



*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 stratégies des firmes multinationales alimentaires

Roland Pérez

## Résumé

L'objet de cette communication est d'introduire une analyse générale des stratégies des firmes multinationales alimentaires (FMN-A). Dans un premier temps est défini un cadre d'analyse applicable à l'étude des firmes-groupes et plus particulièrement des firmes multinationales. Dans un deuxième temps ce cadre est appliqué aux FMN-A et à leur dualité stratégique. La démarche est illustrée par l'exemple du groupe Danone. Enfin, sont évoquées les principales tendances qui entraînent des modifications du contexte concurrentiel et leurs implications au niveau des stratégies des firmes.

## Abstract

The aim of this paper is to introduce a general pattern of analysis for multinational food firms' strategies (FMN-A). First, a general framework of analysis is set which is applicable to the study of firms/groups and more particularly of multinational firms. The same framework of analysis is then applied to the FMNA'S and their strategic duality, illustrated through the exemple of the Danone group. Finally, the main trends leading to changes within the context of competitiveness and their involvement at the level of firms' strategies are mentioned.

## Citer ce document / Cite this document :

Pérez Roland. Les stratégies des firmes multinationales alimentaires. In: Économie rurale. N°231, 1996. Les multinationales de l'agro-alimentaire. pp. 21-28;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1996.4768>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1996\\_num\\_231\\_1\\_4768](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1996_num_231_1_4768)

Fichier pdf généré le 08/05/2018

# Les stratégies des firmes multinationales alimentaires

L'objet de cet article, dans le cadre de la journée d'étude consacrée aux *firmes multinationales de l'agro-alimentaire*, SFER-SFEA, juin 1995 (1) est de présenter et d'analyser les stratégies de ces acteurs du processus de mondialisation des marchés et des industries agro-alimentaires.

Selma Tozanli (2), s'appuyant sur la banque de données Agrodata, a présenté les caractéristiques de cet ensemble de grandes firmes, leur évolution ces vingt dernières années, ainsi que les principales opérations structurelles auxquelles elles ont procédé.

Jean-Noël Vieille (3) commentera, quant à lui, les performances des principaux groupes alimentaires européens et replacera ces indicateurs différenciés dans leur contexte stratégique.

Pour notre part, nous nous centrerons sur les déterminants des stratégies de ces FMN-A, sur leurs caractéristiques spécifiques et sur leur évolution récente.

Après avoir rappelé le concept retenu de FMN-A, nous présenterons brièvement un cadre d'analyse approprié à l'étude des FMN en tant que *firme-groupe* et son application aux FMN-A ; démarche illustrée par l'exemple du groupe Danone. Nous terminerons en évoquant les principales tendances qui entraînent des modifications du contexte concurrentiel et leurs implications stratégiques.

## Domaine d'étude : les FMN alimentaires

Le secteur agro-alimentaire, pris au sens large, rassemble un ensemble d'activités très diversifiées reliant ces deux actes socio-économiques fondamentaux que constituent la production de produits agricoles et la consommation de biens alimentaires.

Ces cinquante dernières années ont vu le couple production agricole-consommation alimentaire entrer dans une nouvelle ère, qu'avec Louis Malassis on peut appeler *agro-industrielle* (L. Malassis, 1973). Ce mouvement d'industriali-

sation et de tertiarisation se double d'un mouvement d'internationalisation qui entraîne le secteur agro-alimentaire dans le processus général de mondialisation de nos économies contemporaines (4).

Les FMN constituent des acteurs majeurs de cette double dynamique d'industrialisation-tertiarisation et d'internationalisation-mondialisation qui conditionne leurs stratégies et dont celles-ci sont les vecteurs.

Avant d'analyser ces stratégies, rappelons tout d'abord quelles sont ces FMN appartenant ou concernées par le secteur. Il est possible de présenter une typologie de ces FMN en les regroupant en *sept familles* dont chacune joue un rôle important, parfois essentiel, au niveau des différentes composantes du complexe agro-alimentaire (Malassis, Padilla, 1986).

**Type 1. Les FMN alimentaires** proprement dites, orientées vers la production de biens alimentaires, multiproduits – ex. Nestlé – ou spécialisées dans une famille de produits – ex. Coca Cola –, parfois développées hors de l'alimentaire – ex. Unilever.

**Type 2. Les FMN de l'agro-industrie**, positionnées plus en amont que les précédentes, en termes de filières agro-industrielles, assurant les premières transformations des produits agricoles. Ce second type rejoint parfois le premier – ex. Eridiana-Beghin Say.

**Type 3. Les FMN du commerce international** – trader – qui assurent l'essentiel des échanges mondiaux des produits de base – commodities – ; certaines de ces FMN ont une activité industrielle de type 2 – ex. Cargill.

**Type 4. Les FMN de la grande distribution**, qui ne sont que partiellement concernées par la sphère alimentaire, mais n'en constituent pas moins des partenaires de plus en plus incontournables, à travers leurs centrales d'achats nationales, voire multinationales – ex. Carrefour.

**Type 5. Les FMN de la restauration hors foyer**, laquelle joue un rôle croissant au niveau des modes de consommation alimentaire, tant à travers des formes de restauration individuelle – ex. Mc Donald's – que collective – ex. Sodexho.

travaux menés en coopération dans le cadre du réseau « Agropolis-Stratégies » Montpellier.

4. Cf. le colloque sur le thème *Globalisation des économies alimentaires*, SFER, 16-10-1995, et la séance de l'Académie d'Agriculture de France du 18-10-1995 *L'internationalisation des industries alimentaires*.

1. Les sigles FMN, FMN-A, FMN-AA désignent successivement les firmes multinationales en général, celles de l'alimentaire et celles de l'agro-alimentaire.

2 et 3. Les trois exposés de S. Tozanli, J.N. Vieille et R. Pérez sont complémentaires et forment un ensemble exprimant des

**Type 6. Les FMN de l'agro-fourriture** qui, au sens large, concernent diverses industries : engrais, semences, produits phyto-sanitaires, machinerie agricole... et, en conséquence, plusieurs types de firmes – ex. Rhône-Poulenc, Massey-Ferguson...

**Type 7. Les FMN du secteur financier** – banque, assurances – dont certaines sont plus particulièrement liées au secteur agro-alimentaire – ex. Crédit Agricole.

Ces différentes familles de FMN participent activement à la vie du secteur et à son dynamisme, chacune d'entre elles présentant des spécificités qui marquent leurs stratégies respectives.

Nous nous centrerons, pour la présente étude, sur la première famille, celle des FMN alimentaires stricto sensu.

## Cadre d'analyse : pour une théorie de la firme-groupe multinationale et de sa stratégie

Le point de vue que nous défendrons est le suivant : la FMN relève d'une catégorie plus générale que nous appellerons *firme-groupe*, catégorie formée de firmes qui ont une structure de groupe. Si la dimension internationale et ses implications stratégiques sont importantes, elles complètent et précisent le type de firme-groupe auquel ces FMN correspondent.

### 1. La firme-groupe et sa dualité stratégique

Dans un premier temps, on présentera les deux logiques stratégiques qui expriment la dualité de la firme-groupe. Dans un second temps on montrera leur complémentarité et leur enchaînement dynamique dans la stratégie globale des firmes-groupes.

#### A. Les deux logiques stratégiques des firmes-groupes

La firme-groupe développe, comme toute firme, une logique d'activités se traduisant par une stratégie opérationnelle. Elle suit par ailleurs, en tant que groupe, une logique spécifique portant sur sa configuration même et son contenu ; logique que nous appellerons de *portefeuille de firmes* et donnant lieu à une stratégie que nous appellerons *structurelle*.

##### • Logique d'activité et stratégie opérationnelle

Cette logique et cette stratégie concernent toute firme en recherche de compétitivité. Elles expriment l'aptitude des dirigeants à s'adapter – si possible à anticiper – par rapport aux évolutions subies ou prévues en termes de marchés, de technologies, de conditions socio-politiques... ; évolutions qui caractérisent leurs environnements respectifs et conditionnent le jeu concurrentiel.

De Igor Ansoff à Michael Porter, en passant par les innombrables *grilles d'analyse stratégique*, type BCG, une abondante littérature, tant académique que de vulgarisation, traite des principales questions relevant des logiques d'activité et des stratégies opérationnelles qui les expriment. Selon les périodes historiques, les conjonctures économiques, parfois les modes, l'accent sera mis sur la croissance, la diversification, la flexibilité, le recentrage, le re-engineering, la culture d'entreprise... sans que l'on puisse, évidemment, parvenir à un schéma idéal – une *one best way* – dans un milieu essentiellement contingent.

##### • Logique de portefeuille de firmes et stratégies structurelles

Par logique de *portefeuille de firmes* nous visons la configuration et le contenu même de la firme-groupe, prise comme ensemble d'unités associées au sein d'une stratégie commune. Cette configuration et ce contenu évoluent en fonction des entrées/sorties de certaines unités ou de fractions d'entre elles, affectant ce que les comptables appellent le *périmètre de consolidation*.

Nous appellerons *stratégies structurelles*, l'ensemble des décisions modifiant ces configurations des firmes-groupes, exprimant ainsi une logique de *portefeuille de firmes*. Les opérations exprimant de telles décisions sont variées et concernent le *marché de entreprises* selon des formules diverses : fusions, création de sociétés communes ou -en sens contraire- cessions totales ou partielles. Ces décisions sont à l'origine d'une dynamique structurelle touchant à la fois les firmes-groupes qui les mettent en œuvre et les structures des secteurs industriels concernés.

La théorie de la firme qui a beaucoup débattu sur les structures internes de l'entreprise (5) s'est, en revanche, moins penchée sur ces dynamiques structurelles induites par les décisions portant sur les configurations des firmes-groupes. Cela est dû à différentes raisons que l'on ne peut ici développer, mais dont la principale nous paraît liée à une réticence de la théorie néoclassique pour aborder le concept même de groupe qui cadre si peu avec les postulats et hypothèses de cette théorie.

L'analyse financière s'est certes intéressée aux opérations, comme les mega-opa qui, périodiquement, défraient la chronique boursière, mais elle est restée dans le cadre de l'étude du fonctionnement des marchés financiers, en particulier des relations actionnaires-dirigeants (6).

En France, en revanche, les traditions économiques sont – comme on le sait – différentes et le renouveau de l'économie industrielle a porté notamment sur les phénomènes *groupes* et les dynamiques structurelles qu'ils génèrent (7).

La présente analyse se situe dans ce mouvement, mais au niveau de l'explicitation des stratégies des groupes définis comme *portefeuilles de firmes* et du fonctionnement du *marché des entreprises*.

5. Cf. de nombreux travaux, des classiques de AM. Chandler à ceux, plus récents, de M. Aoki et OE. Williamson.

6. Cf. les travaux de MC. Jensen.

7. Cf. les travaux de JM. Chevalier, M. Beaud et B. Bellon, F. Morin... ainsi que les tentatives de repérage menées par l'INSEE.

## B. L'interaction des deux logiques stratégiques

Les deux logiques d'activité et de portefeuilles de firmes esquissées ci-dessus ainsi que les décisions stratégiques qui les expriment se retrouvent mêlées au sein des stratégies concrètes des firmes-groupes.

On se contentera, pour être bref, d'illustrer notre propos par deux exemples significatifs.

- Lorsque le groupe Alcatel-Alsthom décide, à l'initiative de son nouveau PDG, de se recentrer sur ses métiers de base, il cède son pôle *presse* à Havas, lequel devient, par cet apport, le cinquième groupe de communication mondial ; en retour, Alcatel-Alsthom devient l'actionnaire de référence d'Havas. La stratégie opérationnelle de recentrage s'est traduite par une décision structurelle modifiant les configurations des deux groupes concernés et de leurs secteurs d'activités respectifs.

- Lorsque un groupe bancaire et un groupe d'assurances se rapprochent – GAN-CIC, BNP-UAP... – les nouvelles configurations ainsi créées modifient non seulement les structures du capitalisme français, mais permettent, par ailleurs, la mise en place de stratégies opérationnelles de *bancassurance* intéressant le secteur financier.

Ainsi les logiques d'activités et les stratégies opérationnelles s'expriment, pour les firmes-groupes, à travers des modifications structurelles. De leur côté, les logiques de portefeuilles de firmes et les stratégies structurelles modifient les conditions du jeu concurrentiel dans les secteurs concernés et, par là, les paramètres de l'activité des firmes qui les composent.

## 2. La FMN comme catégorie spécifique de firme-groupe

Si les FMN sont bien des entreprises développant des activités de production dans au moins deux pays, alors elles sont, sauf cas d'espèce, des firmes-groupes. Des raisons techniques, commerciales et institutionnelles – notamment fiscales – appellent en effet la création d'unités distinctes et leur regroupement au sein de holdings – celles-ci pouvant être *mixtes* ou *pures*.

La dimension internationale entraîne cependant des particularités qui marquent chacune des composantes des stratégies de ces firmes-groupes multinationales et leur interaction dynamique.

### A. Les FMN et les deux logiques stratégiques

Les FMN, confrontées aux contraintes de la mondialisation, doivent mettre en œuvre des stratégies opérationnelles pour maintenir la compétitivité de leurs activités ; elles déploient par ailleurs des stratégies structurelles au niveau de leurs configurations respectives.

#### 1. Mondialisation, compétitivité et stratégies opérationnelles des FMN

La mondialisation est celle des marchés et des modes de consommation, des technologies et des modes de production, des circuits financiers et des modes de financement, des cultures et des modes de management... Ces différentes composantes n'évoluent pas au même rythme et leur disparité même modifie en permanence les conditions de compétitivité des entreprises, des industries, voire des systèmes productifs nationaux.

Les FMN se tiennent au cœur de ces évolutions différenciées qu'elles tendent d'aménager à leur profit : ici, en se plaçant sur des marchés émergents, là en jouant d'un avantage compétitif en termes de coûts – par exemple salariaux –, ailleurs en profitant de dispositions institutionnelles avantageuses – code d'investissement, zone franche... Les différents choix qu'elles sont amenées à faire dessinent leurs stratégies opérationnelles à l'échelle mondiale.

#### 2. Economie-monde, marché des entreprises et stratégies structurelles des FMN

Dans un théâtre d'opérations élargi à l'ensemble de la nouvelle *économie-monde*, structurée autour des trois pôles de la Triade – Amérique du Nord, Union Européenne, Japon –, les FMN modifient en permanence leur portefeuille de firmes à travers leurs interventions sur le marché des entreprises, parfois sur le marché *primaire* – celui de la création d'entreprises –, le plus souvent sur le marché *secondaire* – celui des fusions et acquisitions.

Là également les décisions peuvent varier d'un pays à l'autre : création d'une filiale ici – seul ou en joint-venture avec un partenaire local – acquisition là, retrait ailleurs... L'ensemble de ces décisions dessine les stratégies structurelles des FMN à l'échelle mondiale.

### B. La dynamique des stratégies globales des FMN

Comme toute firme-groupe, les FMN combinent les deux logiques d'action rappelées ci-dessus. La dimension internationale accentue cette interaction qui exprime la cohérence des stratégies globales.

Les arbitrages, concernant les activités internationales, se concrétisent par des décisions structurelles affectant les portefeuilles de firmes des FMN dans les différents pays concernés. Réciproquement, les interventions sur le marché des entreprises expriment des choix d'activités, tout en modifiant – parfois en bouleversant – les structures industrielles des économies nationales.

Lorsque Pechiney, entreprise publique française, grand producteur d'aluminium, décide de se diversifier dans l'emballage, il choisit d'être présent sur le marché de référence et achète American Can – dans les conditions que l'on sait. Lorsque ce même groupe décide de se recentrer et d'alléger son endettement, en vue d'une prochaine privatisation, il vend une partie de ses actifs américains. Dans l'un et l'autre cas, les décisions structurelles sont à relier à des choix d'activités et modifient à la fois le portefeuille de firmes du groupe et la structure des industries tant en France qu'aux USA.

## Application aux stratégies des FMN alimentaires

Le cadre d'analyse, présenté ci-dessus, sera utilisé pour étudier les stratégies des FMN-A. En nous appuyant sur des travaux antérieurs sur le thème (8), nous présenterons la dualité stratégique des FMN-A, schéma analytique illustré par une référence au cas Danone – ex. BSN.

8. Travaux menés, à partir de la banque de données Agrodata, dans le cadre d'Agropolis Stratégies Montpellier. Cf. bibliographie.

## 1. Les deux logiques d'action des FMN-A

Une analyse précédente (Pérez, 1989) avait mis en relief, en partant du repérage des contraintes stratégiques pesant sur les firmes du secteur alimentaire, deux logiques d'action orientées, l'une vers des démarches de type marketing – innovations, soutien des marques... –, l'autre vers la croissance externe (acquisitions, fusions). Il est clair que ces deux orientations correspondent, l'une à une logique d'activité, l'autre à une logique de *portefeuille de firmes*, se traduisant respectivement par des stratégies opérationnelles et des stratégies structurelles. Rappelons-en les composantes au niveau des FMN-A

### A. Contraintes de compétitivité, logiques d'activité et stratégies opérationnelles des FMN-A

a) Les entreprises et les industries alimentaires dans les économies développées contemporaines subissent deux contraintes stratégiques majeures et, au demeurant, partiellement liées (Pérez, 1989) :

- L'une réside dans le ralentissement de la consommation alimentaire qui tend à la *satiété* pour certains biens (Malassis, Padilla, 1986). Ce phénomène freine l'évolution de la demande sur les marchés concernés (Padilla, 1991).
- L'autre tient au poids croissant de la grande distribution dont les centrales d'achat tendent à imposer leurs normes et conditions aux producteurs, particulièrement dans le domaine des produits alimentaires.

Les industriels du secteur tentent de desserrer cette double contrainte :

- D'une part, en suscitant un flux quasi permanent d'innovations (souvent mineures, notamment de conditionnement), susceptibles d'exciter une consommation assoupie et de distancer, provisoirement, les concurrents ;
- D'autre part, en développant une politique de marques qui permettent, comme on le sait, de s'adresser directement au consommateur final par-dessus l'écran de la distribution et de prétendre bénéficier des avantages liés à la différenciation des produits ainsi distingués.

Comme ces industriels cherchent, par ailleurs, à réduire leurs coûts de revient par une meilleure maîtrise de leurs systèmes de production, ce sont les deux axes *porteriens* classiques de maintien en compétitivité (Porter, 1985) qui sont, l'un et l'autre, utilisés par les acteurs industriels impliqués dans le jeu concurrentiel.

b) Les FMN-A s'inscrivent dans ce schéma en l'élargissant à la scène internationale. Les contraintes stratégiques émanant du ralentissement de la consommation alimentaire et des exigences de la grande distribution se présentent d'une manière très différenciée selon les marchés-pays. En conséquence, les FMN-A s'orientent naturellement vers ceux pour lesquels ces contraintes sont moins fortes : marchés émergents des nouveaux pays industriels ou des économies en transition de l'ex-bloc socialiste, marchés de produits à forte valeur ajoutée, pays pour lesquels il est plus facile de répercuter un glissement de prix...

Les FMN-A peuvent, par ailleurs, jouer des atouts classiques aux FMN quant à la localisation de leurs activités : optimisation de conditions d'approvisionnement, coûts salariaux relatifs, avantages institutionnels tels que ceux résultant d'une fiscalité avantageuse...

Elles peuvent aisément transférer les innovations qu'elles suscitent d'un marché-pays à un autre, en les adaptant, si nécessaire, aux caractéristiques locales – goûts des consommateurs...

Les FMN-A ont enfin la possibilité de développer leurs marques et donc leur potentiel de différenciation des produits concernés à l'ensemble des marchés-pays sur lesquels elles opèrent. Elles tendent ainsi à promouvoir des marques mondiales, vecteurs emblématiques du processus de mondialisation – *coca-colaniser*.

### B. Structures concurrentielles, logique de portefeuille de firmes et stratégies structurelles des FMN-A

a) Les contraintes stratégiques qui pèsent sur les entreprises et les industries alimentaires contemporaines influent non seulement les stratégies opérationnelles des acteurs concernés mais également leurs stratégies structurelles :

- La saturation ou la faible croissance des marchés alimentaires amène les firmes les plus dynamiques à prendre le contrôle de certains de leurs concurrents et de leurs parts de marché respectives.
- L'existence d'un appareil de distribution structuré autour de puissantes centrales d'achat oblige les industriels de l'alimentaire à rechercher eux-mêmes un effet de taille pour faire face à celle de leurs clients.

C'est ainsi que se développe un processus de concentration par fusions et acquisitions créant, sur la plupart des marchés alimentaires, des oligopoles bilatéraux, avec parfois une *frange* résiduelle de PME (Rastoin, 1994).

b) Les FMN-A sont directement concernées par ces opérations structurelles dont elles sont des acteurs particulièrement actifs (9).

- Leur statut de firme-groupe les amène à mettre en œuvre des logiques de *portefeuilles de firmes* qui se traduisent par des interventions sur le marché des entreprises, notamment le marché secondaire des fusions et acquisitions.
- Leur grande taille facilite le financement de ces opérations de croissance externe par différents moyens – émissions d'actions nouvelles, emprunt, utilisation du free cash flow (Pérez, 1995b).
- Leur dimension internationale les porte souvent à envisager, du moins dans un premier temps, l'entrée sur un marché-pays nouveau par l'acquisition d'une firme existante, quitte ensuite à intégrer cette dernière et à la développer selon les orientations correspondant à la stratégie du groupe.

Ces différentes raisons se conjuguent pour expliquer le nombre et parfois le caractère spectaculaire des actions relevant des stratégies structurelles des FMN-A.

## 2. L'intégration des deux logiques d'action au sein des stratégies globales des FMN-A : l'exemple du groupe Danone

Les deux logiques d'action et leurs composantes stratégiques respectives se combinent au sein des stratégies globales des firmes-groupes. Nous montrerons pourquoi cette intégration dynamique est élevée pour les FMN-A et illustrerons notre propos par une évocation d'un cas particulièrement significatif : celui de la première FMN française, le groupe Danone.

9. Cf. le recensement et l'analyse effectuée par S. Tozanli à partir d'AGRODATA.

### A. L'intégration dynamique des logiques d'activité et des logiques de portefeuilles de firmes dans les stratégies globales des FMN-A

a) Au sein des firmes-groupes alimentaires les deux logiques d'action apparaissent reliées dans une combinaison dynamique :

- Les stratégies opérationnelles relevant des logiques d'activité appellent diverses actions : innovations, soutien des marques, maîtrise des coûts..., lesquelles requièrent des investissements souvent considérables et donc une taille et des moyens financiers à la hauteur des ambitions affichées.

Les barrières à l'entrée, notamment en termes de dépenses de communication ou pour certains investissements en production ou en logistique, s'élèvent de plus en plus et constituent autant d'incitations à la concentration.

- Les stratégies structurelles, quant à elles, sont d'autant plus facilitées que les entreprises convoitées représentent essentiellement des marques et des parts de marché. Leur transfert au sein du groupe ne pose pas de problèmes majeurs, du moins pose des problèmes moindres que pour d'autres activités industrielles.

Portefeuilles de firmes, elles-mêmes structurées autour de marques, les groupes alimentaires deviennent ainsi des *portefeuilles de marques*. Cette caractéristique majeure constitue à la fois une force de ces groupes (par la facilité offerte aux modifications structurelles) et un facteur de vulnérabilité – par leur réversibilité potentielle.

b) Les FMN-A expriment pleinement cette intégration dynamique des deux logiques d'action et leur élargissement au cadre international :

- La mondialisation de leurs activités se réalise en combinant des opérations de croissance externe – fusions et acquisitions – et de croissance interne – investissements industriels, soutien des marques.

- Les arbitrages qu'elles sont amenées à prendre au sein de leurs portefeuilles de firmes ont un impact sur chacun des marchés-pays sur lesquels interviennent les firmes acquises ou cédées.

Ainsi portefeuille d'activités, portefeuille pays et portefeuille de firmes sont inter-reliés au niveau des stratégies globales des FMN-A.

#### B) Un exemple de stratégie globale d'une FMN-A : le groupe Danone

Le groupe Danone, ex. BSN, représente un exemple particulièrement significatif de cette intégration des deux logiques d'action et de leur élargissement dans un processus de mondialisation.

a) Les deux logiques fondamentales, décrites ci-dessus, sont bien présentes dans la firme-groupe Danone et ont guidé les décisions stratégiques de ses responsables (en tout premier lieu de son Président fondateur Antoine Riboud).

1. Les stratégies opérationnelles ont répondu à une logique d'activité visant à conquérir des positions compétitives, en termes de parts de marché et en termes de marges. Cette démarche a consisté, à partir des origines verrières, à aborder différents métiers de l'alimentaire : les plus proches tout d'abord avec les boissons – allant ainsi du contenant au contenu –, puis les produits laitiers frais, enfin les différents produits d'épicerie – condiments, potages, biscuits, pâtes et plats cuisinés...

Le souci du groupe a été chaque fois de développer des marques de grande notoriété permettant une fidélisation des consommateurs de ses produits afin d'éviter leur banalisation et de disposer de marges de manœuvre vis-à-vis de la pression exercée par la grande distribution.

Ce développement des marques a été accompagné d'un flux d'innovations permanent – notamment en utilisant le savoir-faire acquis dans des métiers de l'emballage – et a été soutenu par une politique active de communication – entre 5 et 10% du chiffre d'affaires pour certains produits.

2. Les stratégies structurelles ont su traduire ces choix opérationnels et ont exprimé avec éclat une logique de portefeuille de firmes. De sa création en 1964-66 à la période actuelle, le groupe BSN s'est constitué, pour l'essentiel, par une politique active d'acquisitions ; ses interventions sur le marché secondaire des entreprises ont été nombreuses et parfois spectaculaires – Evian, Kronenbourg, Gervais Danone, Générale Alimentaire, General Biscuit, filiales européennes de Nabisco, Galbani, San Miguel, Britannia...

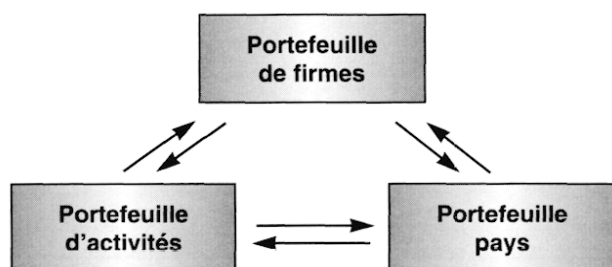
Ce recours systématique à la croissance externe n'est pas allé sans inconvénients : hétérogénéité de certains actifs, dispersion du portefeuille de marques, dilution du capital...(Perez, 1989/1995a). Elle a cependant constitué le moteur essentiel sans lequel le groupe n'aurait pu parvenir à être ce qu'il est devenu : la première FMN-A en France, la troisième en Europe, l'une des dix premières mondiales.

b) La prise en compte de la dimension internationale confirme et renforce ces observations. En termes d'activités, le développement international a toujours eu lieu à partir d'une expérience acquise sur le marché intérieur – eau, bière, produits laitiers, épicerie...

Cet élargissement international s'est, pour l'essentiel, opéré sur la base d'acquisitions de firmes existantes sur le marché-pays visé. Ces opérations ont été menées soit seules, soit en partenariat avec un allié du pays concerné – ex. Agnelli pour l'Italie –, alliances qui ne font souvent qu'un temps, le groupe n'aimant pas partager le pouvoir.

Inversement, des retraits se sont effectués sur le même schéma d'arbitrage sur les portefeuilles de firmes, exprimant des choix vis-à-vis des activités et des marchés-pays concernés – cession du verre plat, du champagne...

#### Les stratégies globales des FMN-A





## Évolutions récentes et implications stratégiques

Pour terminer cet exposé général sur les stratégies des FMN-A, nous présenterons, brièvement, les évolutions que l'on peut actuellement constater et les implications de ces modifications du jeu concurrentiel sur les stratégies des firmes.

### La nouvelle donne stratégique

Les évolutions observables sont-elles assez importantes pour que l'on puisse parler de *nouvelle donne stratégique*? Sans être catégorique, car il existe beaucoup d'éléments de continuité, on peut considérer que les facteurs de changement sont assez nombreux et les rythmes assez rapides pour justifier l'expression.

Les principales lignes de changement sont les suivantes :

#### a) L'émergence de nouveaux comportements de consommateurs

Le ralentissement des économies occidentales, tout particulièrement de l'économie française, au début des années 90, a entraîné des modifications dans les comportements des

consommateurs. Ces derniers, subissant des contraintes budgétaires, sont devenus plus attentifs aux rapports qualité-prix des produits qu'ils achètent et ont accepté de moins en moins de surpayer des produits artificiellement différenciés. Cette attitude a particulièrement concerné les achats alimentaires et a montré les limites des politiques de marques reposant trop sur des soutiens en termes de communication.

Les responsables de la grande distribution se sont adaptés à ces nouveaux comportements de consommateurs en mettant en avant des produits *premiers prix* et des marques de distributeurs, au détriment des marques de producteurs sauf pour celles référençant des produits à la qualité indiscutablement supérieure – théorie du *sablier*.

Par ailleurs, de nouvelles formes de distribution se sont mises en place, le *hard discount*; elles constituent une réponse caractéristique à ces attitudes des consommateurs recherchant une amélioration du rapport qualité-prix privilégiant le second terme de ce rapport.

Tout laisse penser que ces nouveaux comportements et ces nouvelles formes de distribution perdureront au-delà de la conjoncture récente et sont signes d'une évolution durable.

### Principales opérations structurelles par branches-pays du groupe Danone 1986-1995

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : R. Perez, 1995-Agrodata Montpellier



### b) L'essor des nouvelles technologies

La révolution technologique est multiforme et permanente. Dans le domaine des industries alimentaires, elle est apparemment moins spectaculaire que dans d'autres secteurs, mais pas moins réelle :

- Au niveau des produits, les innovations vont vers des produits de plus en plus élaborés, répondant aux besoins de consommateurs urbanisés, pressés et néanmoins exigeants ;
- Au niveau des process, les innovations concernent non seulement le système de production, mais l'ensemble du dispositif logistique permettant une optimisation des flux physiques tout le long de la filière. Parallèlement, l'explosion des technologies de l'information ouvrent de nouvelles perspectives en termes de flexibilité et de délais de réponse – cf. l'exploitation des codes-barres.

### c) L'élargissement des marchés

L'internationalisation des marchés alimentaires est un processus historique, parfois accompagné de ralentissements dus à des crispations protectionnistes. Les récents accords internationaux, qu'ils concernent des ensembles régionaux – type Union Européenne ou ALENA – ou tous les pays – accord final concluant l'Uruguay Round – portent en eux un élargissement des marchés et, par là, des opportunités, mais aussi des risques accrus, liés aux modifications du jeu concurrentiel.

## Les tentatives de réponses des FMN-A

Face à cette *nouvelle donne* dont nous avons rapidement esquissé les principaux éléments, quelles sont les stratégies de réponse des FMN-A ? Pour rester dans le cadre d'analyse qui a été utilisé, nous avancerons la double hypothèse d'un approfondissement des logiques concurrentielles et de l'apparition de nouvelles formes de partenariat.

### a) L'approfondissement des logiques concurrentielles

Il est lié à l'accentuation des contraintes stratégiques générées à la fois par les nouveaux comportements des consommateurs, par les stratégies d'adaptation des distributeurs et par l'ouverture du marché international à d'autres compétiteurs. Pris en étau entre ces nouveaux producteurs et les exigences des consommateurs relayées, parfois amplifiées par la grande distribution et par le hard discount, les industriels de l'alimentaire sont obligés de défendre leurs positions de compétitivité.

Ils s'y emploient, dans un esprit très *porterien*, c'est-à-dire en recherchant une différenciation de leurs gammes de produits, les rendant mieux adaptées à l'évolution des modes de consommation et en améliorant encore la maîtrise de leurs coûts, tant de production que d'approvisionnement et de logistique.

Les FMN-A utilisent à cet effet les possibilités offertes par des nouvelles technologies et par l'ouverture des économies nationales, que ce soit pour obtenir de meilleures conditions de coûts ou pour développer leurs marques à l'échelle transnationale. Ainsi se met progressivement en place une véritable mondialisation de l'économie alimentaire, processus dont les FMN-A sont les principaux vecteurs.

### b) L'apparition de nouvelles formes de partenariat

Si les pratiques concurrentielles deviennent plus âpres au niveau des stratégies opérationnelles, elles peuvent s'accompagner de différents types de stratégies structurelles. Certes,

on retrouve souvent l'alternative – souvent combinée – entre croissance interne par investissements directs et croissance externe par acquisitions, ces dernières étant parfois compensées par des cessions valant désengagement sur tel ou tel marché-pays.

Les contraintes accrues exercées par l'appareil de distribution, le montant des investissements requis (industriels, logistiques, commerciaux), l'élargissement de la concurrence découlant de l'ouverture des marchés internationaux, sont autant de facteurs issus de la *nouvelle donne stratégique* qui continueront à générer de nouvelles modifications portant sur les configurations des groupes et les portefeuilles de firmes auxquels ils correspondent.

Cependant, à côté de ces formes classiques constituées par des interventions sur le marché des entreprises, on assiste à un développement de nouvelles formes de partenariat inter-firmes et inter-groupes :

- Nestlé et Coca-Cola passent un accord pour promouvoir des boissons rafraîchissantes à base de thé et de café ;
- Nestlé et General Mills créent *cereals partners* en vue d'agir conjointement sur le marché porteur des petits déjeuners à base de céréales.

Dans l'un et l'autre cas, on voit que l'accord permet de rapprocher des potentiels complémentaires – en termes de produits et/ou de marchés – afin d'accentuer l'avantage compétitif.

Parfois ces accords sont circonstanciels et ont pour but d'effectuer une opération structurelle d'envergure. C'est ainsi que Danone et Nestlé, pourtant rivaux sur la plupart de leurs marchés, se sont alliés à deux occasions :

- pour la reprise en commun de la grande entreprise d'Etat tchécoslovaque Cokoladovny – Nestlé reprenant la branche chocolat et Danone la branche biscuit ;
- pour faire face en commun à l'offensive du groupe Agnelli sur Perrier – Danone gagnant dans l'affaire la source Volvic qui complète Evian.

On a même pu observer des opérations de partenariat entre acteurs appartenant à chacun de ces deux ensembles antagonistes constitués par les industriels de l'alimentaire et par la grande distribution. Ces rapprochements reposent sur de nouvelles formes de relations fournisseurs-clients – trade marketing. C'est ainsi que Nestlé – décidément promoteur de ce type de relations – a passé un accord avec Casino pour exploiter les possibilités offertes par les informations contenues dans les codes-barres sur l'optimisation des flux logistiques.

L'expérience montre cependant que ces accords inter-firmes ou inter-groupes sont par nature même temporaires ; ils sont amenés généralement à se dénouer pour donner lieu soit à une intégration plus poussée, soit à une indépendance retrouvée.

Ainsi va le monde de l'alimentaire et plus particulièrement des FMN-A. A l'image d'autres secteurs de l'économie, voire de l'activité humaine, il est rythmé par un jeu complexe de concurrence, de coopération et de conflits.

**Roland PEREZ**, Professeur à l'Université Montpellier I  
Directeur du CIHEAM-IAM Montpellier. Août 1995

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agropolis-Stratégies. *Agrodata : les cent premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*, CIHEAM-IAM Montpellier, 1990, 2 t., vol. 1 : Analyses, 368 p., vol. 2 ; présentation des groupes, 619 p.
- Bouquery J.M. et Aviat D. *Produits agricoles et alimentaires de qualité*. Rapport d'études pour l'Union européenne, AND, Paris, 1991, 123 p. + an.
- Briz Escribano J. (1995). *L'internationalisation des produits et des marchés agro-alimentaires*. Actes de l'Académie d'Agriculture de France, 1995.
- Delapierre M. *Les firmes multinationales : évolutions structurelles et stratégiques*. Économie rurale, 1995, n° 231.
- Dunning J.H. *International Production and the Multinational Enterprise*. G. Allen & Urwin, Londres, 1981.
- Gilly J.P. (1989). *Les groupes industriels français : mode d'organisation et déploiement stratégique*. Introduction au numéro spécial de la REI sur *Les groupes industriels et financiers*, 1989, 3\* n° 47.
- Jensen M.C., Ruback R.S. *The market for corporate control : the scientific evidence*. J. of Financial Economics, 1983, vol. II.
- Lauret F., Pérez R. *Meso-analyse et économie agro-alimentaire*. Economie et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, 1992, série AG n° 21.
- Malassis L. *Economie agro-alimentaire*. Ed. Cujas. Paris, 1973, tome 1, 437 p.
- Malassis L., Padilla M. *Economie agro-alimentaire*. Ed. Cujas. Paris, 1986, tome 3, 449 p.
- Malassis L. *Les différentes formes d'internationalisation des systèmes alimentaires*. Actes de l'Académie d'Agriculture de France, 1995.
- Montmorillon B. de (1989). *Vers une reformulation de la théorie du groupe*. R.E.I., 1989, n° 47.
- Mucchielli J.L. *Alliances stratégiques et firmes multinationales*. R.E.I., 1991, n° 55.
- Padilla M. *Satiété alimentaire et internationalisation de l'agro-industrie*. Economie et gestion agro-alimentaire, 1991, n° 19.
- Pérez R. *Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires*. Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, 1989, série AG n° 20.
- Pérez R. *Danone-BSN*. Col. monographie de groupes, Eurostat, Paris, 1995, 97p.
- Pérez R. *Problématique du financement de la croissance externe*. Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, série SG, n° 21, 1995.
- Pérez R. *L'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires*. Actes de l'Académie d'Agriculture de France, 1995.
- Pérez R., Oncuoglu-Tozanli S. *Les opérations structurelles des grands groupes agro-alimentaires*. Economie et Gestion Agro-alimentaire, 1990, n° 17.
- Porter M. *Competitive advantage*. The Free Press, New York, 1985.
- Pottier Cl. *Croissance externe et mobilité du capital : les opérations des premiers groupes industriels français 1983-1989*. REI, 1989, n° 47.
- Prot B. et Rosen M. de. *Le retour du capital : les fusions-acquisitions en France et dans le monde*. Ed. O. Jacob, Paris, 1990, 239 p.
- Rastoin J.L. *L'industrie alimentaire mondiale : vers un oligopole à franges*, in Economie des politiques agricoles dans les pays en développement. Revue Française d'Économie, 1994.
- Rastoin J.L. et Oncuoglu-Tozanli S. *Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques*. Economies et Sociétés, Cahiers de l'ISMEA, 1992, série AG 21.
- Rainelli M. *La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale*. Économie rurale, 1995, n° 231.
- Sylvander B. *Influence des normes dans la concurrence européenne : les politiques de qualité*. Économie rurale, 1995, n° 231.
- Tozanli S. *25 ans d'évolution structurelle*. Économie rurale, 1995, n° 231.
- Vieille J.N. *Méthodes d'analyse stratégique et financière des groupes : l'évaluation des cent premiers groupes européens*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier I, 1994.
- Vieille J.N. *Les performances des groupes européens*. Économie rurale, 1995, n° 231.
- Williamson O.E. *Corporate Finance and Corporate Governance*. Journal of Finance, 1988, vol. 43, n° 3.

**Numéros spéciaux  
déjà parus dans  
Économie rurale**

- **Multilatéralisme et blocs économiques**. 1995, n° 226.
- **Les revenus agricoles**. 1994, nos 220-221.
- **Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole**. 1991, n° 206.
- **Financement et capitalisation de l'agriculture**. 1989, nos 181-182.