



**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.*

## Les marques françaises à l'étranger : la fin du voyage sans bagages

Philippe Lescanne

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Lescanne Philippe. Les marques françaises à l'étranger : la fin du voyage sans bagages. In: Économie rurale. N°121, 1977. Industries alimentaires. pp. 21-29;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1977.2509>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1977\\_num\\_121\\_1\\_2509](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1977_num_121_1_2509)

---

Fichier pdf généré le 08/05/2018

## Résumé

Les positions acquises par les firmes exportatrices françaises doivent être préservées et l'effort de promotion des marques françaises poursuivi, mais avec des méthodes plus sélectives, donc plus efficaces. Dans la stratégie d'expansion des firmes françaises à l'étranger la promotion des marques françaises demeure importante, mais l'investissement industriel et commercial, notamment par concentration d'entreprises étrangères, prendra sans doute le pas sur la seule promotion commerciale des marques françaises.

Faut-il rêver à de futures marques internationales de l'industrie alimentaire française dans le style de Waterman ou IBM ? Mieux vaudrait conquérir une place parmi les leaders sur le plan mondial dans les filières agro-alimentaires où l'industrie française a la maîtrise de la technologie, des équipements et de la gestion.

L'ère des grandes firmes s'impose ainsi, mais dans leur sillage, des centaines d'entreprises de nombreux secteurs pourraient aussi intervenir.

## Abstract

French brands abroad - The positions gained by French export firms must be maintained and the effort towards promoting French brands must continue but with more selective and therefore more efficient methods. In the expansion strategy of French firms abroad the boosting of French brands is still important but industrial and commercial investment especially by the concentration of foreign firms will no doubt become more important than the mere sales promotion of French brands. Must we look forward to future international brands in French agri-business like Waterman and IBM ? It would be better to gain a place among the world leaders in the farming and foodstuffs chain where French firms control technology, equipment and management.

The era of big firms will dawn, but in their wake hundreds of firms in many branches may also have a part to play.

## LA FIN DU VOYAGE SANS BAGAGES

Philippe LESCANNE

Délégué général du CACEPA (\*)

Les positions acquises par les firmes exportatrices françaises doivent être préservées et l'effort de promotion des marques françaises poursuivi, mais avec des méthodes plus sélectives, donc plus efficaces. *Dans la stratégie d'expansion des firmes françaises à l'étranger la promotion des marques françaises demeure importante, mais l'investissement industriel et commercial, notamment par concentration d'entreprises étrangères, prendra sans doute le pas sur la seule promotion commerciale des marques françaises.*

Faut-il rêver à de futures marques internationales de l'industrie alimentaire française dans le style de Waterman ou IBM ? Mieux vaudrait conquérir une place parmi les leaders sur le plan mondial dans les filières agro-alimentaires où l'industrie française a la maîtrise de la technologie, des équipements et de la gestion.

L'ère des grandes firmes s'impose ainsi, mais dans leur sillage, des centaines d'entreprises de nombreux secteurs pourraient aussi intervenir.

### FRENCH BRANDS ABROAD

*The positions gained by French export firms must be maintained and the effort towards promoting French brands must continue but with more selective and therefore more efficient methods. In the expansion strategy of French firms abroad the boosting of French brands is still important but industrial and commercial investment especially by the concentration of foreign firms will no doubt become more important than the mere sales promotion of French brands. Must we look forward to future international brands in French agri-business like Waterman and IBM ? It would be better to gain a place among the world leaders in the farming and foodstuffs chain where French firms control technology, equipment and management.*

*The era of big firms will dawn, but in their wake hundreds of firms in many branches may also have a part to play.*

### 1 — UNE REUSSITE EXCEPTIONNELLE, SANS MOYENS

#### 1 La naissance d'un nouveau pouvoir de négociation international

— Avec 41 milliards de F d'exportations agro-alimentaires en 1976, la France est la principale puissance mondiale après les Etats-Unis, il est vrai à une échelle 2 fois moindre (environ 84 milliards de F), et pratiquement ex æquo, paradoxalement, avec les Pays-Bas.

— En 10 ans, les exportations ont été multipliées en volume par 6,5, davantage encore sur les pays de la communauté européenne, qui représentaient pour les produits agricoles et alimentaires 62 % en 1975 au lieu de 38 % en 1963, et pour les industries alimentaires 58,7 % en 1975. Toutefois, le mouvement se renverse ; la part des exportations françaises sur les Pays Tiers croît depuis 1972.

— Les exportations agro-alimentaires ont été portées par la croissance de la production agricole, la mise en place du Marché Commun, le

soutien financier du FEOGA, et surtout, en définitive, par le développement de l'industrie alimentaire.

— Déficitaire en 1963 avec un taux de couverture des importations par les exportations de 70 % seulement, ce secteur est devenu largement excédentaire quelle que soit la conjoncture (taux de couverture de 109 % en 1976). Après avoir atteint le niveau record de 9,8 milliards de F en 1974, l'excédent représentait 4,3 milliards de F en 1975 et 3,3 milliards en 1976, et cela malgré l'incidence de la sécheresse sur les exportations. Il faut d'ailleurs noter qu'en 1976, la baisse de l'excédent de la balance commerciale n'est pas due aux exportations, qui sont passées de 35 à 41 milliards de F, mais à l'accroissement des importations (de 35 à 38 milliards de F). En effet, les importa-

\* CACEPA : Centre d'Action Concertée des Entreprises de Production Alimentaire, 11, rue Tronchet, 75008 Paris. Tél. 266-17-50.

tions de légumes, surtout de pommes de terre, ont augmenté de volume, les cours du café et du cacao se sont envolés, et les déficits structurels de la production française de porcs, d'oléagineux et de protéagineux ont persisté.

Pour les industries alimentaires, l'excédent s'est élevé, en incluant les vins, à 4,2 milliards en 1976, comme en 1975. Par contre, en excluant les vins, l'excédent des industries alimentaires est tombé de 2,7 à 1,6 milliard de F de 1975 à 1976 sous l'effet conjugué de la sécheresse et de la hausse des cours des matières premières importées. La contribution du secteur agro-alimentaire est d'autant plus appréciable que le commerce extérieur de la France se dégrade.

— *La France a acquis, depuis 10 ans, en se classant parmi les trois premiers exportateurs de produits agricoles et alimentaires, un pouvoir politique de négociation avec les pays producteurs de pétrole et d'autres matières premières, dont elle n'use pratiquement pas, à la différence des Etats-Unis.*

Les pays industrialisés représentent 57 % des exportations mondiales de produits agricoles et alimentaires, ce taux atteignant 83 % pour les céréales, 100 % pour les produits laitiers et 70 % pour la viande. A eux seuls, les Etats-Unis et la France contrôlent 70 % des exportations mondiales de céréales et « gèrent » en conséquence, actuellement, la pénurie alimentaire dans le monde.

Or, en face de ces pays industrialisés existent les pays grands producteurs de pétrole : Moyen-Orient, Afrique du Nord, Indonésie et Vénézuéla, qui doivent nourrir 356 millions d'hommes. Ces pays dépendent de façon vitale des possibilités d'importations de produits alimentaires.

— *Par son incidence sur la balance commerciale et par le pouvoir politique qu'elle confère, l'expansion des exportations de produits agricoles et alimentaires, donc de l'agriculture et de l'industrie alimentaire, est favorable à la France.*

Encore faut-il savoir dans quelles conditions cette expansion peut se poursuivre.

## **2 Mais une façade sans charpente ?**

La progression et l'importance des exportations agro-alimentaires françaises ne doivent pas masquer la fragilité de l'édifice, qui se caractérise par la place très discrète des marques françaises à l'étranger et le manque d'implantations commerciales et industrielles solides.

### **Les exportations de produits de marque**

Le classement des exportations des industries alimentaires entre produits de masse, peu élaborés et vendus en vrac, fabriqués par des industries

de transformation, et produits plus élaborés, censés être vendus sous marque, d'un certain nombre de secteurs de « première » et « seconde » transformation, permet une première évaluation.

*Les produits de masse représentent encore 52 % des exportations, les produits élaborés 48 %. Pour estimer les produits de consommation exportés sous marque du fabricant, il faut déduire les produits élaborés exportés en vrac par cette seconde catégorie d'industrie, ainsi que les produits sous marque de distributeurs étrangers. On peut estimer que les 2/3 des exportations de ces industries, soit près du tiers des exportations totales des industries alimentaires (66 % de 48 % = 32 %) concernent des produits de marque, soit environ 9 milliards de F en 1976.*

On remarquera que les exportations sur les marchés internationaux de produits de masse sont a priori précaires et instables, car ils sont, pour la plupart, dominés par les Etats-Unis et conditionnés par les prix et le soutien financier de la Communauté ; ces exportations ne s'appuient pas sur un réseau de vente et une clientèle attachée à des produits personnalisés par la marque ; en outre, les mécanismes communautaires de prélèvement et de restitutions ne sont pas adaptés à une politique de promotion des exportations, mais de dégagement des excédents et de protection d'une agriculture européenne souvent pas compétitive ni avec les Etats-Unis, ni avec le Tiers Monde. Il serait cependant regrettable de lâcher la proie pour l'ombre, en sous-estimant l'avantage de trouver preneur sur les marchés mondiaux ouverts qui existent, en surestimant les possibilités de promouvoir les exportations de produits de marque.

### **Peu de firmes exportatrices bien implantées à l'étranger**

a) Les exportations des industries alimentaires françaises sont très dispersées puisqu'elles sont assurées par environ 3.000 entreprises !

Plus des trois-quarts de ces exportations sont faites par les entreprises qui réalisent moins de 10 millions de F de ventes à l'étranger.

260 entreprises représentent 1/5 des exportations totales des industries alimentaires.

*Il existe donc peu de leaders à l'exportation, et leur place dans les exportations françaises est réduite.*

b) *L'activité exportatrice est marginale pour les entreprises sauf exception.* Les exportations représentent en effet globalement 15 % du chiffre d'affaires total des industries alimentaires. Toutefois, les entreprises implantées à l'étranger réalisent en moyenne une part plus importante de leur chiffre d'affaires à l'exportation (20 %).

Les exportations dépassent 20 % du chiffre d'affaires dans quelques secteurs : eau-de-vie, malt, champagne et mousseux, vins AOC, produits amy-lacés, sucre, aliments pour enfants, farine, conser-ves et légumes.

#### **L'implantation industrielle et commerciale française à l'étranger est encore embryonnaire**

a) 72 entreprises seulement sont implantées à l'étranger. Elles possèdent 235 sociétés, à peu près également réparties entre la CEE et les Pays Tiers.

▪ Les sociétés implantées à l'étranger assurent 29 % des exportations françaises ; moins de la moitié de leurs exportations transitent par leurs implantations commerciales à l'étranger.

▪ Ainsi, 12 % seulement des exportations françaises soit 2,7 milliards bénéficient d'une infrastructure commerciale à l'étranger, tandis que le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger dans les usines sous le contrôle des entreprises françaises est encore négligeable.

b) L'existence d'une implantation commerciale n'est pas une force en soi, mais souvent une source de perte pour l'entreprise si le chiffre d'affaires et la marge sont insuffisants pour absorber les charges de structures.

*Or, à cet égard, le profil des structures filiales commerciales à l'étranger des entreprises françaises ne permet pas de présumer qu'il s'agisse de forces de vente efficaces et rentables à quelques exceptions près, dans les principaux secteurs exportateurs.*

En effet, il existe 40 sociétés de distribution à l'étranger contrôlées par des entreprises industrielles alimentaires françaises qui disposent d'une force de vente de plus de 5 agents et réalisent plus de 10 millions de chiffre d'affaires.

17 entreprises seulement ont une force de vente comprenant de 20 à plus de 50 agents.

*30 implantations commerciales à l'étranger réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions de F et totalisent ainsi 1,5 milliard de F d'exportation soit 6,5 % de l'ensemble des exportations de l'industrie alimentaire, et 20 % des exportations de produits sous marque.*

*c) L'industrie alimentaire française a donc réussi à réaliser un volume d'exportations très important avec une infrastructure commerciale à l'étranger embryonnaire, souvent déficitaire et par laquelle transitent une fraction réduite des ventes à l'étranger.*

## **2 — LA FIN DES ILLUSIONS ET LA REVISION DE LA STRATEGIE D'EXPANSION A L'ETRANGER**

### **1 Les nouveaux obstacles à la politique d'exportation**

— La nature pondéreuse et périssable de beaucoup des produits alimentaires se traduit par des coûts relatifs de transport élevés et constitue donc, souvent, un handicap à l'exportation.

— Les entraves techniques et réglementaires aux échanges sont innombrables malgré les tentatives d'harmonisation des Communautés Européennes. La plupart des pays imaginent de nouvelles réglementations sanitaires pour limiter les importations et pallier les effets de la crise mondiale sur leur balance commerciale.

— L'insuffisance de la capacité de financement des entreprises pour implanter une infrastructure commerciale à l'étranger les rend d'autant plus vulnérables à ces réactions des pays étrangers face à la crise mondiale. Cette capacité de financement est mobilisée par la restructuration de l'appareil industriel et commercial sur le marché intérieur et limitée par le contrôle des prix et l'anarchie des conditions de vente entre l'industrie et le commerce. En outre, la capacité d'autofinancement des firmes françaises de l'industrie alimentaire a régressé depuis 1971, réduisant, par voie de conséquence, leur capacité d'expansion à

l'étranger (1). L'analyse des comptes harmonisés des sociétés françaises de l'industrie alimentaire cotées en bourse, montre que, de 1971 à 1975, leur cash flow a été, dans tous les secteurs, soit en régression de 20 %, soit très irrégulier d'une année à l'autre. Pour les 558 entreprises des industries alimentaires suivies par la Centrale des Bilans de la Banque de France, le taux de cash flow par rapport au chiffre d'affaires était en moyenne de 4 % (de 2 à 11 % suivant les secteurs). En comparant les entreprises leaders des mêmes branches dans différents pays européens, on constate que le taux de cash flow des entreprises françaises est inférieur de 30 % à 50 % à celui des entreprises britanniques et allemandes, bien que le taux de celles-ci ait également régressé dans ces pays depuis 1971. La part de l'auto-financement dans les ressources à court, moyen et long termes en capitaux est passée depuis 1971 de 55 % à 46 %.

— L'occupation très forte de la plupart des marchés par les entreprises nationales et les grou-

(1) Rapport du CACEPA 1976 sur le « Financement des Industries Alimentaires » établi pour la Commission Agriculture et Alimentation du VII<sup>e</sup> Plan.

pes multi-nationaux dans les pays industrialisés limite presque partout les possibilités d'exportations.

— De nouveaux concurrents sont apparus récemment sur les marchés européens. La baisse de la lire et une conception très libérale dans l'application de la réglementation communautaire ont rendu les exportateurs italiens très compétitifs pour un certain nombre de produits : les vins, les jus de fruits, les fruits et légumes, etc...

▪ Les pays de l'Est — en particulier pour les conserves de viande et de légumes de qualité courante — prennent une position grandissante sur le marché par une politique de bas prix, souvent dissociés de leur prix de revient, leur objectif étant l'acquisition de devises.

▪ L'Espagne est un concurrent qui sera bientôt redoutable pour certains producteurs fruitiers (ex. : abricot, pêche) et surtout pour la production, l'embouteillage et la commercialisation des vins de table dans de vastes ensembles intégrés de la vigne jusqu'au consommateur.

▪ Les pays méditerranéens, par les concessions faites par les Communautés Européennes, et certains pays en voie de développement tels que Formose, la Malaisie (tomate), la Chine, suivant la conjoncture en porcs et champignons, également par une politique de prix rendue possible par la faible incidence du coût de la main-d'œuvre, concurrencent efficacement les exportations européennes en Afrique et même en Europe.

— La volonté politique des pays en voie de développement d'équilibrer leur balance commerciale, et de s'industrialiser dans le secteur agro-alimentaire (minoterie, usines de reconstitution du lait, etc...).

— Enfin, la crise économique mondiale, les désordres monétaires internationaux, et la baisse du franc ont créé, par le mécanisme des montants compensatoires, une pénalisation parfois dirimante pour les exportations françaises en Europe. Le décalage entre la fixation des prix et les montants compensatoires a été, pour un certain nombre de produits (farine), la cause d'une rentabilité très mauvaise des exportations en 1976.

En outre, les fluctuations monétaires ont créé des disparités entre les marges des entreprises françaises et celles des entreprises étrangères, notamment allemandes, réduisant ainsi la capacité concurrentielle des firmes françaises.

## 2 Au-delà d'actions « tous azimuts », une politique d'exportation sélective

*Le temps paraît venu d'éviter le gaspillage des efforts des entreprises et de l'Etat pour promouvoir systématiquement les exportations, et de pra-*

*tiquer à ces deux niveaux une politique sélective portant sur les produits, les pays, et les structures d'exportation.* Une telle orientation ne signifie pas l'abandon des positions déjà conquises. Il apparaît même en effet qu'un effort doit être accompli, soit pour les maintenir en Europe, en particulier en Allemagne et en Italie, soit pour trouver une compensation sur les Pays Tiers, du recul sur certaines positions en Europe.

Si les entreprises, incitées par l'Etat, mettent en œuvre de nouveaux moyens financiers, une politique plus sélective doit être suivie à ces deux niveaux pour créer, dans l'entreprise, une fonction exportation, choisir les produits et les marchés à promouvoir et développer les implantations à l'étranger.

### Reconnaître et structurer la fonction exportation dans l'entreprise

La création, au sein des entreprises, d'une structure d'exportation inciterait, sans doute, à renoncer à certaines pratiques commerciales des firmes françaises à l'exportation souvent déplorées :

— L'exportation est parfois considérée comme l'exutoire d'excédents conjoncturels. Est-il besoin de citer le cas de la poudre de lait et du beurre ?

— Certaines des ventes de produits en vrac sont faites pour saisir des opportunités, sans qu'on puisse espérer un renouvellement faute d'un réseau commercial établi. C'est souvent le cas des vins de base pour la fabrication de vins mousseux, de vins vinés, de Calvados et d'Armagnac.

— Des exportations sont parfois réalisées dans le cadre d'une politique marginaliste destinée à faire tourner les usines lorsque le marché intérieur n'est pas assez porteur : par exemple, dans le secteur de la meunerie.

— Certaines petites et moyennes entreprises ne disposant pas de réseau pour l'exportation, sacrifient leur clientèle étrangère pour donner la priorité à leur clientèle sur le marché français.

La croissance des entreprises passant par leurs exportations à l'étranger, il devient nécessaire, pour un plus grand nombre d'entreprises, d'assumer la fonction d'exportation et de lui affecter les structures et les moyens indispensables.

### L'industrie française a plus de chances de réussir ses exportations pour les familles de produits suivants :

▪ *Les produits situés dans le « haut de la gamme des produits de qualité » qui se prêtent à une personnalisation par la marque ; en effet, l'agriculture et l'industrie françaises ne peuvent lutter contre les productions de masse des pays à coûts salariaux très bas (pays en voie de développement), ou à prix de revient faussés (pays de l'Est). Elles ne peuvent non plus lutter contre les pays*

hyper-industrialisés possédant des entreprises de très grande dimension, intégrant la production agricole et l'usine de transformation (ex. : pêches en Australie).

▪ L'effort d'exportation ou d'investissement à l'étranger devrait porter sur les produits pour lesquels la France possède réellement la maîtrise de la technologie dans son exploitation, qui a atteint un volume de production déjà important et devrait pouvoir espérer promouvoir à l'étranger une industrie d'équipement appuyée sur un marché intérieur important (vins, lait, viande).

▪ *Les produits alimentaires fabriqués avec des matières premières agricoles pour lesquelles l'agriculture française est compétitive* : produits à base de céréales, de sucre et de viande bovine.

Le développement industriel en France du Groupe Bahlsen en biscuiterie, du Groupe Rowntree Mackintosh pour la confiserie de sucre illustrent l'intérêt de cet atout pour l'expansion de l'industrie alimentaire française dans ces secteurs en vue de l'exportation. Ces groupes procèdent en effet à l'extension de leurs usines en France pour exporter, par le canal de leur réseau commercial international, dans les limites, bien entendu, de l'incidence supportable des frais de transport.

▪ *L'industrialisation de certains secteurs et le développement des chaînes du froid constituent le tremplin de nouvelles possibilités d'exportation dans les limites de la capacité, ou de la « volonté » de production de l'agriculture française.*

L'industrialisation de l'élevage, de l'abattage et de la découpe de la viande bovine et de la dinde (aussi compétitive que la production américaine) en donne l'illustration.

▪ Des produits bénéficiant des mesures de soutien des marchés, et qui pourraient être vendus sous des formes plus élaborées, ou même sous marque au lieu d'être exportés en vrac. Ainsi, dans la mesure où, pour des raisons politiques et sociales, la production laitière poursuit sa croissance, l'effort doit être poursuivi pour convertir des productions et des exportations de poudre de lait et de beurre en fromages type Emmenthal, Cheddar et en beurre en plaquettes conditionné sous marque. L'expérience de la Société Préval, en Grande-Bretagne, sur le beurre à la marque « La bonne vie » est très encourageante à cet égard.

▪ *Les produits spécifiquement français* justifiant une politique de marque d'origine : champagne et autres vins d'appellation d'origine contrôlée, vins doux naturels, liqueurs, eaux-de-vie, fromages à pâte molle et spécialités fromagères, foies gras, etc...

▪ *Les marchés qui ne sont pas dominés par les groupes nationaux ou multi-nationaux* car, dans ce cas, la pénétration des exportateurs français serait extrêmement difficile et coûteuse (ex. : crèmes glacées et chocolaterie en Europe).

#### **Dimension minimale du marché potentiel, des structures de l'implantation commerciale et du budget de publicité à l'étranger**

Il a été dit, avec quelque sévérité, que les exportations françaises étaient marginales sur les marchés importants, et importantes sur les marchés marginaux. Ce jugement n'est pas toujours vrai. Ne faut-il pas à l'avenir effectivement songer non seulement à ne plus être marginal mais encore à peser sur des marchés suffisamment importants ?

Il est paradoxal de constater qu'il est couramment admis, lorsqu'il s'agit d'exportations, de raisonner comme le faisaient certains dirigeants de petites et moyennes entreprises individualistes des années 1960 — qui depuis lors ont disparu — lorsqu'on leur parlait de la concentration des industries alimentaires françaises qui allait se produire inévitablement.

En 1977, les dirigeants d'entreprises et l'Administration ont une vue réaliste des conditions d'efficacité des entreprises sur le plan national. Par contre, dans le domaine de l'exportation, certains continuent à se bercer d'illusions dans une optique dépassée par l'évolution de notre temps.

Les leaders de l'exportation française analysent les conditions d'expansion sur les marchés extérieurs comme ils le font pour le marché français.

a) *L'effort d'exportation se justifie d'autant plus, que, dans les pays étrangers considérés, les importations représentent une part importante de la consommation, par exemple 25 % au minimum.* On constate (2) que les importations représentent de 25 % à plus de la moitié de la consommation nationale pour quelques produits alimentaires chez certains des meilleurs clients de la France. Il en est ainsi pour le lait en poudre et les fromages en Allemagne, Italie, Benelux et Grande-Bretagne.

b) *L'action d'exportation a d'autant plus de chances d'efficacité que les importations françaises représentent une part plus grande des importations totales d'un pays pour un marché considéré. On pourrait considérer que la position de la France est à cet égard favorable lorsqu'elle représente plus du quart des importations.* En deçà de ces seuils indicatifs en valeur absolue et relative, il est à craindre que l'effort de promotion des marques françaises à l'étranger soit vain.

(2) Etude CACEPA 1977 à partir des données statistiques de l'OCDE sur les 11 pays classés comme meilleurs clients de la France.

On notera que, pour 11 pays clients de la France et pour 13 produits alimentaires qui représentent 70 % de nos exportations, la part des importations de ces pays en provenance de France dépasse, pour tous ces produits, 25 % en Belgique. Ce taux est rarement atteint dans les autres pays sauf pour quelques marchés : les vins et spiritueux partout, les produits laitiers en Allemagne et en Espagne, les conserves de légumes en Allemagne.

En combinant ces différents critères, on peut apprécier la signification de différentes exportations françaises à l'étranger. Ainsi, en Allemagne, la consommation de biscuits et de panification fine est de 320.000 tonnes tandis que les exportations françaises ne dépassent pas 8.500 tonnes, soit 2,8 % du marché.

Par contre, en ce qui concerne les conserves de légumes, sur une consommation allemande de 900.000 tonnes, les importations en provenance de France représentent 195.000 tonnes soit 22 % du marché allemand. Les 3/4 (soit 16,5 %) de ce marché des conserves de légumes sont desservis par 5 exportateurs français : Bonduelle, Euroconserves, Compagnie Générale de Conserves Champifrance et Saupiquet.

c) *Disposer d'une force de vente efficace, faire de la publicité et représenter une certaine part du marché* constituent à l'exportation comme en France des conditions de plus en plus nécessaires à la croissance des exportations.

— Dans la phase initiale d'implantation à l'étranger, le recours à des agents importateurs permet de limiter à une équipe légère de 5 à 10 personnes la structure administrative et commerciale. Les charges correspondantes, par exemple, pour les exportations de fromages pâtes molles en Allemagne peuvent être amorties sur un chiffre d'affaires de 30 à 50 millions de francs.

— Au-delà de ce chiffre d'affaires se pose la question de savoir si l'entreprise prend le risque de créer sa propre force de vente de salariés vendeurs exclusifs appuyé par la publicité afin de se libérer des importateurs. En effet, les importateurs tendent, en général, à privilégier une politique de prix élevés à forte marge qui obèrent la compétitivité du produit sur le marché.

Si la création d'une force de vente exclusive est décidée, il apparaît qu'elle doit comprendre un effectif et un chiffre d'affaires minima. Ainsi, en Allemagne, dans le secteur des fromages pâtes molles, il faut un minimum de 10 personnes pour 50 millions de chiffre d'affaires.

d) *En admettant que 3 entreprises exportatrices leaders doivent représenter les 2/3 des exportations sur un créneau de marché*, le chiffre d'affaires minimal théorique d'un marché potentiel d'ex-

portation française serait de 250 millions. Ce montant correspond au chiffre d'affaires de trois entreprises implantées à l'étranger réalisant le chiffre d'affaires minimal de 50 millions de F et représentant les 2/3 des exportations.

C'est déjà le cas (tableau IV-2) *dans 11 pays et pour 13 produits* totalisant 70 % des exportations totales :

- *Les vins* en Belgique, Suisse, Allemagne, Pays-Bas, Angleterre et Etats-Unis,
- *Les spiritueux* en Allemagne, Angleterre et Etats-Unis,
- *Les conserves de légumes* en Allemagne et en Italie,
- *Les fromages* en Belgique, Italie et Allemagne,
- *Le lait* en Italie et en Espagne.

e) L'action promotionnelle et publicitaire sur les marchés extérieurs, tant au niveau des entreprises que de la SOPEXA, devrait être aussi plus sélective, comme pour le choix des produits et la création d'implantations commerciales. L'accroissement et la concentration des moyens de promotion de SOPEXA paraît nécessaire si on les compare aux moyens dont disposent la Hollande pour les produits laitiers, le Danemark pour les produits de salaisonnerie, l'Irlande. La SOPEXA dispose, en 1977, d'un budget de 51 millions de F pour financer l'ensemble de ses actions de promotion à l'étranger pour tous les produits.

### 3 L'action commune à l'étranger pour les produits de marque : un mythe, un rêve ?

Pour les produits de masse exportés en vrac, l'utilisation par plusieurs entreprises ou même une profession entière, de sociétés de commerce international s'est avérée souvent efficace. Ainsi pour la poudre de lait et le beurre avec FRANCEXPA, pour la farine avec les Ets Soullès, la SIEPA et la SAVA (Pantin). Par contre, pour les exportations de produits de marque, cette formule a souvent donné lieu à des illusions et à des déceptions.

Les PMI n'étant pas en mesure de créer des implantations commerciales à l'étranger et les entreprises déjà implantées ayant souvent des difficultés pour amortir sur un chiffre d'affaires suffisant leurs charges fixes, il a souvent été suggéré que les sociétés commerciales françaises à l'étranger distribuent une gamme de produits de différentes sociétés complémentaires.

Cette formule se heurte à tous les obstacles bien connus de l'action commerciale commune et a abouti, en règle générale, à l'échec.

Les marques bien implantées à l'étranger n'ont intérêt qu'à s'adjoindre des marques complémentaires ayant une notoriété équivalente dans leur domaine.

Pourraient donc s'associer, les marques leaders de différents secteurs ; or chacune précisément a déjà créé sa propre force de vente à l'étranger. Quelques expériences ont certes été tentées et se poursuivent. Gervais-Danone, en Italie, distribue une gamme de produits laitiers français fabriqués par d'autres firmes ; Calvet, en Allemagne, distribue une marque de Calvados, tandis que le Groupement des Coopératives exportatrices des vins d'Alsace s'est associé avec les coopératives des « Vignerons catalans ».

Mais l'avenir paraît limité dans cette voie, à l'exception du secteur des vins et des liqueurs, où cette formule pourrait avoir une assez grande extension ; elle est d'ailleurs pratiquée par un

certain nombre de groupes multinationaux dans ce secteur.

#### 4 La marque du distributeur étranger pour l'exportation

Le développement des exportations de produits sous marque de distributeurs étrangers s'est réalisé avec celui de la grande distribution moderne. La marque du distributeur est une formule rapide, n'exigeant pas d'infrastructure, mais limitée ; elle peut constituer, en conséquence, un bon procédé pour commencer sans risques financiers à pénétrer sur un marché étranger. Toutefois, il faut pallier le risque commercial du manque de continuité des ventes par des contrats assurant leur renouvellement.

### 3 — L'OBLIGATION D'UNE EXPANSION PAR L'IMPLANTATION INDUSTRIELLE A L'ETRANGER

#### 1 Pourquoi ?

— Dix ans de restructuration de l'industrie alimentaire française ont permis de voir se former 47 groupes, réalisant plus de 500 millions de F de chiffre d'affaires qui représentent 44 % du chiffre d'affaires total des industries alimentaires. Un certain nombre de ces firmes ont la capacité d'entreprendre leur expansion industrielle à l'étranger.

— La croissance de la plupart de ces firmes ne peut désormais passer que par des opérations d'implantations industrielles à l'étranger, davantage par concentration d'entreprises dans les pays industrialisés et par création d'entreprises dans les pays en voie de développement.

Cette obligation résulte de la saturation naturelle du marché français et des difficultés croissantes rencontrées pour augmenter les exportations.

En effet, la production agro-alimentaire se développe en Europe jusqu'au stade proche de l'autoapprovisionnement pour un grand nombre de produits de base et les pays en voie de développement tentent de s'industrialiser.

— *S'implanter à l'étranger*, pour franchir les barrières réglementaires, pour réduire les prix de revient et s'affranchir de tous les obstacles qui s'opposent à la pénétration d'un marché étranger, ne signifie pas a priori qu'on porte préjudice aux exportations françaises.

— L'implantation industrielle à l'étranger prend la relève de l'exportation, lorsque celle-ci a atteint ses limites. Elle répond au *principe de la localisation des industries alimentaires sur les lieux de consommation* qui, dans un nombre de secteurs croissants tend à s'imposer.

— L'adaptation des caractéristiques des produits au goût et aux habitudes alimentaires des consommateurs étrangers est, en général, plus réalisable sur place qu'à partir de France, où parfois la réglementation interdit de les fabriquer.

#### Les retombées directes et indirectes de l'investissement à l'étranger

— L'acquisition ou la création d'une entreprise industrielle à l'étranger peut permettre de distribuer des produits complémentaires exportés en France. Certes, l'expérience démontre que cette voie est étroite. Toutefois, on constate que le produit fabriqué à l'étranger ne se substitue généralement pas au produit français exporté, car souvent, il correspond à un créneau de marché différent.

— Les effets indirects de l'implantation industrielle à l'étranger doivent aussi être pris en considération pour apprécier son intérêt pour l'agriculture et l'économie françaises :

▪ Rapatriement de profits, de redevances sur brevets et procédés ;

▪ Exportation de matières premières agricoles (poudre de lait, protéines de sérum, céréales, etc...) ;

L'une des seules conditions essentielles pour rattraper le retard de l'industrie d'équipement est d'assurer l'expansion de l'industrie alimentaire française à l'étranger.

▪ Synergies possibles entre l'industrie alimentaire et l'industrie du machinisme agricole pour la réalisation de projets agro-alimentaires « intégrés » dans les pays en voie de développement.

— L'industrie alimentaire française et les productions agro-alimentaires françaises ne pourront pas, à terme, maintenir ou acquérir leur place sur le plan mondial par la seule présence des produits exportés, mais par leurs implantations industrielles et commerciales.

Les groupes multinationaux américains, britanniques, suisses et hollandais sont ainsi devenus des puissances dominantes dans le monde. Doit-on rêver d'acquérir une position comparable pour quelques groupes français à moindres frais, grâce à des méthodes particulièrement intelligentes ? !

## 2 Une stratégie sélective

Plus encore que pour l'exportation et la création d'implantations commerciales, l'investissement industriel à l'étranger exige une sélectivité très prudente au niveau du choix des pays, de la nature des opérations et des modalités de financement. Les tendances suivantes se manifestent :

a) Le champ d'expansion industrielle agro-alimentaire française à l'étranger est actuellement limité à un petit nombre de pays : Europe, Etats-Unis, Canada, Brésil, les pays d'Afrique francophone — de préférence la Côte d'Ivoire, le Maroc et la Tunisie — certains pays du Moyen-Orient, notamment l'Iran. En Extrême-Orient, l'expansion française en Indonésie, qui paraissait prometteuse il y a quelques années, est décevante.

b) *Les formes d'implantation à envisager varient suivant les pays :*

▪ *Dans les pays industrialisés*, la croissance externe paraît être la méthode la plus sûre pour parvenir à un résultat rapide et souvent la seule possible, compte tenu de l'occupation du marché national par la concurrence déjà atteinte. Ce choix a été celui de Céraliment-Lu Brun avec General Biscuit, implanté dans le Benelux, en Allemagne, en Italie et en Espagne, et celui de Bongrain aux Etats-Unis, etc...

Il semble que la technique du franchising, dans ces pays comme dans les autres, a été un semi-échec, faute de pouvoir maîtriser les frais généraux entraînés par les fonctions de conseil et de contrôle.

▪ *Dans les pays « capitalistes » en voie d'industrialisation rapide* (Brésil, Mexique, Venezuela), l'association de groupes français avec des entreprises nationales a été généralement pratiquée. D'ailleurs la législation de ces pays ne permet pas aux étrangers de détenir la majorité dans une société nationale.

Dans ce cas, le partage du risque en capital avec des établissements financiers français (UEI, IDI) et le concours financier de banques internationales paraît souhaité par les groupes français.

Ainsi, au Brésil, le groupe Guyomarc'h a conquis la seconde place dans l'industrie de l'alimentation animale, le groupe Bongrain contrôle une fromagerie et la société Pien & Glasson a créé un abattoir.

▪ *Dans les pays du Tiers-Monde*, l'implantation industrielle implique généralement la mise en œuvre de vastes complexes agro-alimentaires intégrés, nécessitant le développement simultané de la production agricole ou d'élevage, de moyens de transformation et de distribution.

La mise en capital est, en conséquence, très importante et souvent politiquement risquée : elle est donc du ressort des Etats et des organismes financiers internationaux bancaires, ainsi que du Fonds Européen de Développement (FED).

*L'apport en capital des groupes français ne constitue en réalité que la caution assurant la bonne fin du projet, fournissant des services et du savoir-faire :*

Etudes de faisabilité ; apport technologique ; service d'ingénierie ; envoi de cadres pour assurer l'exploitation au démarrage ; service de formation en France, du personnel d'encadrement local.

## 3 Vers une nouvelle dimension de la politique d'incitation aux investissements français à l'étranger

**Les instruments de cette politique existent à tous les stades du processus d'implantation industrielle :**

— Les services du Ministère des Affaires Etrangères, le corps d'expansion économique à l'étranger de la DREE, les attachés agricoles d'ambassades et les chargés de mission agricole du CFCE peuvent concourir à la détection des opportunités d'implantation à l'étranger.

— Le Ministère de l'Industrie et de la Recherche dispose de *Crédits d'Action de Politique Industrielle (CAPI)* permettant de financer, sous forme d'avances de 50 % remboursables en cas de succès, des dépenses d'adaptation des équipements destinés à l'étranger. Il est envisagé d'appliquer ce fonds et cette forme d'aide à des études d'identification et de « pré-faisabilité » de projets d'investissements à l'étranger.

— Subventions du FORMA sur des investissements corporels ou des prises de participation dans des sociétés étrangères, pour le financement des dépenses de promotion et de publicité.

— Prêts de Développement Industriel à l'Etranger. Ces prêts à long terme de 15 à 20 ans peuvent financer la totalité d'un investissement à l'étranger.

— Prêts à long terme (15 ans) légèrement bonifiés et garantis par l'Etat, sur emprunt émis par UFINEX pour les investissements créateurs d'ex-

portation et SETILEX pour les investissements industriels créateurs d'exportation de biens d'équipements.

— *Garantie des risques politiques en faveur des investissements français à l'étranger, accordées par la COFACE et la BFCE.*

▪ La COFACE garantit les investissements créateurs de courants d'exportation sous forme de prise de participation dans des sociétés existantes, ou d'apport en capital pour la création de sociétés. Cette assurance garantit le risque politique de dépossession des capitaux investis à l'étranger dans la double limite de l'apport initial en capital, et de la valeur réelle de la société à l'étranger. Ce dispositif, soumis à l'agrément de la Commission des Garanties, est applicable dans tous les pays.

▪ La BFCE garantit les risques politiques courus par les investissements industriels productifs. Le domaine d'application est plus large, dans la mesure où cette assurance est accordée en fonction de toutes les retombées directes ou indirectes favorables pour la France. Cette assurance est accordée après agrément du Comité inter-ministériel d'octroi de la garantie du Trésor aux investissements à l'étranger, et s'applique sur un territoire qui s'élargit progressivement. Actuellement, ce territoire est constitué par les pays de la Zone Franc auxquels s'ajoutent 15 pays ayant signé des accords de protection des investissements français à l'étranger et des pays liés au Trésor par des comptes d'opérations.

— Les incitations fiscales à l'investissement à l'étranger (art. 39 actes du CGI) permettent de constituer, en franchise d'impôt sur les sociétés, des provisions équivalentes :

▪ soit aux pertes subies au cours des cinq premières années d'exploitation d'une implantation à l'étranger,

▪ soit à la moitié du capital investi au cours de cette période.

Ces allègements fiscaux, bien que très intéressants, n'ont encore été utilisés qu'exceptionnellement par les industries alimentaires.

#### **Insuffisance des moyens disponibles**

Si le dispositif existe, les budgets actuels ne sont pas adaptés à l'ampleur du mouvement qui doit se développer.

Certes, le montant des investissements français à l'étranger pour les industries alimentaires est encore réduit, puisqu'il a atteint, en 1975, 90 millions de francs.

**La conjugaison des incitations politiques financières et fiscales en faveur de l'expansion des industries françaises à l'étranger**

— *L'avenir des industries alimentaires françaises est désormais lié au succès de leur expansion*

*dans le monde.* Il s'avérera donc rapidement nécessaire de transférer progressivement l'utilisation d'une partie des dotations budgétaires consacrées à la restructuration industrielle sur le marché intérieur vers les aides financières des opérations d'investissement à l'étranger.

— *La coordination interministérielle*, ainsi que la conjugaison des interventions des organismes para-publics et bancaires spécialisés dans les opérations d'expansion à l'étranger des firmes françaises, sont une condition indispensable à l'efficacité des incitations de l'Etat.

▪ On reconnaîtra que cette coordination a été organisée au cours des cinq dernières années et a réussi dans le domaine de la restructuration des industries alimentaires.

▪ En ce qui concerne les exportations et les investissements français à l'étranger, des efforts ont commencé dans le même sens.

En effet, le plan de développement des industries alimentaires, adopté par le Conseil des Ministres du 7 juillet 1976, a prévu la création d'un groupe permanent d'information sur les entreprises exportatrices et l'évolution sectorielle des exportations des industries alimentaires, présidé par le Président du Comité n° 6 du FDES, et composé des représentants des Ministères intéressés.

— Une mobilisation du pouvoir politique doit être faite pour aider les groupes français à s'engager dans l'aventure internationale. Cette mobilisation se justifie, car l'enjeu est de premier ordre pour l'industrie d'équipement et l'industrie alimentaire françaises : près de la moitié de l'investissement mondial dans la décade à venir devra être consacré au développement agro-alimentaire, pour faire face directement ou indirectement à la faim dans le monde.

#### **CONCLUSION**

Les positions acquises par les firmes exportatrices françaises doivent être préservées et l'effort de promotion des marques françaises poursuivi, mais avec des méthodes plus sélectives, donc plus efficaces. *Dans la stratégie d'expansion des firmes françaises à l'étranger, la promotion des marques françaises demeure importante, mais l'investissement industriel et commercial, notamment par concentration d'entreprises étrangères, prendra sans doute le pas sur la seule promotion commerciale des marques françaises.*

Faut-il rêver à de futures marques internationales de l'industrie alimentaire française dans le style de Waterman ou IBM ? Mieux vaudrait conquérir une place parmi les leaders sur le plan mondial dans les filières agro-alimentaires où l'industrie française a la maîtrise de la technologie, des équipements et de la gestion.