



*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.*

# L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux pendant le dernier quart du XXe siècle

Selma Tozanli

## Résumé

Les groupes agro-industriels multinationaux sont les acteurs importants du processus de globalisation de l'économie mondiale par leurs stratégies de diversification produits/marchés et de l'internationalisation, dans le but d'élargir leurs champs d'action et de maximiser leur profit afin de rester performants et compétitifs sur un marché en pleine mutation en raison surtout du rétrécissement constant de la demande effective particulièrement dans les pays occidentaux. Leur évolution reste étroitement liée à celle du système agro-alimentaire mondial.

## Abstract

The food multinationals are the active actors of the globalisation process of the world economy. By diversifying their products and markets, and by an international expansion of their markets they adopt new strategies to pull themselves up in world ranking and to maximise their profits in order to stay competitive and efficient in a market submitted to continuous changes and continuously shrinking due to a stagnant consumer demand, especially in Western countries. In fact, we can trace some trends on the evolution of the world's agro-food system by observing their structural evolution.

## Citer ce document / Cite this document :

Tozanli Selma. L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux pendant le dernier quart du XXe siècle. In: Économie rurale. N°231, 1996. Les multinationales de l'agro-alimentaire. pp. 29-38;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1996.4769>

[https://www.persee.fr/doc/ecoru\\_0013-0559\\_1996\\_num\\_231\\_1\\_4769](https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1996_num_231_1_4769)

Fichier pdf généré le 08/05/2018

# L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux

pendant le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle

Ce dernier quart du siècle est porteur de changements structurels importants de l'économie mondiale ainsi que de mutations sociales et culturelles considérables. Les groupes agro-industriels multinationaux, qui représentent l'une des industries les plus prépondérantes au niveau mondial en général et dans les pays développés en particulier, méritent une analyse particulière dans l'appréhension de cette évolution.

En effet, les groupes agro-industriels multinationaux sont certainement les acteurs les plus puissants et les plus actifs de la scène alimentaire internationale. La connaissance de l'évolution des structures de ces groupes permet de mieux comprendre le fonctionnement du système agro-alimentaire mondial.

Ce travail se propose d'étudier les structures et les stratégies des 100 premiers groupes agro-industriels multinationaux, en s'appuyant sur la banque de données Agrodatab (1), qui fournit les informations nécessaires pour esquisser les tendances globales.

## La croissance des groupes alimentaires diversifiés autour des marques internationalisées

La détermination exacte du secteur d'activité principal des groupes agro-industriels n'est pas chose facile, ces derniers ne donnant pas d'informations précises et homogénéisées sur le sujet. Aussi nous avons défini le secteur d'activité principal de chaque groupe à partir d'une estimation de la part des activités agro-alimentaires dans le chiffre d'affaires. Or, le secteur où le groupe a réalisé au moins un quart de son chiffre d'affaires agro-alimentaire est désigné par son secteur d'activité principal. Lorsque le groupe comporte plusieurs activités dont aucune n'atteint 25%-30% du chiffre d'affaires total, il est qualifié de « multiproduits ».

### 1. Diversification des marchés par les groupes agro-industriels « multiproduits »

Le nombre des groupes « multiproduits » est passé de 14 à 20 alors que leur CA cumulé est passé de 19 milliards d'USD à 323 milliards indiquant l'importance accrue des groupes à « portefeuille des marques » (cf. tableau 1).

En fait, plusieurs groupes, auparavant centrés autour d'un métier de base, ont préféré durant ces vingt dernières années, étendre leur champ d'action par des stratégies de diversification produits/marchés et d'internationalisation, en particulier par la croissance externe. En observant l'évolution de ces groupes, nous constatons que le passage de la politique de l'économie d'échelle à la stratégie de diversification par produit et par procédé industriel (2) constitue une des tendances lourdes de l'agro-industrie au cours de ce dernier quart de notre siècle.

A titre d'exemple, nous pouvons citer Unilever (Pays-Bas/GB) qui est devenu un groupe « multiproduits », alors qu'au début des années 70 il était principalement fabricant de corps gras comestibles et de leurs sous-produits. Ayant recentré ses activités dans trois principaux secteurs industriels, il réalise aujourd'hui près de la moitié de son chiffre d'affaires dans des secteurs hors alimentaires (produits d'hygiène et cosmétiques). Sur le marché alimentaire mondial, il est présent, outre dans le secteur des corps gras, dans la fabrication de plats préparés et de produits de boulangerie-pâtisserie surgelés et de produits d'épicerie sèche... Depuis le début des années 90, toujours par la même politique d'acquisition, il occupe la première place sur le marché mondial des crèmes glacées.

L'évolution des autres grands groupes tels que Danone -BSN (France), Nestlé (Suisse), Philip Morris (USA), Conagra (USA), Grand Metropolitan (GB) confirme cette règle. Danone et Nestlé étaient spécialisés dans les produits laitiers alors que Philip Morris était un groupe exclusivement « tabac » avant d'absorber respectivement General Foods, Kraft (USA) et Jacobs Suchard (Suisse) pendant la dernière décennie. Grand Metropolitan était spécialisé dans le secteur des vins et spiritueux alors que Conagra était une firme productrice d'aliments du bétail. Ces deux derniers ne faisaient pas partie du classement de 1974.

nant les 200 premières entreprises agro-alimentaires mondiales.  
2. Cf. Alfred D. Chandler, Jr., *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, The Belknap Press of Harvard University Press, London, 1990, 860 p.

1. La banque de données, AGRODATA, créée en 1972 par J.L. Rastoin au CIHEAM, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, constitue l'une des ressources principales du réseau de recherche Agropolis-Stratégies. Il comprend des informations concer-

Tableau 1 : Répartition sectorielle des 100 premiers groupes en 1974 et 1994

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : Selma TOZANLI, Agrodatab, CIHEAM-IAM. M.

Un autre développement intervenu pendant la période étudiée est la bifurcation des activités de certains groupes sans pour autant révéler une diversification intense comme dans les cas précédents. Ce type de développement peut être lié à une quête de complémentarité entre les produits mis sur le marché comme Anheuser Busch, le géant brassicole étatsunien qui s'est diversifié dans les « snackfoods » en acquérant Campbell Taggart (USA), à la fin des années 70. Ce phénomène peut également être associé au souci qu'éprouve un groupe d'élargir son marché face à une demande stagnante sans pour autant s'aventurer sur les marchés inconnus. C'est le cas, par exemple, de plusieurs groupes coopératifs laitiers européens (ex. MD Foods, Campina/Melkunie...) qui se sont diversifiés dans la production de jus de fruits, tout en restant fidèle à leur métier laitier.

Eridania/Béghin Say, filiale agro-alimentaire du groupe italien Ferruzzi peut fournir un bon exemple pour ce cas de bifurcation. Eridania était le groupe sucrier le plus important d'Italie, alors que Béghin-Say formait l'oligopole sucrier français à côté de Générale Sucrière et Saint-Louis, au début des années 70. Eridania comme Béghin-Say ont été absorbés par Ferruzzi pendant les années 80. La filiale formée par ces firmes s'est graduellement agrandie par des coups d'absorption et de fusion que la société-mère a réalisés en peu de temps (Central Soya, CPC Europe, Koipe, Elosua, Lesieur...). Aujourd'hui, bien qu'elle ait près d'un sixième du marché européen sucrier, la firme Eridania/Béghin-Say se range parmi les groupes du secteur des corps gras avec 34 % de son CA total réalisé dans ce secteur.

## 2. Remaniements sectoriels

Les secteurs d'activité qui ont reculé par rapport au nombre total des groupes et par rapport à leur poids relatif dans le CA cumulé total du « Club des 100 », sont généralement ceux liés à l'amont, à la matière première agricole. Ainsi, les groupes

présents sur les marchés des aliments du bétail, comme Ralston Purina (USA) ou Wessanen (Pays-Bas), ont choisi la voie de la diversification vers des segments beaucoup plus porteurs de haute valeur ajoutée ; ou comme Central Soya (USA) ou Mac Mahon (USA) qui ont disparu de la scène du « Club des 100 » soit en raison d'absorption par un autre groupe (le cas de Central Soya), soit à cause d'inertie économique.

Le poids relatif des secteurs comme l'industrie des corps gras comestibles, les industries du sucre, de la viande et des produits laitiers ont fléchi, même si le nombre global des groupes y opérant n'a pas diminué significativement. Le CA total du secteur des produits laitiers, de l'industrie des viandes et de l'industrie du sucre a été doublé, et celui de l'industrie des corps gras a été multiplié par 1,2 alors que les secteurs des boissons et de brasserie ont multiplié leur CA total par 8, et celui des confiserie, chocolaterie par 14. Les groupes de distribution et de restauration qui se trouvent, par leur activité principale, à l'aval du système alimentaire, bien qu'ils aient également des activités dans la transformation industrielle alimentaire, sont, eux aussi, parmi les gagnants de ces changements.

L'ampleur de ces mutations découle du niveau d'importance des restructurations internes de ces secteurs d'activités ainsi que de l'entrée et sortie de certains acteurs. Par exemple, les grands groupes laitiers présents dans le classement 1974 ont évolué soit vers la diversification produits/marchés comme Nestlé et Danone, ou ont été absorbés par d'autres groupes en quête de croissance et de meilleures performances, c'est le cas de Kraft racheté par Philip Morris. Ils ont, en effet, laissé place aux groupes laitiers européens, coopératifs ou privés, de taille moyenne, qui ont des stratégies de recentrage sur leur métier de base comme Besnier (France) ou Bongrain (France) et qui se concentrent de plus en plus vers la spécialité fromagère. Les coopératives géantes néerlandaises, de leur côté, cherchent la

croissance par les fusions des coopératives locales. Nous pouvons donner l'exemple de DMV Campina et de Melkunie Hollande qui ont fusionné pour former Campina/Melkunie ou bien celui de Friesland Frico Domo, né au début de la décennie actuelle, de la fusion de 9 coopératives laitières de taille moyenne. Le même schéma est valable pour l'industrie de la viande, jadis dominée par les géants états-uniens, aujourd'hui restructurée par des groupes européens dynamiques, de taille moyenne.

Par ailleurs, le secteur sucrier, qui n'a pas eu les mêmes dynamiques que celles des industries du lait ou de la viande, a témoigné d'un autre type de remaniement qui s'est exprimé par des mouvements massifs d'absorption et de fusion des groupes, cherchant la stabilité par l'expansion géographique. Citons le cas du groupe britannique Tate & Lyle, qui s'est développé sur quatre continents par plusieurs acquisitions (Amstar, Staley Continental aux USA, Redpath Industries au Canada, Amylum en Belgique, Campo Ebro en Espagne, Bundaberg en Australie); cette évolution s'explique par l'inertie structurelle du marché, étroitement liée à la morosité de la demande effective, et aux nouveaux modèles de consommation qui ne privilégient plus les produits de cette industrie.

Par contre, les secteurs d'activité tournés davantage vers les jeunes consommateurs, répondant à la déstructuration des repas et aux nouvelles habitudes de grignotage, tels la confiserie-chocolaterie, l'industrie des boissons rafraîchissantes sans alcool, ou encore la biscuiterie, se sont présentés comme des marchés à haute potentialité de développement.

Ce mouvement de diversification sectorielle s'est accompagné spontanément d'un processus d'internationalisation encore plus accru qu'avant les années 1970.

### Globalisation des marchés, concentration du capital, polarisation des acteurs

L'internationalisation du capital est devenue une réalité économique dès le début du xx<sup>e</sup> siècle donnant lieu à l'émergence des groupes multinationaux modernes depuis près de cinquante ans. Cependant, l'évolution structurelle des groupes multinationaux agro-industriels, pendant ce dernier quart du siècle a certainement posé un nouveau jalon dans ce mouvement de concentration du capital par une expansion spatiale jamais égalée auparavant.

À côté de cette mondialisation économique, amorcée surtout grâce à la révolution télémediatique et des communications des années 80, nous constatons une globalisation dans le domaine socioculturel. Les styles de vie des habitants des mégapoles se rapprochent de plus en plus, créant une certaine homogénéité des modèles de consommation urbaine au niveau mondial. Bien que les habitudes, les traditions, et les goûts régionaux, voire locaux, créent des particularités socioculturelles et séparent définitivement des groupes géographiquement proches, telles les populations des régions européennes, nous pouvons tout de même avancer l'hypothèse que l'uniformisation mondiale des comportements des consommateurs

urbains est en cours, exprimée par l'alimentation, l'habillement, l'ameublement, etc., par la consommation, en fait, des marques internationalisées.

Les géants de l'alimentaire, présents sur plusieurs continents, diffuseurs des goûts occidentaux auprès des uns, et des goûts exotiques auprès des autres, forment, parmi d'autres groupes industriels fabricants des produits de consommation courante, les « starters », les acteurs majeurs de la mondialisation. Avec des structures organisationnelles de plus en plus flexibles, toujours en quête de nouveaux marchés, ils anticipent tout nouveau processus et ils s'adaptent à tout changement.

### 1. Concentration du chiffre d'affaires

Le phénomène de concentration de la production est le plus décisif des changements structurels intervenus dans l'évolution des groupes agro-industriels multinationaux (GAIM) entre 1974 et 1994. Toute stratégie spatiale ou sectorielle ainsi que toute politique organisationnelle, que les groupes formant le « Club des 100 » ont mis sur pied ont reflété, certes dans des proportions différentes, cette nécessité de s'agrandir pour survivre, de s'étendre physiquement pour vendre davantage.

La courbe de type Lorenz que nous avons établie (cf. graphique 1), témoigne de l'importance relative de ce processus. Nous remarquons que la concentration la plus considérable du CA a été réalisée parmi les groupes formant le premier quartile (du 1<sup>er</sup> au 25<sup>e</sup> groupe), cet effet s'estompant graduellement.

Graphique 1. Concentration du CA total des 100 premiers groupes en 1974 et 1994

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : Selma TOZANLI, Agrodatta, CIHEAM-IAMM, 1995

En 1994, les dix premiers groupes du classement mondial des 100 premiers, cumulent 41 % du CA total de l'ensemble, les 25 premiers réalisant 60 % du total. Il est également intéressant de noter qu'en 1974 le CA s'étalait entre 13,7 milliards d'USD (3) pour le premier groupe qui était alors Unilever et 455 millions d'USD pour le 100<sup>e</sup> groupe. En 1994, le premier groupe agro-industriel mondial, Philip Morris cumule un CA total de 53,8 milliards d'USD et le 100<sup>e</sup> groupe présente un CA estimé à 2 milliards d'USD, jadis CA du 18<sup>e</sup> groupe.

### 2. Polarisation géo-économique des acteurs

Dans ce mouvement de concentration, les groupes états-uniens semblent être les plus atteints. Leur nombre total dans le classement a diminué de 50 à 28 alors que leur taille moyenne a augmenté d'environ 1,5 milliards d'USD à 13 milliards. Les Etats-Unis d'Amérique présentent toujours plus de 5 groupes parmi les 10 premiers du classement mondial (8 groupes en

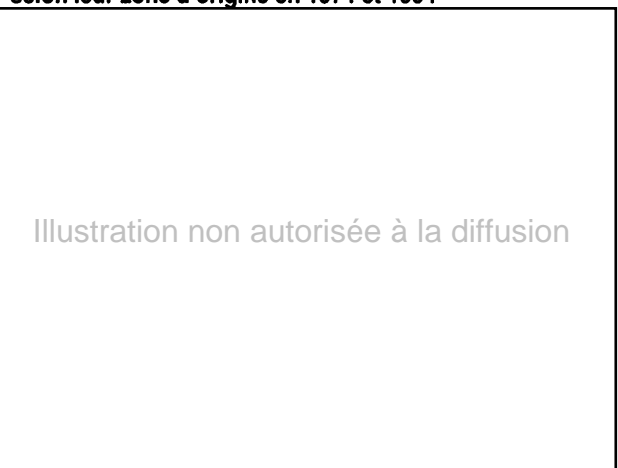
1974 contre 7 groupes en 1994). Le capital agro-alimentaire états-unien s'est concentré par des OPA spectaculaires, des fusions gigantesques, ainsi que des démantèlements hors du commun, comme l'absorption de Beatrice Foods et de RJR Nabisco par KKR pendant les années 80 (cf. graphiques ci-dessous).

**Graphique 2. Origine des 100 groupes en 1974 et 1994**



Source : Selma TOZANLI, Agrodatab, CIHEAM-IAM/M, 1995

**Graphique 3. Taille moyenne des groupes selon leur zone d'origine en 1974 et 1994**



Source : Selma TOZANLI, Agrodatab, CIHEAM-IAM/M, 1995

Un repliement du marché alimentaire américain par une restructuration interne apparaît donc comme une tendance lourde. Recherche des synergies, rationalisation des sites et moyens de production, organisation restreignant le nombre de divisions et/ou filiales administratives ou financières, recentrage des métiers sont autant d'éléments importants qui ont donné un grand coup de pouce à ce mouvement de concentration sans précédent.

Cependant, ce recul important dans le nombre total des groupes américains s'estompe quelque peu quant à la baisse de leur part dans le CA total de l'ensemble des groupes étudiés (54 % en 1974 et 44 % en 1994).

Le nombre total des groupes de l'Europe occidentale, comprenant les pays de l'Union européenne ainsi que la Suisse et la Suède, a légèrement augmenté de 37 à 43 alors que la part de cette zone géo-économique dans le CA cumulé de l'ensemble du « Club des 100 » a reculé quelque peu en passant de 37 % à 35 %. Le changement important s'est réalisé à l'intérieur de l'Union européenne avec l'arrivée de cinq groupes italiens, ainsi que le passage des groupes allemands de 1 à 3 et des

groupes néerlandais de 3 à 6, alors que les groupes britanniques ont reculé de 21 à 17. Entretemps, les groupes français ont augmenté leur nombre de 7 à 9.

Bien que la composition du capital agro-alimentaire européen n'ait pas subi de mutations significatives, une concentration s'est produite du bas vers le haut, c'est-à-dire par l'arrivée dans le classement des groupes coopératifs ou privés opérant dans des secteurs d'activité des produits de grande consommation comme le lait et la viande. Les changements intervenus dans la demande effective ainsi que dans la politique de l'offre communautaire ont ainsi poussé les firmes de ces secteurs vers une concentration par des fusions, des alliances et des partenariats afin d'atteindre la taille critique de compétitivité (4). La taille moyenne des groupes européens a ainsi augmenté de 1,4 milliards en 1974 à 6,7 milliards en 1994.

Les groupes japonais semblent être les gagnants de ces deux dernières décennies. Leur nombre total est passé de 7 à 20 alors que la part du capital japonais dans le total cumulé des 100 premiers groupes a augmenté de 5 % à 14 %. La taille moyenne des groupes japonais a également progressé d'un milliard d'USD à 5,7 milliards.

L'expansion géographique des groupes japonais dépasse aujourd'hui les confins de leurs marchés traditionnels. Ils sont présents en Amérique du Nord, en Amérique du Sud, en Europe aussi bien qu'en Extrême-Orient ou en Océanie. Ils couvrent des marchés aussi variés que le secteur de la pêche et de l'industrie du poisson, où ils sont les seuls à être présents massivement, mais aussi les industries de la viande, de la bière, des spiritueux, des plats préparés exotiques, des condiments, etc. De nos jours, ils ne se contentent plus de vendre leur brevet de « bifidus » ou autres innovations dans le domaine alimentaire ; ils vendent également des produits finis et « prêts à servir » sur des marchés occidentaux.

La prépondérance des pays de cette Triade sur la scène alimentaire mondiale est remarquable, bien que quelques groupes réussissent à entrer au « Club des 100 ». Dans le classement de 1994 se trouvent : un groupe brassicole philippin, San Miguel ; un groupe sud africain brassicole, South African Breweries ; le « trader » argentin Bunge y Born ; quatre groupes canadiens et deux groupes australiens.

Cette idée de polarisation peut être renforcée par une analyse plus détaillée du classement de ces deux périodes étudiées. La répartition en quartile des 100 premiers groupes en 1974 et 1994 est présentée dans le tableau 2.

Nous remarquons que les États-Unis d'Amérique, malgré la diminution importante en nombre absolu de ces groupes, gardent quand même leur suprématie dans les premier et deuxième quartiles. Le Japon et l'Europe Occidentale voient leurs groupes plus équitablement répartis parmi les quartiles avec un poids plus important à partir du 50<sup>e</sup> rang dans le classement de 1994 comme dans celui de 1974.

Ce gain d'importance relative des groupes européens et japonais est également observable dans l'évolution des opérations de restructuration.

3. USD : dollars des États-Unis d'Amérique.

4. Cf. R. Perez, S. Tozanli, J.N. Vieille. L'industrie du lait et ses dérivés en Europe. Eurostaf, Paris, 1994, 433 p.

Tableau 2. Répartition des 100 premiers groupes par quartile et par zone d'origine en 1974 et 1994

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : Selma TOZANLI, Agrodatta, CIHEAM/IAMM, 1995

## Opérations de restructuration : à la quête de nouveaux marchés

La mise en application des stratégies sectorielles ainsi que l'internationalisation interpellent de plus en plus une politique de croissance externe adoptée par les groupes composant le « Club des 100 », ou par ceux qui veulent atteindre la taille critique pour franchir les barrières à l'entrée. D'où l'intérêt de recenser les opérations de restructuration effectuées par les GAIM. Sans aucune prétention et dans la limite de nos moyens, nous essayerons de recenser, le plus complètement possible, ces opérations pour indiquer et analyser les grandes tendances d'orientation des géants de l'agro-alimentaire.

Ce nouveau volet de notre banque de données nous permet d'esquisser les principales caractéristiques des récents mouvements des groupes agro-industriels multinationaux, depuis janvier 1987. Ainsi nous avons recensé 2774 opérations accomplies entre janvier 1987 et mai 1995.

L'observation de ces données révèle tout d'abord une baisse générale du nombre des opérations de restructuration accomplies au cours de ces huit années, de 484 opérations en 1987 à 237 opérations en 1994.

Dans leur ensemble, les achats, les participations majoritaires et minoritaires cumulent une part de 64,5 % du total, et les ventes et autres opérations assimilées, 20,3 %. Les accords de coopération ou de licence ainsi que la création de co-entreprises forment 9,8 % du total des opérations, alors que la création et la fusion des filiales ou des firmes en composent que 4,1 %.

La grande ère des OPA hostiles et des fusions spectaculaires des années 80 est révolue. KKR (le bureau financier états-unien Klavis, Kohlbert et Roberts) achète le groupe laitier le plus important des Etats-Unis, Borden, seulement pour 4,4 milliards d'USD et cela sans tapage médiatique, alors que le même groupe financier a occupé la une des journaux du monde entier par le rachat de Beatrice Foods (USA) en 1982 pour 5,6 milliards d'USD et surtout par l'acquisition de RJR Nabisco (USA) en 1989 pour près de 25 milliards d'USD.

Ayant enterré leur hache de guerre, les grands groupes préfèrent, aujourd'hui, s'unir, en créant des co-entreprises, en signant des accords de coopération et de distribution, pour faire face à la montée en puissance de la grande distribution,

particulièrement en Europe, mais aussi pour contrer la stagnation de la demande alimentaire.

Pendant la formation des bi-pôles dans la plupart des segments du marché européen, l'obligation d'occuper l'une des trois premières places pour garder des niveaux de performance acceptables, les oriente vers les alliances commerciales ou industrielles, moins onéreuses que les OPA et les acquisitions telles que celles conclues entre Sodial (France) et Philip Morris-Kraft (USA) sur le marché de yogourt en Italie ; entre Nestlé (Suisse) et General Foods (USA) sur le marché des céréales pour le petit déjeuner, ou encore celle entre Danone (France) et Unilever (Pays-Bas) pour fabriquer des yogourts glacés en Europe.

### 1. L'évolution tranquille des marchés des produits alimentaires transformés et des boissons

Les remarques concernant l'évolution structurelle des secteurs d'activités où opèrent les groupes agro-industriels multinationaux sont validées par l'analyse globale des données concernant les opérations d'achat et de partenariat réalisées par les GAIM pendant cette période de 8 ans (cf. graphique 4). En effet, on peut noter le recul des opérations concernant les secteurs d'activité à l'amont de la chaîne ainsi que les opérations effectuées dans les domaines non alimentaires, alors que les acquisitions, les fusions et la création de partenariats accomplies dans les industries alimentaires et de boissons (y compris le secteur brassicole) affichent un dynamisme certain.

#### Graphique 4. Les parts des principaux secteurs dans le total des opérations d'achats et assimilées de la chaîne agro-alimentaire (1-1987 à 12-1994)

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : Selma TOZANLI, Agrodatta, CIHEAM/IAMM, 1995

## 2. L'émergence de nouveaux marchés dans le processus de l'internationalisation

La domination des pays de l'OCDE, et particulièrement celle de l'Union européenne, perdure même si l'importance relative de ces marchés quant aux préférences d'investissement des groupes agro-industriels multinationaux diminue (graphique ci-dessous).

**Graphique 5. Les parts des principales zones géo-économiques dans le total des opérations d'achats et assimilées de la chaîne agro-alimentaire**



Source : Selma TOZANLI, Agrodatab, CIHEAM/IAMM, 1995

A l'intérieur même de cet ensemble, les investissements des groupes européens en Amérique du Nord, et inversement ceux des groupes américains et japonais sur le Marché unique européen semblent être significatifs. La Grèce et le Portugal semblent attirer peu d'investissements de la part des groupes agro-industriels multinationaux, alors que l'Espagne se présente comme un des marchés les plus affairés.

Les groupes alimentaires « multiproduits » s'étendent de plus en plus vers les marchés de l'Asie et de l'Amérique latine où l'urbanisation, les changements dans les styles de vie, et l'augmentation du pouvoir d'achat de certaines couches socio-économiques interpellent les marques internationalisées. BSN (France) change sa raison sociale en Danone, la marque générique internationale de ces produits laitiers, Castle & Cooke en Dole Foods et United Brands en Chiquita Brand International, les deux derniers étant des groupes états-uniens spécialisés dans le secteur des fruits et légumes. Ces exemples illus-

trent bien le souci de certains groupes de mieux se faire connaître sur les marchés nouvellement conquis.

L'Europe centrale et orientale se présente également comme une zone géo-économique émergente, attirant les groupes agro-industriels multinationaux, bien que son évolution ne soit pas tout à fait similaire à celle des pays de l'Asie ou de l'Amérique latine.

Nous constatons une situation stagnante pour les pays de l'Afrique et du Bassin méditerranéen quant aux opérations d'achats ou assimilées, réalisées par les groupes agro-industriels multinationaux. Les quelques opérations réalisées dans le Bassin méditerranéen concernent les industries alimentaires en Turquie et mettent en relief un certain dynamisme du système agro-alimentaire de ce pays qui le rapproche plus des économies effervescentes de l'Asie du Sud-Est et de l'Amérique latine.

## 3. La place des opérateurs les plus actifs

La hiérarchisation des groupes agro-industriels par le nombre d'opérations qu'ils ont effectuées fait ressortir encore une fois la prépondérance des leaders formant l'oligopole alimentaire mondial. Les 20 premiers groupes les plus actifs qui forment le « Club des 20 » sont, à une exception près (Bongrain qui est 105<sup>e</sup> dans le classement 1994), également les membres du « Club des 100 » ; 11 d'entre eux se placent parmi les 25 premiers groupes du classement. Au total, la moitié des opérations de restructuration concernant la période étudiée sont accomplies par ces 20 groupes agro-industriels multinationaux (cf. annexe 3).

La lecture des tableaux ci-dessous (tableaux 3 et 4) nous indique le rôle important que jouent ces opérateurs actifs dans l'orientation des investissements par région géo-économique et par secteur d'activité. Nous constatons leur poids imposant dans les opérations réalisées dans les secteurs des produits alimentaires transformés et des boissons des pays de l'OCDE.

Les membres du « Club des 20 » dessinent également les tendances futures puisqu'ils semblent être encore plus actifs par rapport au reste des groupes agro-industriels sur les nouveaux marchés prometteurs, tels ceux d'Asie, d'Amérique latine et d'Europe orientale.

**Selma TOZANLI**

Chargée de recherche CIHEAM-IAM de Montpellier. Août 1995.



**Tableau 3 : La part des 20 opérateurs les plus actifs dans le total des opérations de restructuration réparties par zones géo-économiques (janvier 1987-mai 1995)**

Illustration non autorisée à la diffusion

Source : Selma TOZANLI, Agrodota, CIHEAM-IAM.M., 1995

**Tableau 4 : La part des 20 opérateurs les plus actifs dans le total des opérations de restructuration réparties par secteurs d'activités (janvier 1987-mai 1995)**

Secteurs d'activités	Club des 20 %		Toutes les opérations %		Part des 20 %	
	Achats	Ventes	Achats	Ventes	Achats	Ventes
Amont de la chaîne agro-alimentaire	2.5	4.0	3.7	4.6	32.9	51.9
Produits alimentaires transformés	57.9	52.9	56.6	47.3	53.1	66.5
Boissons	14.6	14.2	13.8	13.4	54.7	62.8
Tabac	0.2	0.3	0.6	0.9	51.1	20.0
Aval de la chaîne agro-alimentaire	14.9	17.3	13.7	19.3	42.7	53.6
<b>TOTAL DU SAA</b>	<b>90.0</b>	<b>88.7</b>	<b>88.5</b>	<b>85.5</b>	<b>50.3</b>	<b>61.8</b>
Activités non alimentaire	9.1	10.4	10.7	13.4	42.7	46.2
	100	100	100	100		
<b>TOTAL DES OPÉRATIONS</b>	<b>1102</b>	<b>346</b>	<b>2193</b>	<b>581</b>	<b>50.3</b>	<b>59.6</b>

Note : Les opérations dont l'activité n'est pas connue ou ma désignée (18 opérations en total) n'apparaissent pas sur le tableau mais sont incluses dans les totaux.

Source : Selma TOZANLI, Agrodota, CIHEAM-IAM.M., 1995

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agropolis-Strategies/Agrodota – Allaya, M.C., Destandau, JP., Madelaine C., Oncuoglu-Tozanli S., Perez R., Rastoin J.L. *Les 100 premiers groupes agro-alimentaires mondiaux*. CIHEAM-Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 1990, 2 vol.
- Padilla Martine. *Satiété alimentaire et internationalisation de l'agro-industrie*. Économie et Gestion Agro-Alimentaire, n° 19, 1991, pp. 18-23
- Perez Roland. *Les stratégies des firmes multinationales alimentaires*. Colloque Sfer, 1995, Cnca-Paris .
- Perez Roland. *Problématique du financement de la croissance externe*. Économies et Sociétés, série SG, 1995, n° 21
- Perez Roland, Oncuoglu-Tozanli Selma. *Les opérations structurelles des grands groupes agro-alimentaires*. Éco-

- nomie et Gestion Agro-alimentaire, 1990, n° 17, pp. 26-32
- Perez Roland. *Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires*. Économies et Sociétés, Cahiers de l'Ismea, série AG, 1989, n° 20, pp. 9-26
- Rastoin Jean-Louis. *L'industrie alimentaire mondiale : vers un oligopole à franges*, in Revue Française d'Économie : Économie des politiques agricoles dans les pays en développement, 1994, pp. 113-126
- Rastoin Jean-Louis, Oncuoglu-Tozanli Selma. *Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques*. Économies et Sociétés, Tome XXVI, n° 6, 1992, pp.137-174
- Rastoin Jean-Louis. *Les cents premiers groupes agro-industriels mondiaux*. CIHEAM, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier, 1977, 516 p.

Annexe 1. Classement mondial des groupes agro-industriels multinationaux en 1994

Rang	Groupe	NAT.	Secteur d'activité principale	CAAA M USD	CAT M USD
1	PHILIP MORRIS (1)	USA	Multiproduits	53 288	53 776
2	CARGILL	USA	Travail de grains	50 000 e	50 000 e
3	NESTLE	SUI	Multiproduits	40 247	41 868
4	PEPSICO	USA	Boissons rafraîchissantes	28 472	28 472
5	UNILEVER	PBA	Multiproduits	26 150	50 116
6	COCA COLA (2)	USA	Boissons rafraîchissantes	23 828	23 828
7	CONAGRA	USA	Multiproduits	23 512	23 512
8	RJR NABISCO (1)	USA	Tabac	15 366	15 366
9	DANONE (BSN)	FRA	Multiproduits	12 843	13 937
10	ANHEUSER BUSCH	USA	Bière	11 364	12 054
11	GRAND METROPOLITAN	GBR	Multiproduits	11 300 e	11 749
12	SNOW BRAND MILK PRODUCTS	JAP	Produits laitiers	10 600	11 900 e
13	ARCHER DANIELS MIDLAND	USA	Corps gras	10 344	11 374
14	BUNGE Y BORN	ARG	Travail de grains	9 500 e	19 000 e
15	MARUHA (TAIYO FISHERY)	JAP	Poisson	9 221	9 686
16	ERIDINIA/BEGHIN-SAY	ITA	Corps gras	9 157	9 157
17	KIRIN BREWERY	JAP	Bière	9 020	9 020
18	GEORGE WESTON LTD	CAN	Distribution alimentaire	8 939	9 494
19	GENERAL MILLS	USA	Multiproduits	8 517	8 517
20	ALLIED DOMECQ PLC	GBR	Vins et spiritueux	8 375	8 375
21	MARS CO.	USA	Chocolats-Confiserie	8 000 e	8 000 e
22	SUNTORY LTD	JAP	Vins et spiritueux	7 900 e	7 979
23	NIPPON MEAT PACKERS	JAP	Viande	7 668	7 698
24	SARA LEE CORP.	USA	Multiproduits	7 562	15 536
25	CPC INTERNATIONAL	USA	Épicerie sèche	7 425	7 425
26	GUINNESS	GBR	Vin et spiritueux	7 197	7 197
27	DALGETY	GBR	Multiproduits	7 050 e	7 499
28	H.J. HEINZ	USA	Multiproduits	7 047	7 047
29	ASSOCIATED BRITISH FOODS	GBR	Multiproduits	6 993	6 993
30	CAMPBELL SOUP	USA	Multiproduits	6 691	6 691
31	KELLOGG CO.	USA	Céréales pour petit déjeuner	6 562	6 562
32	AJINOMOTO	JAP	Multiproduits	6 402	7 360
33	YAMAZAKI BAKING	JAP	Boulangerie-Pâtisserie	6 200	6 200 e
34	CADBURY SCHWEPES	GBR	Boissons rafraîchissantes	6 184	6 184
35	QUAKER OATS	USA	Épicerie sèche	5 955	5 955
36	TATE AND LYLE	GBR	Sucres et dérivés	5 927	6 374
37	HILLSDOWN HOLDINGS	GBR	Viande et produits avicoles	5 799	6 652
38	SAPPORO BREWERIES	JAP	Bière	5 794	6 554
39	ASAHI BREWERIES	JAP	Bière	5 650 e	5 650 e
40	BOOKER	GBR	Distribution alimentaire	5 630	5 630
41	RALSTON PURINA	USA	Boulangerie-biscuiterie	5 593	7 705
42	NICHIREI	JAP	Produits de la mer surgelés	5 496	5 600 e
43	UNITED BISCUITS	GBR	Biscuits, snacks	5 263	5 263
44	HEINEKEN	PBA	Bière	5 228	5 228
45	SEAGRAM CO.	CAN	Vins et spiritueux	5 227	5 227
46	TYSON FOODS	USA	Aviculture	5 110	5 110
47	ITO HAM FOODS	JAP	Viande	4 585	4 585
48	FERRERO	ITA	Confiserie	4 418	4 418
49	BESNIER (3)	FRA	Produits laitiers	4 379	4 379
50	NIPPON SUISAN	JAP	Poisson	4 200 e	4 900 e
51	BASS PLC	GBR	Bière	4 100 e	6 720
52	MEIJI MILK PRODUCTS	JAP	Produits laitiers	4 100 e	5 200 e
53	CAMPINA/MELKUNIE	PBA	Produits laitiers	4 066	4 066
54	SUDZUCKER	ALL	Sucre	4 048	4 048
55	PROCTER AND GAMBLE	USA	Multiproduits	3 988	33 434
56	CHIKUITA BRAND INTERNATIONAL	USA	Fruits & légumes	3 962	3 962

57	BORDEN	USA	Produits laitiers	3 609	5 626
58	HERSHEY FOODS	USA	Confiserie-chocolaterie	3 606	3 606
59	NISSHIN FLOUR MILLING	JAP	Meunerie	3 600 e	3 700 e
60	FOSTER'S BREWING	AUS	Agribusiness	3 510	3 510
61	DOLE FOODS	USA	Fruits & légumes	3 498	3 842
62	WHITBREAD	GBR	Bière	3 400 e	4 156
63	AMERICAN BRANDS (1)	USA	Tabac	3 375	7 490
64	MORINAGA MILK INDUSTRY	JAP	Produits laitiers	3 250 e	4 350 e
65	BOLSWESSANEN	PBA	Produits laitiers	3 210	3 210
66	NORTHERN FOODS	GBR	Produits laitiers	3 198	3 198
67	HORMEL FOODS	USA	Viande	3 065	3 065
68	GROUPE GAMM (SIGMA + UNCAA)	FRA	Céréales	3 000	3 000
69	EZAKI GLICO	JAP	Confiserie	2 900 e	2 900 e
70	PERNOD RICARD	FRA	Vins et spiritueux	2 886	2 886
71	IMASCO (1)	CAN	Restauration rapide	2 880	5 939
72	SODIAL	FRA	Produits laitiers	2 876	2 876
73	QP CORPORATION	JAP	Mayonnaise	2 866	2 866
74	SANDOZ	SUI	Agribusiness	2 742	11 679
75	GOODMAN FIELDER WATTIE	AUS	Meunerie-boulangerie	2 572	2 572
76	FRIESLAND FROCO DOMO	PBA	Produits laitiers	2 549	2 549
77	SAN MIGUEL BREWERIES	PHI	Boissons	2 505	2 505
78	TOMKINS (RANKS HOVIS MC DOUGALL)	GBR	Multiproduits	2 489	4 980
79	A. MOKSEL A.G.	ALL	Viande	2 462	2 462
80	TOYO SUISAN	JAP	Nouilles chinoises	2 450 e	2 450 e
81	DEAN FOODS	USA	Produits laitiers	2 431	2 431
82	NFZ NORDDEUTCHE FLEISCHZ.	ALL	Viande	2 400 e	2 400 e
83	LVMH	FRA	Vins et spiritueux	2 300 e	5 049
84	NICHIRO CORP.	JAP	Poisson	2 300 e	2 400 e
85	LAND O'LAKES	USA	Produits laitiers	2 300 e	2 733 *
86	SOUTH AFRICAN BREWERIES	AFS	Bière	2 243	7 064
87	INTERNATIONAL MULTIFOODS	USA	Multiproduits	2 225	2 225
88	SOCOPA	FRA	Viande	2 191	2 191
89	UNIGATE	GBR	Produits laitiers	2 187	3 091
90	COBERCO	PBA	Produits laitiers	2 184	2 184
91	BARILLA	ITA	Pâtes alimentaires	2 178	2 178
92	PARMALAT	ITA	Produits laitiers	2 150 e	2 245
93	CREMONINI	ITA	Viande, restaurants	2 145 *	2 145 *
94	ALBERT FISHER GROUP	GBR	Négoce fruits & légumes	2 143	2 143
95	MEIJI SEIKA KAISHA	JAP	Confiserie	2 106	3 478
96	(C.L.E.) UNION LAITIERE NORMANDE	FRA	Produits laitiers	2 092	2 092
97	SCOTTISH & NEWCASTLE	GBR	Bière	2 087	2 638
98	UNICOPA	FRA	Lait, viande	2 035	2 035
99	CARLSBERG	DAN	Bière	2 024	2 024
100	MC CAIN FOODS	CAN	Pommes de terres	2 000 e	2 000 e

e : Estimation.

\* : C.A. de l'année financière précédente.

(1) Chiffre d'Affaires Alimentaires (sans activités « tabac ») : PHILIP MORRIS : 35 966 millions d'USD ; RJR NABISCO : 7 699 millions d'USD, AMERICAN BRANDS : 700 millions d'USD (estimation), IMASCO : 905 millions d'USD, TABACALERA : 258 M USD.

(2) CA de Coca-Cola Co. englobe les CA de Coca-Cola Entreprises et de Coca-Cola Amatil, les filiales non consolidées.

(3) CA de Besnier comprend celui de Bridel et des Caves du Roquefort.

Source : Agropolis-Stratégies, Agrodatab 1995, Selma TOZANLI

## Annexe 2. Les groupes agro-industriels multinationaux les plus actifs

Toutes les opérations de restructuration de janvier 1987 à mai 1995

Rang dans le classement mondial 94	Nom du groupe	Pays d'origine (nombre d'opérations)		Total des opérations	Part du pays d'origine dans le total %
5	Unilever	PBA/GBR	(21)	145	14,5
11	Grand Metropolitan	GBR	(44)	126	34,9
9	Danone	FRA	(19)	118	16,1
37	Hillsdown Holdings	GBR	(58)	108	53,7
3	Nestlé	SUI	(6)	104	5,8
20	Allied Domecq	GBR	(47)	97	48,4
57	Borden	USA	(44)	76	57,9
26	Guinness	GBR	(25)	76	32,9
4	PepsiCo	USA	(14)	74	18,9
1	Philip Morris	USA	(28)	69	40,6
<b>Total des opérations des 10 premiers groupes</b>				<b>993</b>	<b>35,8</b>
16	Gruppo Ferruzzi	ITA	(15)	64	23,4
6	Coca-Cola	USA	(22)	51	43,1
24	Sara Lee Corp.	USA	(28)	51	54,9
28	H.J. Heinz	USA	(22)	51	43,1
70	Pernod Ricard	FRA	(14)	47	29,8
25	CPC International	USA	(9)	44	20,4
7	ConAgra	USA	(25)	39	64,1
96	U.L.N. *	FRA	(22)	39	56,4
34	Cadbury Schweppes	GBR	(6)	38	15,8
105	Bongrain	FRA	(16)	33	48,5
<b>Total des opérations du Club des 20</b>				<b>1448</b>	<b>50,6</b>
<b>Total des opérations recensées (1987-1995)</b>				<b>2774</b>	<b>100</b>

\* Le chiffre d'affaire de CLE qui continue les activités de l'ULN.

Note : Classement effectué sur la base du CA agro-alimentaire

Source : Agropolis-Stratégies, Agrodatab, 1995

## Session automne 1996

29-30 octobre 1996

■ L'élargissement de l'Union européenne aux pays d'Europe centrale et orientale : aspects macro-économiques, sectoriels et agricoles

La perspective de l'élargissement de l'UE, Union européenne, aux PECO, Pays d'Europe centrale et orientale, soulève de nombreuses interrogations quant aux modalités de ces adhésions et à leurs conséquences économiques – au plan macro-économique et sectoriel, notamment agricole et agro-alimentaire – tant pour les pays membres actuels de l'UE que pour les PECO. S'agissant de pays de taille importante mais peu développés et dont les économies sont en cours de transformation structurelle majeure, leur adhésion pose des problèmes spécifiques et largement sans précédent dans l'expérience communautaire.

Dans ces conditions, il apparaît intéressant et utile de rassembler un certain nombre des auteurs qui, en France et à l'étranger – Allemagne ou Autriche par exemple – ont mené des réflexions et de confronter leurs analyses et leurs points de vue. Le format choisi pour cette étude pourrait s'inspirer des précédentes du même genre : une journée consacrée aux aspects économiques généraux ; une autre, aux aspects agricoles et agro-alimentaires de la question, ainsi qu'aux aspects de politique agricole et environnementale.

ORGANISATEUR : Jacques Le Cacheux, OFCE.

DATE LIMITE DE PROPOSITION DE COMMUNICATION : 31 mai 1996.