aux firmes exportatrices françaises de bénéficier :

- d'un renforcement de l'avantage O (avantage spécifique), puisque le partenaire contribue à adapter le produit aux caractéristiques du pays cible,
- de l'avantage L (localisation) dans la mesure où le partenaire apporte une infrastructure commerciale et une bonne connaissance du tissu local,
- de l'avantage I (internalisation), l'alliance permettant de confier au partenaire certaines tâches d'élaboration du produit tout en conservant un contrôle sur le processus (« quasi-intégration »).

#### *Les alliances leviers de stratégies commerciales*

Les accords à vocation commerciale sont courants dans l'industrie agro-alimentaire et correspondent à l'une des logiques d'action prioritaire (logique produits-marchés, privilégiant les politiques marketing et le soutien des marques) dans ce secteur (Perez, 1996). Cette dimension concerne 65 % du total des accords recensés dans l'étude.

Dans cette catégorie, 40 % des accords s'identifient aux « alliances complémentaires » où une « firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente », catégorie d'alliances entre concurrents la plus fréquemment pratiquée en général, selon Garrette et Dussauge (1995).

Cette pratique concerne en particulier le secteur des boissons (mais aussi, par exemple, le secteur laitier) où elle s'est intensifiée au cours des années 90 (Coelho et de Sousa, 1998), alors que Green (1990), à la fin des années 80, mettait plutôt l'accent sur les stratégies de croissance externe<sup>(4)</sup>. En dépit de l'hétérogénéité de ce secteur (spiritueux, vins,

<sup>(4)</sup> Pour Green (1990), les années 90 sont caractérisées par la réduction du nombre d'opportunités et la nécessité de réduire l'endettement des groupes suite aux prix élevés payés pendant la période précédente de croissance externe.

bières, *soft drinks*, eaux), elle correspond à une stratégie adaptée à un contexte concurrentiel spécifique (Bouquery et Renault, 1996; Coelho et de Sousa, 1998). Le contrôle des réseaux de distribution les mieux implantés et des marques (en particulier les marques de prestige) sont devenus un élément décisif en vue de créer et d'entretenir une synergie « marque – gamme – réseaux de distribution – marchés » (Green, 1990). Dans le cas des circuits propres de distribution, ces accords permettent d'amortir les coûts fixes d'un actif spécifique coûteux grâce à des volumes en rapport (effet de taille) et une diversité suffisante de produits (effet de variété). Dans d'autres cas, ils permettent de s'associer avec des groupes locaux déjà implantés pour pénétrer de nouveaux marchés (cas particulier du marché japonais, par exemple). Enfin, certains accords s'inscrivent dans une logique de concentration pour accroître la taille critique des acteurs et adapter la filière aux nouveaux enjeux commerciaux. C'est le cas du secteur vinicole (hors champagne), largement dominé par des capitaux familiaux et des coopératives, qui est confronté à la fragmentation de son appareil de production et de commercialisation, ainsi qu'à la rivalité entreprise/négoce (Couderc, 1998; Bouquery et Renault, 1996).

Ces alliances permettent de se préserver à la fois du risque de comportement opportuniste inhérent à une relation de marché et des coûts bureaucratiques élevés liés à l'internalisation de la transaction au sein de l'organisation hiérarchique. En effet, la distribution des produits agro-alimentaires génère une multitude de contrats récurrents dans l'hypothèse d'un recours au marché, et le déploiement d'actifs spécifiques coûteux dans le cas d'une intégration de cette activité au sein de la firme. En déterminant *ex-ante* des règles d'arbitrage et des routines organisationnelles, l'alliance est source d'économie sur les coûts de transaction. Toutefois, certains accords commerciaux peuvent également s'analyser en se référant plutôt à la théorie des barrières à l'entrée dans la mesure où ces rapprochements visent la recherche de la taille critique et la réalisation d'économies d'échelle au niveau de la distribution.

## Des éléments d'identités sectorielles

Les résultats précédents confirment que l'industrie agro-alimentaire n'échappe pas aux règles générales du développement industriel. Cependant, certaines particularités sont manifestes et témoignent de caractéristiques organisationnelles et stratégiques propres au secteur.

### *La gestion conjointe des actifs commerciaux*

Un nombre significatif d'accords à caractère commercial (15 %) relèvent, en fait, d'une logique originale fondée sur une réciprocité des contributions et une gestion intégrée des fonctions commerciales, que



l'on pourrait qualifier de « co-distribution ». Les étapes de la production restent dans une large mesure indépendantes mais les partenaires exploitent en commun une infrastructure logistique, voire des actifs immatériels comme les marques. Le nombre d'associés est généralement plus important que pour d'autres types d'accords. C'est une forme d'alliance intermédiaire entre la « co-intégration »<sup>(5)</sup> et la « pseudo-concentration »<sup>(6)</sup> (au sens de Garrette et Dussauge, 1995), qui vise l'acquisition d'une taille critique sur une fonction particulière et qui concerne, notamment, les PME. Elle représente parfois la première étape d'une intégration industrielle future. Dans la mesure où plus des deux tiers de ces accords impliquent des coopératives agricoles françaises, cette pratique renvoie incontestablement à l'une des particularités organisationnelles de ce secteur. D'ailleurs, le secteur laitier, où les coopératives sont si importantes, fournit de nombreux exemples de cette stratégie (GIE de marques) à l'origine de quelques-unes des marques leader de cette branche : GIE Gama Nova (1969), GIE Lactel (1974), GIE Gervais Lait (1990). L'histoire emblématique de la SODIMA (lancement de Yoplait en 1965, de Candia en 1971) et plus récemment, en 1991, la constitution de Laita (marque Paysan Breton) entrent également dans cette catégorie. Pour ces entreprises coopératives, les alliances sont une opportunité pour pallier les difficultés à mobiliser les ressources financières indispensables au développement d'actifs spécifiques immatériels et à la création de valeur ajoutée.

#### *La coordination hiérarchique des fonctions techniques*

L'activité de production industrielle est également l'une des fonctions de l'entreprise couramment concernée par les alliances dans la mesure où cette dimension est présente dans un nombre important d'accords. Toutefois, les alliances de « co-intégration » apparaissent moitié moins fréquentes que dans les autres secteurs industriels où elles représenteraient environ 30 % des alliances entre concurrents (Garrette et Dussauge, 1995). Cette différence peut s'expliquer par la nature des matières premières et les spécificités de leurs procédés de transformation. Les caractéristiques du produit agricole (variabilité, hétérogénéité, fragilité, saisonnalité...) et la dimension biologique des procédés rendent particulièrement sensible et complexe la gestion des flux (Treillon et Lecomte, 1996) et justifient le choix fréquent de l'intégration verticale, pour des raisons techniques. De plus, cette industrie de process ne permet pas le recours aussi systématique aux procédures d'assemblage propres au secteur manufacturier. Néanmoins, le développement actuel

<sup>(5)</sup> Alliances dans lesquelles « des firmes concurrentes développent ou/et fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres ».

<sup>(6)</sup> Alliances qui correspondent à « un consortium d'entreprises concurrentes qui développe, fabrique, commercialise un produit commun aux firmes partenaires ».

des activités de séparation (cracking) et d'assemblage, dans des branches traditionnelles (lait) ou « nouvelles » (plats cuisinés), laissent augurer d'une évolution progressive de ce secteur.

### *L'intégration des fonctions de R&D*

Le nombre peu important d'accords relevant du domaine de la R&D apparaît comme une caractéristique particulière de l'industrie agro-alimentaire (moins de 4% des alliances recensées concernent cette fonction). Si cette situation peut être mise au compte des limites inhérentes aux sources d'informations utilisées (sous-représentation de cette catégorie d'accords) ou à la sur-représentation de certaines branches<sup>(7)</sup>, elle traduit en fait les spécificités de l'industrie alimentaire dans ce domaine. L'intensité de la concurrence de la grande distribution et la faiblesse de l'effort de recherche dans ce secteur (Rastoin *et al.*, 1998), largement établie en France comme à l'étranger (Feillet, 1998 ; Bijman *et al.*, 1997 ; Rama, 1996) ne sont toutefois pas des arguments suffisants pour expliquer cette situation qui renvoie plutôt à l'existence d'un « régime technologique » (au sens d'Orsenigo, 1995) particulier dans ce secteur, peu favorable aux alliances technologiques entre concurrents. C'est ainsi que, selon les auteurs et les branches concernées, les voies privilégiées dans les IAA relèveraient d'une logique d'internalisation (Nicolas, 1998 ; Bijman *et al.*, 1997) ou au contraire, de l'externalisation par l'intermédiaire des équipementiers ou de prestataires de services (Fanfani *et al.*, 1992). Ainsi, il existe des analyses convergentes qui soulignent les particularités du processus d'innovation dans les IAA, en tenant compte des aspects suivants<sup>(8)</sup> :

- les déterminants culturels et réglementaires des marchés, dont les spécificités locales restent fortes,
- les caractéristiques de l'innovation qui porte plus sur l'environnement des produits que le cœur du métier,
- son caractère manifestement incrémental et architectural, qui s'appuie essentiellement sur des transferts de technologies intersectoriels, le développement de technologies existantes, l'innovation incorporée dans les équipements,
- le rôle des institutions collectives dans l'organisation de la recherche, en particulier pour les PME et les entreprises de première transformation,
- enfin, son caractère intégré aux fonctions de production et de commercialisation, dans une logique de « coordination interfonctionnelle » (Treillon et Lecomte, 1996).

<sup>(7)</sup> Rama (1996) montre que les branches les plus représentées dans notre base de données sont aussi celles qui sont les plus autonomes sur le plan technologique : produits laitiers, boissons, boulangerie...

<sup>(8)</sup> Voir les différents travaux de Bijman *et al.* (1997), Fanfani *et al.* (1992), Feillet (1998), Mangematin (1997), Nicolas (1998), Perez (1996), Rama (1996).

### *Diversité des pratiques selon les dynamiques d'activités*

Enfin, la diversité de l'industrie agro-alimentaire permet de souligner l'importance de la dimension sectorielle dans l'analyse des alliances. Les métiers, les caractéristiques économiques et techniques des différentes branches industrielles, leur contexte concurrentiel sont autant de paramètres qui déterminent les pratiques de coopération inter-firmes. Dans l'industrie agro-alimentaire, les dynamiques de coopération varient significativement selon la branche d'activité l'étude souligne les différences entre les boissons, les produits laitiers et les viandes, par exemple. Si certains travaux dans la littérature sur les alliances se réfèrent incontestablement à une dimension sectorielle particulière, de nombreuses réflexions sur les accords négligent souvent cette dimension pour privilégier une approche plus globale. Ces dernières perdent ainsi une partie du pouvoir explicatif de l'analyse qui est pourtant essentielle dans la compréhension de la dynamique et du management des alliances. Ce constat rejoint les positions de Porter (1982) qui fut l'un des premiers à proposer dans son modèle une approche contingente de la concurrence.

La date de conclusion des accords permet d'établir un lien direct entre la pratique des alliances et la dynamique des activités concernées. Ainsi, la « quasi-concentration de proximité » est caractéristique de la fin des années 80 et du début des années 90, dans la perspective (en particulier pour les coopératives) de constituer des « entités régionales ou nationales » capables d'affronter l'ouverture du marché européen. Les « accords de constitution de réseaux de distribution » sont caractéristiques de la première moitié des années 90 et sont en régression régulière depuis 1994. Ils correspondaient, notamment dans le secteur des boissons, à une phase de rationalisation des circuits de distribution au niveau mondial, dans une industrie en pleine restructuration. Inversement, les accords de pénétration de marchés émergents se multiplient à partir de 1994 et reflètent les évolutions géopolitiques mondiales (transition dans les Pays d'Europe centrale et orientale et ouverture de certains marchés asiatiques).

### *CONCLUSION*

L'analyse des stratégies d'alliances dans l'agro-alimentaire constitue une première étape destinée à mieux cerner leur contribution aux stratégies de développement et aux mouvements de restructuration dans ce secteur. L'échantillon de 259 accords peut être considéré comme représentatif en comparaison des études empiriques similaires réalisées dans d'autres secteurs d'activité. Les résultats obtenus confirment l'importance relative de la pratique des alliances dans cette industrie et permettent de préciser leur nature et leur rôle dans ces activités plutôt matures et hétérogènes.

Dans ce secteur, les alliances obéissent prioritairement à deux logiques principales que l'analyse des correspondances multiples a contribué à mettre en évidence. La première rappelle le rôle fondamental de l'agencement vertical des activités dans la chaîne de valeur et souligne l'opposition entre les finalités industrielles et commerciales des alliances. La seconde révèle leur dimension géographique et reflète l'importance des comportements stratégiques des firmes dans l'espace international des marchés alimentaires. Sur ces bases, nous avons identifié quatre catégories principales d'alliances : des alliances de « constitution de réseaux de distribution », de « pénétration de marchés émergents », de « consolidation de métier » et de « quasi-concentration de proximité ».

Ces éléments viennent confirmer les résultats déjà acquis antérieurement dans l'analyse des autres secteurs industriels. Ils mettent, en particulier, l'accent sur la contribution des alliances aux stratégies d'expansion et d'internationalisation des firmes ainsi que sur la valorisation de complémentarités entre partenaires pour améliorer la valeur apportée aux clients. Loin d'être un obstacle à la concurrence, les alliances constituent bien une des composantes de la dynamique industrielle en favorisant la création, le maintien ou la consolidation des avantages concurrentiels de la firme. Ces résultats confirment que les industries agro-alimentaires participent bien de la dynamique générale des systèmes industriels et justifient l'intérêt des modèles analytiques proposés.

En dehors de la présence d'éléments de structuration identiques, ces résultats mettent également l'accent sur les dimensions caractéristiques des métiers et des activités des firmes de l'agro-alimentaire. Ils rappellent l'existence de contraintes technologiques, culturelles, territoriales, ainsi que des modes d'innovation particuliers, qui favorisent le recours à la coordination hiérarchique des activités industrielles et de la R&D. Ils rendent nécessaire la prise en compte de formes particulières d'interaction, comme la « co-distribution » qui traduit la volonté fréquente d'exploiter en commun une infrastructure commerciale et logistique adossée à une marque ou à un portefeuille de marques.

Sur un plan plus général, ces résultats suscitent des interrogations complémentaires concernant la portée méthodologique des particularités constatées. Les contours spécifiques (modalités, dynamiques...) des alliances pratiquées dans certaines branches (industrie des boissons, de la viande et du lait, notamment) rappellent le caractère diversifié et hétérogène du secteur agro-alimentaire. Ils posent la question du niveau le plus pertinent d'appréhension de cette réalité, quand l'appartenance à une branche productive n'est pas le seul élément de différenciation, comme le révèle la distinction qu'il convient d'opérer également entre les firmes coopératives et non coopératives.

Cette dernière remarque ne doit pas conduire à rejeter l'intérêt d'une démarche sectorielle globale. Au contraire, il nous semble que c'est en

renforçant ce type d'analyses qu'il deviendra possible de consolider certaines positions analytiques et d'en infirmer d'autres.

Les alliances, qui jouent un rôle non négligeable dans les comportements stratégiques des firmes agro-alimentaires, peuvent constituer un matériau privilégié pour améliorer notre connaissance et notre analyse des formes hybrides d'organisation et des modes de gouvernance des projets inter-organisationnels. C'est au prix d'une connaissance plus approfondie de l'évolution de leurs formes, de leurs dispositifs et de leurs enjeux que seront fournies des réponses aux questions actuelles relatives aux restructurations et à l'organisation future de ce secteur, d'une part, et au management de ces alliances, d'autre part.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGIA ALIMENTATION, 1988 à 1998 — *Bilans annuels des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire française*, Paris, Agia-Alimentation.
- BANDT (J.) de, 1996 — Coopération, accords interentreprises, concurrence, in: RAVIX (J.-L.) (coord.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, CNRS éditions, pp. 195-229.
- BIJMAN (W. J.), VAN TULDER (R.), VAN VILET (M.), 1997 — Internationalisation of Dutch agribusiness and the organisation of R&D, in: LOADER (R. J.), HENSO (S. J.), TRAIL (W. B.) (eds.), *Globalisation of the food industry policy implications*, Proceedings of the international conference, Reading, 18-19 September 1997, University of Reading, Dpt. of Agricultural and Food Economics, 615 p.
- BLANCHOT (F.), 1995 — *Le partenariat inter-entreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*, Thèse, Dijon, Université de Bourgogne, 534 p.
- BOUQUERY (J.-M.), RENAULT (CH.), 1996 — *Les industries agro-alimentaires : enjeux, perspectives et stratégies des acteurs*, Paris, Les Echos Etudes, Tomes 1 et 2, 496 p.
- BREDAHL (M. E.), BLANCHARD (A.-A.), 1997 — Characteristics of internationally competitive food firms, in: LOADER (R. J.), HENSON (S. J.), TRAILL (W. B.) (eds.), *Globalisation of the food industry policy implications*, Proceedings of the international conference, Reading, 18-19 September 1997, University of Reading, Dept. of Agricultural and Food Economics, 615 p.
- COASE (R.), 1937 — The nature of the firm, *Economica*, 4, pp. 386-405.

- COELHO (A.), SOUSA (A.) de, 1998 — Les stratégies des leaders mondiaux du secteur des vins et des spiritueux dans le contexte de la mondialisation, *in*: RASTOIN (J.-L.) (ed.), *Mondialisation et géostratégies agro-alimentaires*, Actes du colloque AIEA2-SFEA, Montpellier, 11-12 décembre 1997, ENSA-INRA Montpellier, 526 p.
- COMBE (E.), 1994 — *Alliances entre firmes et course technologique. Eléments théoriques et application à l'industrie des circuits intégrés standards (Dram et Risc)*, Thèse, Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne, 433 p.
- COOK (M. L.), 1995 — The future of US agricultural cooperatives: a neo-institutional approach, *American Journal of Agricultural Economics*, 77, December, pp. 1153-1159.
- COUDERC (J.-P.), 1998 — Perspectives de développement de la filière vin française dans le monde, *in*: RASTOIN (J.-L.) (ed.), *Mondialisation et géostratégies agro-alimentaires*, Actes du colloque AIEA2-SFEA, Montpellier, 11-12 décembre 1997, ENSA-INRA Montpellier, 526 p.
- CYERT (R. M.), MARCH (J. G.), 1963 — *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall, traduction française, 1970, Processus de décision dans l'entreprise, Paris, Dunod.
- DESREUMAUX (A.), 1996 — Nouvelles formes d'organisation et évolution des entreprises, *Revue française de gestion*, janvier-février, 107, pp. 86-108.
- DOSI (G.), 1982 — Technological paradigms and technology trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research policy*, 11, pp. 147-162.
- DUNNING (J. H.), 1988 — *Explaining International Production*, London, Unwyn Hyman.
- FANFANI (R.), GREEN (R. H.), RODRIGUEZ ZÚÑIGA (M.), 1992 — Les biotechnologies dans l'agro-alimentaire: un impact limité, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 24-25, pp. 115-130.
- FEUILLET (P.), 1998 — *Aliments et industries alimentaires: les priorités de la recherche publique*, Paris, INRA, 288 p.
- GALLIANO (D.), 1998 — Complexité et formes d'efficacité des organisations industrielles: le cas des groupes de l'agro-alimentaire, *Economie appliquée*, tome LI, 1, pp. 77-108.
- GARRETTE (B.), DUSSAUGE (P.), 1995 — *Les stratégies d'alliances*, Paris, Les éditions d'organisation, 283 p.
- GHEMAWAT (P.), PORTER (M. E.), RAWLINSON (R. A.), 1986 — Patterns of international coalition activity, *in*: PORTER (M. E.), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School, pp. 345-365.

- GUILLOUZO (R.), 1996 — *Les stratégies de coopération dans l'industrie informatique, une lecture en termes de portefeuilles d'accords*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1, IGR-IAE, 485 p.
- GUILLOUZO (R.), PERROT (P), RUFFIO (P.), 1999 — *Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées*, Cahier de recherche, Lessor, Université de Rennes 2, 28 p.
- GUGLER (P.), 1991 — *Les alliances stratégiques transnationales*, Fribourg, Editions Universitaires, 308 p.
- GREEN (R.), 1990 — *La stratégie des multinationales de boissons face aux changements de l'économie*, Ivry, INRA ESR, 201 p.
- KOENIG (G.), 1996 — *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Nathan, 544 p.
- KOGUT (B.), 1997 — Alliances et chocs structurels, *Les Echos*, 9 et 10 mai, Dossier spécial « art du management », pp. XII-XIII.
- MANGEMATIN (V.), 1997 — De l'assimilation des connaissances à la capacité de gestion. Les PMI agro-alimentaires de la région Rhône-Alpes, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 44, pp. 83-105.
- MARTIMORT (D.), MOREAUX (M.), 1994 — Nouvelle micro-économie et analyse du secteur agro-alimentaire, quelques développements récents, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 32, pp. 41-71.
- MAUGET (R.), HAMON (CL.), 1994 — Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives, *Economie et gestion agro-alimentaire*, 31, avril, pp. 28-37.
- MONTMORILLON (B.) de, 1989 — La croissance contractuelle, *Revue française de gestion*, janv., fév., pp. 97-106.
- NELSON (R.), WINTER (S.), 1982 — *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- NICOLAS (F.), 1998 — Influence de la globalisation sur les conduites stratégiques dans les industries alimentaires orientées vers la consommation, in : RASTOIN (J.-L.) (ed.), *Mondialisation et géostratégies agro-alimentaires*, Actes du colloque AIEA2-SFEA, Montpellier, 11-12 décembre 1997, ENSA-INRA Montpellier, 526 p.
- ORSENIGO (L.), 1995 — Technological regimes, patterns of innovative activities and industrial dynamics. A survey of empirical evidence and of some theoretical models, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 37, pp. 25-68.
- PATUREL (R.), 1998, 97, 96, 94, 93, 92, 91, 85, 83, 82 — Chroniques annuelles sur les restructurations dans l'industrie française, *Revue d'économie industrielle*, 86, 82, 78, 70, 66, 62, 58, 34, 29, 24.
- PEREZ (R.), 1996 — Les stratégies des firmes multinationales alimen-

- taires, *Revue d'économie rurale*, 231, janvier-février, pp. 21-28.
- PORTER (M. E.), 1982 — *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica, 426 p.
- PORTER (M. E.), 1985 — *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 557 p.
- RAMA (R.), 1996 — Empirical study on sources of innovation in international food and beverage industry, *Agribusiness*, vol. 12, n° 2, pp. 123-134.
- RASTOIN (J.-L.), GHERSI (G.), PEREZ (R.), TOZANLI (S.), 1998 — *Structures, performances et stratégies des groupes agro-alimentaires multinationaux*, Agrodata 1998, CIHEAM, Institut agronomique méditerranéen de Montpellier-ENSA Montpellier, 106 p. + annexes.
- RAVIX (J.-L.), 1996 — La coopération entre les entreprises, élément de l'organisation industrielle, in: RAVIX (J.-L.) (coord.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, CNRS Editions, pp. 11-20.
- RICHARDSON (J. B.), 1972 — The organization of industry, *Economic Journal*, 82, (327).
- RUFFIO (PH.), PERROT (P.), GUILLOUZO (R.), 1999 — *Diversité et portée des typologies dans l'analyse des alliances inter-firmes*, Communication au colloque «La métamorphose des organisations», Université de Nancy 2, 21-23 octobre, Actes du colloque sur CD-ROM.
- SHARP (M.), THOMAS (S.), MARTIN (P.), 1994 — Transferts de technologie et politique de l'innovation: le cas des biotechnologies, in: SACHWALD (F.) (dir.), *Les défis de la mondialisation. Innovation et concurrence*, Paris, IFRI-Masson, pp. 155-212.
- TREILLON (R.), LECOMTE (C.), 1996 — *Gestion industrielle des entreprises alimentaires*, Paris, Lavoisier Tec & Doc, 466 p.
- VASSEUR (J.), 1991 — *Typologie d'alliances et maturité d'activité*, Thèse HEC, 450 p.
- WILLIAMSON (O. E.), 1985 — *The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press, 450 p.



## Répartition sectorielle des alliances stratégiques

Auteurs	Périodes	Identification du secteur	IAA en % nombre total d'accords	Rang des IAA (1)	Poids du premier secteur cité (%)	Poids secteur leader / poids IAA (2)	Pays étudiés	Remarques
Ricotta <sup>(a)</sup>	82-86	Alimentation	2,0	12 / 19	29,4 (équip. électronique)	15	OCDE Chine Singapour Hong Kong Taiwan Corée Sud	Tous accords conclus par des firmes
Ghemawat et al. <sup>(b)</sup>	74-82	Agribusiness	4	9 / 19	13 (industrie chimique)	3	Monde (à majorité USA)	Accords internationaux annoncés dans le <i>Wall Street Journal</i>
Hladick <sup>(a)</sup>	74-82	Alimentation et tabac	10,5	4 / 13	22,6 (industrie chimique)	2	USA	JV de multinationalisation
Commission des Communautés européennes <sup>(a)</sup>	82-91	Industrie des produits alim. et des boissons	5	10 / 15	16 (chimie fibres, verre céramiques, caoutchouc)	3	CEE	Filiales communes créées au sein de la Communauté européenne
Blanchot <sup>(d)</sup>	92	Industries agricoles et alimentaires	6,6	-	13,8 (matériel électron. ménager et professionnel)	2	France	Tous accords, tous secteurs
Paturel <sup>(a)</sup>	81-92	Industries agricoles et alimentaires	5,8	6 / 25	15,1 (services marchands)	3	France	Tous accords, tous secteurs
D'après données Paturel <sup>(c)</sup>	82-96	IAA y compris agriculture, sylviculture, pêche	8,3	-	-	-	France	Tous secteurs (accords et création de filiales communes)

Sources: <sup>(a)</sup> cités par Blanchot (1995)

<sup>(b)</sup> Ghemawat et al. (1986)

<sup>(c)</sup> d'après données établies et communiquées par Paturel (1982 à 1998)

<sup>(d)</sup> Blanchot (1995)

(1) x/y : rang x des IAA par rapport au nombre total y de secteurs mentionnés dans l'étude  
(2) colonne 6 / colonne 4 : poids du premier secteur cité / poids du secteur agro-alimentaire

ANNEXE 2

La base de données ALIAA

**Période :** 1988 à 1997 (inclus)

**Nombre d'alliances :** 259, impliquant 229 entreprises françaises et 181 entreprises étrangères, soit 410 entreprises au total

**Sources d'informations :**

- alliances d'entreprises : *Agia-alimentation*, Bilans annuels des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire (de 1989 à 1998)
- caractéristiques des entreprises : différents annuaires et répertoires professionnels (*Agia-alimentation*, *Bottin*, *Europages*, *Grial*, *Kompass...*)

**Domaine d'activité :** industrie agro-alimentaire au sens de *Agia-Alimentation* (hors restauration, entrepôts et divers)

**Champ :** groupes industriels et entreprises indépendantes

**Principales variables :**

- année de conclusion de l'accord
- forme de l'accord (JV, prise de participation, accord simple...)
- branche d'activité de l'accord
- caractéristique intra ou interbranche de l'accord, en fonction des activités des partenaires
- fonction concernée par l'accord (production, commerce, R&D...)
- présence d'actifs spécifiques (clause commerciale, investissement industriel)
- nombre d'entreprises partenaires
- implantation géographique des entreprises partenaires
- dimension économique des entreprises partenaires
- statut juridique des partenaires (en particulier, identification des coopératives)

**Logiciel de gestion de base de données :** Access

Les restructurations dans l'industrie agro-alimentaire de 1988 à 1997

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Nombre total d'opérations de restructuration (1)	148	167	179	178	175	132	168	171	171	155	1644
dont fusions absorptions (1)	8	10	7	11	11	9	17	10	6	7	96
dont apports partiels, prises de participations (1)	119	136	153	141	140	106	123	133	149	134	1334
dont accords limités (1)	21	21	19	26	24	17	28	28	16	14	214
Alliances selon base ALIAA	20	27	19	25	29	25	35	22	30	27	259

(1) selon définitions *Agia-alimentation*.

*Remarque :* l'industrie agro-alimentaire est définie au sens d'*Agia-alimentation*, non compris la restauration, les entrepôts et les divers.

*Source :* d'après *Agia-alimentation* – Bilans annuels des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire.

## ANNEXE 3

## Principales caractéristiques des alliances dans la base ALIAA

Formes des accords	Nbre accords	%
GIE	5	1,9
JV	153	59,1
Prise de participation	25	9,7
Accord simple	76	29,3
Total	259	100,0

Coopérative française*	Nbre accords	%
Oui	92	35,5
Non	167	64,5
Total	259	100,0

\*Présence d'une coopérative française

Branches concernées	Nbre accords	%
Aliment Bétail	11	4,2
Agro-fourriture	1	0,4
Boissons	70	27,0
Boulangerie Biscuiterie	13	5,0
Corps gras	5	1,9
Divers	16	6,2
Fruits, Légumes	18	6,9
Grains	4	1,5
Lait	58	22,4
Ovoproduits	5	1,9
Poissons	7	2,7
Sucre	12	4,6
Viandes	39	15,1
Total	259	100,0

Nbre partenaires	Nbre accords	%
2	221	85,3
3	28	10,8
>3	10	3,9
Total	259	100,0

Fonctions concernées	Nbre accords	%
Approvisionnement	2	0,8
Approvisionnement et commercialisation	3	1,2
Approvisionnement et production	1	0,4
Commercialisation	94	36,3
Production et commercialisation	71	27,4
Production	46	17,8
R & D	9	3,5
Global	33	12,7
Total	259	100,0

Nationalité des partenaires	Nbre accords	%
France	95	36,7
Union europ.	70	27,0
Europe Ouest	5	1,9
PECO*	18	6,9
Asie	39	15,1
Amér. Nord	17	6,6
Amér. Sud	12	4,6
Afrique	3	1,2
Total	259	100,0

\*PECO : Pays d'Europe centrale et orientale

ANNEXE 4

Variables retenues pour l'analyse

Liste des variables utilisées (variables actives): 10

Variabiles	Code des variables	Nbre de modalités	Code des modalités	Effectif d'accords	Description des modalités
Date de conclusion de l'accord	date	5	1988/89	47	1988 et 89
			1990/91	44	1990 et 91
			1992/93	54	1992 et 93
			1994/95	57	1994 et 95
			1996/97	57	1996 et 97
Forme juridique de l'accord	forme	3	JV	158	- <i>joint venture</i> (y compris GIE)
			Simple	76	- accord simple
			Particip	25	- prise de participation
Activité concernée par l'accord	secteur	8	AB	11	- Aliment du bétail
			Boissons	70	- Boissons
			Boulang	13	- Boulangerie, Biscuiterie
			Fruileg	18	- Fruits et légumes
			Lait	58	- Lait
			Sucre	12	- Sucre
			Viandes	39	- Viandes
			Divers	38	- Divers (ovoproduits, poissons, corps gras, travail des grains, agro-fourriture, autres)
Fonction concernée par l'accord (chaîne de valeur)	fonction	5	Commerc	97	- commercialisation, distribution
			Produc	49	- production
			prodcom	71	- production / commercialisation
			R&D	9	- transfert technol. et R&D
			Global	33	- global
Présence d'actifs spécifiques	actifsécif	3	Invest	47	- clause d'investissement industriel (éventuellement avec une clause de marque)
			Clausecom	98	- clause commerciale (marque)
			ND	114	- aucune mention
Caractère intrabranche de l'accord	intrabranche	2	Vrai	234	- partenaires actifs dans la branche concernée par l'accord
			Faux	25	- l'un des partenaires est extérieur à la branche
Nbre de partenaires	nombrepart	2	= 2	221	- deux partenaires
			> 2	38	- plus de 2 partenaires
Présence d'une coopérative française	coopfrance	2	Vrai	92	- au moins une coopérative française dans l'accord
			Faux	167	- pas de coopératives françaises dans l'accord
Origine géographique des partenaires	implant	6	AmNord	17	- Amérique du Nord
			Asie	39	- Asie
			Europe	75	- Europe (hors PECO)
			Fr	95	- France
			PECO	18	- PECO, Pays d'Europe centrale et orientale
			Autres	15	- Autres : Amérique du Sud et Afrique
Rapport de taille entre les partenaires	rapport	7	PME	35	- entreprises de moins de 1 MdF de CA
			GE	25	- CA de 1 à 10 MdF
			TGE	16	- CA > 10 MdF
			GE/TGE	30	- accord mixte GE/TGE
			PME/GE	49	- accord mixte PME/GE
			PME/TGE	27	- accord mixte PME/TGE
			NSP	77	- information non disponible

PME : Petite et moyenne entreprise.

GE : Grande entreprise.

TGE : Très grande entreprise.