



Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003

N. AYADI, JL. RASTOIN, S. TOZANLI



Working Paper

N° 8 / 2006

LES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES FIRMES AGROALIMENTAIRES MULTINATIONALES ENTRE 1987 ET 2003

Nassima AYADI¹, Jean-Louis RASTOIN², Selma TOZANLI¹

¹ IAMM, Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier ;
UMR MOISA, Marchés Organisation Institutions et Stratégies d'Acteurs ;
Montpellier, France
nas_ayadi@yahoo.fr, tozanli@iamm.fr

²Agro.M ; Ecole d'Agronomie de Montpellier ;
UMR MOISA, Marchés Organisation Institutions et Stratégies d'Acteurs ;
Montpellier, France
rastoin@ensam.inra.fr

Résumé

En mobilisant une grille de lecture néo-institutionnaliste et en s'appuyant sur la base de données Agrodata, ce document analyse les logiques qui sous-tendent les restructurations des 100 premières firmes multinationales agroalimentaires mondiales et la nouvelle carte du monde agroalimentaire qui en résulte. On montre ainsi qu'un oligopole agroalimentaire de dimension internationale s'est progressivement constitué et que son poids économique et financier ne cesse de croître (les 100 premiers groupes mondiaux représentaient en 2002 près de 27% du chiffre d'affaires du secteur). L'intensification de la concurrence impulsée par l'ouverture des marchés, la financiarisation du secteur et les changements dans les comportements des consommateurs ont imposé aux entreprises de nouveaux impératifs de performance. La recherche du leadership macro-régional, voire mondial, sur des marchés de plus en plus segmentés conduit cet oligopole à mener des opérations de restructuration visant la rationalisation des coûts tout en soutenant une croissance externe (acquisitions, fusions, cessions, partenariats). Le profil du secteur au niveau mondial s'en trouve reconfiguré et l'on assiste à l'apparition de nouveaux types de gouvernance, plus financiarisés.

Mots-clés : Firmes multinationales, stratégie, restructuration, performances économiques, marchés agroalimentaires

THE RESTRUCTURING PROCESS OF AGROFOOD MULTINATIONAL FIRMS BETWEEN 1987 AND 2003

Abstract

Based on a neo-institutionalist theoretical framework and using the Agrodata databank, the present paper analyses the main drivers underlying the restructuring operations of the top 100 multinational food processing enterprises worldwide and draws the map of the world's new agri-food landscape. World's agri-food oligopoly came out during these last decades concentrating an ever increasing financial and economic power (in 2002, the total value production of the top 100 food multinationals weighted for 27 % of the total production of the world food processing industry). Under constant pressure to improve their financial and economic performances, food processing enterprises face considerable constraints inherent in their international business environment : increasing international rivalry resulting from the adoption of liberalising economic policies by a large number of developing countries; importance that gain the financial spheres in world's agri-food chain; changing eating habits and consumer behaviour. Leadership seeking on large regional and/or world base in highly segmented markets pushes the top 100 food multinationals to reorganise their internal and external structures by adopting streamlining and cost cutting strategies while targeting larger geographical expansion thanks to mergers and acquisitions as well as partnerships that they realise. Consequently, they reshape world's agri-food landscape and give way to the emergence of new finance-oriented governance patterns.

Key words : Multinational enterprises, strategy, restructuring, economic performances, agri-food markets

JEL : L1, L25, M21, M40

Avertissement

Ce document s'intègre dans un programme de recherche sur **les stratégies des firmes agroalimentaires multinationales** mené par l'UMR Moisa. Il a fait l'objet de discussions au sein de l'équipe « Nouvelles frontières des marchés et des entreprises agroalimentaires » de l'UMR Moisa.

Il a par ailleurs été diffusé en février 2004 par l'agence de presse AGIA-Alimentation devenue, le 1^{er} janvier 2005, AGRA Alimentation. Le rapport édité comportait en 1^{ère} partie une présentation des opérations de restructuration survenues dans l'industrie alimentaire française au cours de l'année 2003.

Références : AGIA Alimentation, Panorama des restructurations des industries agroalimentaires 2003, France 2003 / Monde 1987-2003, SEDIAC, Paris, (2004), 125 p.

Les personnes intéressées par une version papier de ce rapport sont priées de s'adresser à la société éditrice d'AGRA-Alimentation :

SIAC

Bureau de Paris:

84, Bd de Sébastopol
75003 Paris
Tél. : 01 42 74 28 00
Fax : 01 42 74 28 95

Bureau de Bruxelles:

235, rue de la loi
Boîte 11,
1040 Bruxelles
Tél: 32 02 231 07 16
Fax:32 02 230 63 33

<http://www.siac.fr/siacweb/>

Contact : saintalbin@siac.fr

SOMMAIRE

1. - PROFIL DE L'OLIGOPOLE AGROALIMENTAIRE MONDIAL	P.9
1.1 – Nationalité des firmes agroalimentaires multinationales	
1.2 – Caractéristiques économiques des FMNA du Top 100	
2. – LES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES CENT PREMIERS GROUPES AGROALIMENTAIRES MONDIAUX	P.15
2.1 – La nature des opérations de restructuration conduites par les FMNA	
<i>Le retour des mégas opérations sur la scène agroalimentaire mondiale</i>	
2.2 – La localisation géographique des opérations de restructuration conduites par les FMNA	
<i>Localisation des opérations d'achat des FMNA</i>	
<i>Localisation des opérations de partenariat des FMNA</i>	
<i>L'origine des investisseurs agroalimentaires multinationaux</i>	
<i>Restructuration des opérateurs agroalimentaires sur les marchés matures</i>	
2.2 – La restructuration sectorielle des FMNA	
<i>Les valeurs montantes dans les pays en développement : industrie laitière, BRSA, bière</i>	
2.3 – Les principaux acteurs des opérations de restructuration dans l'agroalimentaire	
<i>Un Top 10 particulièrement actif</i>	
<i>Recentrage sur des activités rentables et consolidation sectorielle</i>	
3. – LES GEOSTRATEGIES DES FIRMES AGROALIMENTAIRES MULTINATIONALES	P.34
3.1 - L'IDE : une composante stratégique de la globalisation	
3.1.1 - Polarisation des fournisseurs et des destinataires des IDE	
3.1.2 - Les implantations transnationales dans l'agroalimentaire	
3.2 - Les déterminants de la localisation des FMNA	
3.2.1 - Le revenu : un facteur discriminant	
3.2.2 - L'urbanisation : effet de taille de marché	
3.2.3 - Intégration dans les accords régionaux	
3.2.4 - Avantages comparatifs des zones d'accueil	
3.2.5 – Validation empirique des stratégies internationales de restructuration des FMNA	
3.2.6 - Politiques publiques d'incitation	

CONCLUSION	P.47
ANNEXES	
ANNEXE 1	P.50
Méthode retenue pour l'étude des opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales dans le cadre de la banque de données Agrodata	
ANNEXE 2	P.53
Liste des cent premiers groupes agroalimentaires mondiaux – classement 2002	
ANNEXE 3	P.57
Classement des pays selon les catégories de revenu de la Banque Mondiale	
ANNEXE 4	P.59
Répartition des activités des filiales des FMNA dans le Monde par zone économique (2002)	
ANNEXE 5	P.60
Répartition des activités des filiales des FMNA selon les régions économiques et le niveau de revenu des pays-cibles pour l'année 2002 (%)	
ANNEXE 6	P.61
Opérations de restructurations des FMNA > 500 millions de \$, 1987-2003	
BIBLIOGRAPHIE	p.64

LES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES FIRMES AGROALIMENTAIRES MULTINATIONALES

L'industrie agroalimentaire (IAA) regroupe les activités de transformation des matières premières issues de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche à des fins de production de biens alimentaires. Cette industrie dérive d'un artisanat très ancien qui remonte au néolithique et à l'invention de l'agriculture (fromages, semoules, bière). Elle représente encore aujourd'hui la première des branches de l'industrie manufacturière, avec environ 15 % de la valeur ajoutée de ce secteur économique au niveau mondial.

Sa longue histoire, son caractère très spécifique du fait des produits fabriqués et d'un lien toujours étroit avec la terre ou la mer, la nature des technologies utilisées (faible intensité capitaliste), font que l'IAA n'a pas subi au même rythme le puissant mouvement de concentration qui a touché les autres industries (automobile, aéronautique, matériel électrique, etc..) et n'a donc pas connu les énormes baisses d'effectif constatées dans ces secteurs. Ainsi en France l'emploi dans l'IAA est resté stable entre 1980 et 2002 (+ 3% selon les chiffres de l'INSEE), tandis que dans l'industrie des biens de consommation il a chuté de 38 % et dans l'industrie automobile de 34 %. Parallèlement, le nombre d'entreprises de l'IAA n'a que faiblement diminué du fait d'un double mouvement : création d'entreprises venant compenser les disparitions dans les TPE, fusions-absorptions au niveau d'un nombre limité de grandes entreprises. En conséquence, le nombre d'entreprises agroalimentaires reste très élevé. En France, il atteint 10 mille si l'on exclue la boulangerie-pâtisserie et les charcutiers-traiteurs et 60 mille si on les comptabilise. Si l'on ne retient que les entreprises de plus de 10 salariés, on peut estimer la population d'entreprises agroalimentaires à plus de 250 mille au niveau mondial, pour un chiffre d'affaires de 2700 milliards € et près de 23 millions d'employés en 2002.

Tableau 1 : L'industrie alimentaire mondiale en 2002

	Production Y (Mds €)	Y (%)	Effectifs E (milliers)	E (%)
<i>Union Européenne</i>	640	24%	2 800	12%
Etats-Unis	560	21%	1 600	7%
Japon	270	10%	1 200	5%
France	117	4%	415	2%
Allemagne	110	4%	590	3%
Royaume Uni	100	4%	500	2%
Italie	94	3%	270	1%
Chine	96	4%	5 000	22%
Brésil	50	2%	800	3%
Canada	41	2%	200	1%
Australie	37	1%	160	1%
S/Total 10 pays	1 694	63%	11 760	51%
Monde	2 700	100%	22 900	100%

Source : nos estimations d'après ONUDI, CIAA, ANIA (2003)

La base de données Agrodata

Cette base de données a été créée en 1975 à l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier (qui fait partie du réseau géré par le CIHEAM). Elle est aujourd'hui utilisée dans le cadre de l'Unité Mixte de Recherche MOISA (Agro.Montpellier, CIHEAM, CIRAD, INRA, IRD). Agrodata comprend des informations qualitatives et des données financières et économiques sur les cent premières firmes agroalimentaires multinationales. Le critère d'entrée dans Agrodata est le chiffre d'affaires réalisé par la firme dans la transformation agroalimentaire et l'activité internationale (au moins un site de production à l'étranger). Les sources d'information alimentant la base proviennent des rapports d'activité et des rapports financiers des firmes ainsi que de la presse spécialisée. Les données recueillies sont recoupées et traitées de manière à alimenter 5 fichiers :

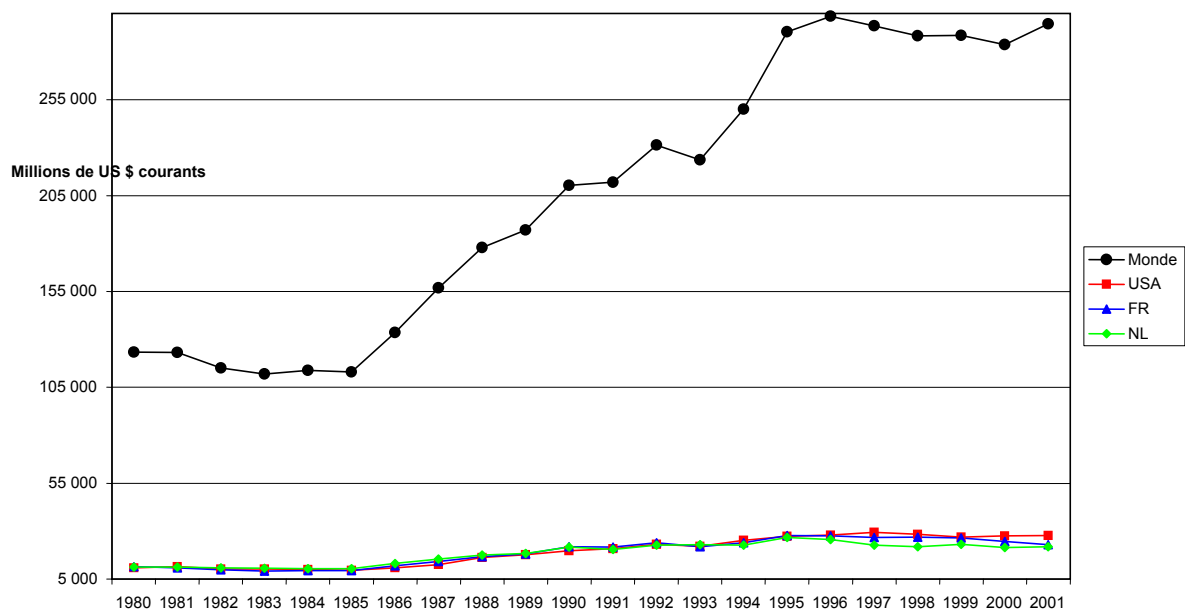
- Identité, historique et tendances stratégiques de chaque firme (depuis 1974)
- Données financières et ratios économiques et financiers (1974-2002)
- Secteurs d'activité, selon la CITI
- Filiales incluses dans le périmètre consolidé de chaque firme (1974 à 2002)
- Opérations financières concernant les firmes retenues (janvier 1987- juin 2003)

Des analyses approfondies sur les structures, les stratégies et les performances des firmes agroalimentaires multinationales sont menées périodiquement et sont publiées sous forme de rapports ou d'articles (Rastoin *et al.*, 1998, Fort *et al.*, 2003).

Contact : tozanli@iamm.fr

Deux motifs essentiels viennent expliquer les restructurations observées au sein de l'oligopole agroalimentaire mondial : la pression des investisseurs institutionnels (recentrage des activités) et la recherche d'effets d'envergure accompagnant l'élargissement continu des marchés (Rainelli,1999). Cet élargissement est attesté par la croissance soutenue des exportations agroalimentaires depuis deux décennies.

Graphique 1 : EVOLUTION DES EXPORTATIONS MONDIALES DE PRODUITS AGROALIMENTAIRES



Source : CEPPII (2003), Base de données CHELEM

Entre 1985 et 1995, les exportations de produits des IAA ont presque triplé en \$ courants et augmenté de plus de 60 % à monnaie constante, pour approcher les 300 milliards de \$ en 2001, soit 58 % (43 % en 1980) de l'ensemble des produits agricoles bruts et transformés échangés (505 milliards \$). On observe un tassement à partir de 1995 qui s'explique par le recul relatif des exportations agroalimentaires européennes. Trois pays se disputent le leadership mondial depuis plusieurs décennies : les Etats-Unis, la France et les Pays-Bas avec une part de marché qui oscille pour chaque pays entre 7,5 % et 10,5 % durant la période 1980-2001. Les Etats-Unis sont au premier rang depuis 1996. En 2001, ce pays détient 9,4 % de part de marché, la France est numéro 2 avec 7,8 % et les Pays-Bas sont troisièmes avec 7,4 %. Les 3 pays leaders ne totalisent toutefois que 45 des 100 premières firmes multinationales agroalimentaires (FMNA) et 57 % de leur CA. Ce qui signifie que, dans ces trois pays (comme dans de nombreux autres), les exportations agroalimentaires restent assez largement portées par de nombreuses entreprises nationales, souvent de taille modeste par rapport aux « firmes globales ».

Cependant, comme tous les secteurs économiques, l'IAA subit de profondes mutations impulsées par les changements observés dans les comportements des consommateurs et par l'intensification de la concurrence due à l'ouverture croissante des marchés. On constate ainsi l'émergence d'un oligopole dont le poids économique et financier ne cesse de se renforcer dans le contexte de la globalisation des marchés (Beaud, 2000), même si ce mouvement est beaucoup plus lent que dans les secteurs des biens de consommation durable et de la chimie-pharmacie. Nous estimons, à partir de la base de données Agrodata, que les cent premiers groupes mondiaux représentaient en 2002 près de 27 % du chiffre d'affaires (CA) et 14 % de l'emploi total de l'industrie agroalimentaire. Si nous ne retenons que les 10 pays les plus importants de par leur IAA (qui sont également ceux qui hébergent la quasi-totalité des 100 premiers groupes mondiaux), ces taux de concentration passent respectivement à 41 % pour le CA et 26 % pour l'emploi. La montée en puissance des très grandes firmes agroalimentaires se fait à travers de nombreuses opérations de restructurations (acquisitions, fusions, cessions, partenariats) qui ont largement remodelé le profil du secteur au plan mondial dans les 30 dernières années, tant au niveau des sociétés-mères qu'à celui de leurs implantations géographiques.

Nous examinerons successivement dans ce document :

- les caractéristiques dynamiques de l'oligopole agroalimentaire mondial dans les trois dernières décennies (1974-2002)
- les opérations de restructuration menées par les cent premiers groupes mondiaux entre 1987 et 2003
- la nouvelle carte du monde agroalimentaire en résultant

1. – PROFIL DE L'OLIGOPOLE AGROALIMENTAIRE MONDIAL

La méthode retenue dans le cadre de la base de données Agrodata conduit à s'intéresser aux cent premières firmes « internationalisées » de l'industrie alimentaire mondiale, ce qui permet de suivre la « nationalité » de ces firmes, leurs caractéristiques économiques (chiffre d'affaires, résultats, emplois), leurs performances (productivité et profitabilité), sur une longue période.

On peut indiquer en préambule que le panorama des cent FMNA a été largement recomposé dans les trente dernières années : des 100 firmes recensées en 1974, seules demeurent en 2002 29 entreprises. 71 firmes ont été absorbées, démantelées ou ont disparu du classement ou définitivement.

Tableau 2 : La recomposition du leadership mondial dans l'agroalimentaire

	1974	1990	1996	2002
Groupes présents en 1974	100	46	40	29
Nouveaux groupes	-	54	60	71
Total	100	100	100	100

Source : Agrodata (1975 - 2003), CIHEAM/ENSA.M, UMR Moisa, Montpellier

Parmi les naufrages les plus importants de cette période, on peut mentionner les géants de l'industrie de la viande (Swift, Armour), du lait (Kraftco, Borden, Carnation), ou de biscuits (Nabisco) aux Etats-Unis, Lyons ou Ranks Hovis Mc Dougal au Royaume-Uni, Colonial Sugar Refineries en Australie, Canada Packers et Seagram au Canada, Perrier et l'ULN en France, etc..

1.1 – Nationalité des firmes agroalimentaires multinationales

Les restructurations ont touché plus précocement les Etats-Unis que les autres pays, tandis que l'industrie japonaise se développait rapidement, ce qui explique des changements importants dans le Top 100 entre les années 70 et 80. Par la suite, on observe une certaine stabilité quant au nombre de FMNA par pays, dans un contexte de mondialisation qui voit s'affronter les géants des différentes zones sans que le pouvoir bascule dans l'un des camps que nous qualifions de « pôle géostratégique » (Amérique du Nord, Union européenne et Japon) et sans que n'émerge à ce jour un nombre significatif de très grandes firmes originaires des pays du Sud.

Tableau 3 : Les FMNA selon leur origine (en nombre de firmes)

Pays d'origine	1978	1988	1995	2002
Union européenne	29	35	38	36
<i>dont France</i>	4	8	7	5
<i>Pays-Bas</i>	2	4	6	8
<i>Royaume-Uni</i>	21	19	16	10
Etats-Unis	50	31	29	32
Japon	9	17	21	20
Autres pays	12	17	12	12
Total monde	100	100	100	100

Source : Agrodata (1980 – 2003)

En termes de CA, en 2002 l'Amérique du Nord demeure la première puissance avec 48 % du Top 100, l'UE réalisant 28 %, le Japon 14 % et le reste du monde 10 %. Les pays émergents ne sont encore présents que marginalement (Afrique du Sud avec SAB Miller, Mexique avec Grupo Bimbo et Grupo Modelo, Philippines avec San Miguel en 2002). On notera que dans ces 3 pays, 3 des 4 firmes mentionnées sont des brasseries, ainsi qu'en Australie (Fosters). La Nouvelle Zélande est présente à travers une coopérative laitière Fonterra. De grosses entreprises agroalimentaires existent en Inde, sous la forme de division de conglomérats (comme le groupe Tata), mais n'ont pas le caractère multinational requis pour être retenu dans le classement Agrodata. Nous n'avons pas d'informations précises sur la structure d'offre nationale en Chine. Dans ce pays, l'importance du marché potentiel devrait faire émerger des groupes nationaux à moins que les multinationales étrangères déjà présentes ne s'intéressent à l'industrialisation de produits locaux (ce qui est peu probable à court terme en raison de la pression des marchés financiers pour une spécialisation des firmes).

Si l'on se réfère aux firmes figurant en tête de classement, on ne relève que peu de changements entre 1996 et 2002 sur la liste des 15 premiers mondiaux de l'agroalimentaire (tableau 4) ; par contre les rangs et l'évolution des CA sont sensiblement modifiés.

Entre 1996 et 2002, on relève l'absorption de Grand Met par Diageo et de IBP par Tyson Foods, ce qui permet à ces 2 groupes d'intégrer le Top 15, ainsi que G. Weston (canadien qui double de taille) et Bunge (qui d'Argentin prend la nationalité des Etats-Unis). Le groupe français Danone régresse de la 8^e à la 12^e place. Peu de changement dans les 5 premiers rangs, si ce n'est le spin off du groupe agro-tabacole Philip Morris (rebaptisé Altria) qui tout en restant actionnaire largement majoritaire de Kraft Foods lui laisse une importante autonomie de gestion (cotation propre en bourse).

Tableau 4 : le Top 15 des FMNA en 1996 et 2002

1996			2002			
Nom de la firme		CAA M\$	Nom de la firme		CAA M\$	V.02-96
1 Nestlé	CH	47 141	Nestlé S.A.	CH	50 841	8%
2 Philip Morris Co.Inc	USA	32 011	Kraft Foods Inc. (Altria)	USA	29 723	-7%
3 PepsiCo Inc	USA	31 645	Unilever plc	NL	27 883	9%
4 Unilever	NL	25 658	ConAgra Inc.	USA	27 630	11%
5 Cargill Inc	USA	25 200	PepsiCo Inc.	USA	25 112	-21%
6 Con Agra Inc.	USA	24 822	Archer Daniels Midlands	USA	23 454	76%
7 Coca-Cola Co.	USA	18 546	Tyson Foods	USA	23 285	261%
8 Groupe Danone	F	15 236	Cargill Inc.	USA	21 500	-15%
9 Mars Inc	USA	14 000	Coca-Cola Co.	USA	19 564	5%
10 Grand Metropolitan Plc	GB	13 491	George Weston Ltd	CN	17 598	98%
11 Archer Daniels Midlands	USA	13 314	Mars Inc.	USA	16 200	22%
12 IBP Inc.	USA	12 539	Danone	F	13 799	-9%
13 Bunge & Bom Co.	Arg.	12 000	Anheuser-Busch Inc.	USA	13 566	34%
14 Eridania Béghin-Say	F	10 646	Diageo plc	UK	13 547	193%
15 Anheuser Busch Co.Inc.	USA	10 144	Bunge Limited	USA	12 690	6%
Total Top 15		306 393	Total Top 15		336 392	10%

Source : Agrodata (1998 – 2003)

1.2 – Caractéristiques économiques des FMNA du Top 100

Nous nous intéresserons dans un premier temps au positionnement des FMNA par rapport aux autres secteurs économiques.

Le classement annuel « The World's Largest Corporations – Global 500 », établi par la revue nord-américaine *Fortune*, distingue les firmes de l'industrie des boissons, de l'industrie des produits alimentaires de consommation et enfin de la production alimentaire. Si l'on considère ces 3 types d'activité dans une seule catégorie qualifiée d'industrie agroalimentaire, selon le critère retenu par Agrodata, on ne recense, en 2002, que 16 firmes agroalimentaires dans les 500 premières entreprises mondiales (y compris les services financiers) contre 23 dans la distribution alimentaire (Carrefour n°1 mondial, Wal-Mart étant classé comme généraliste) et 3 dans les services alimentaires (restauration hors foyer : n°1 Mc Donald's, n°2 Sodhexo Alliance).

Le tableau 5 montre qu'en période de crise (dégonflement de la bulle spéculative des NTIC et ralentissement économique), les entreprises du système alimentaire qui répondent à des besoins basiques obtiennent des performances nettement supérieures à celles de l'échantillon des 500 : 30 % des profits totaux sont réalisées par ces entreprises (dont 22 % par l'IAA) pour un ratio RN/CA proche de 4 % (8 % pour l'IAA) contre 1 % en moyenne pour les 500. Les résultats de l'IAA sont très au-dessus de ceux de l'aval du système alimentaire, grande distribution et RHF : morosité de la consommation et donc forte concurrence par les prix, mais efforts de compression des coûts dans l'agroalimentaire, payants pour les firmes.

Tableau 5 : Comparaison des 500 leaders mondiaux de l'industrie et des services, 2002

Secteur	Nombre d'entreprises	CA (Mds.\$)	Evolution 2002/2000	Résultat Net (Mds.\$)	Evolution 2002/2000	RN/CA	CA moyen (Mds.\$)
IAA	16	376	+ 10%	28,9	+ 72%	7,7%	23,5
Distribution	23	640	+ 8%	9,4	- 6%	1,5%	27,8
RHF	3	43	+ 73%	1,4	- 33%	3,3%	14,2
Top 500	500	13 729	-2%	133,4	- 80%	1,0%	27,5

Source : nos calculs d'après Fortune, 2003 & 2001 Global 500

Les cent premiers groupes mondiaux de l'agroalimentaire ont réalisé en 2002 un chiffre d'affaires cumulé de 713 milliards de \$, en progression modeste de 2,9 % par rapport à 1996, ce qui vient confirmer que les opérations d'absorption-fusion concernent principalement les plus grosses entreprises et qu'il y a une relative stabilité en dehors des 30 groupes leaders. Selon nos estimations ces 30 groupes représentaient 64 % du CA des cent en 2002, contre 59 % en 1990.

Les cent FMNA employaient 3,3 millions de salariés dans plus de 100 pays en 2002 et ont dégagé cette année-là près de 46 milliards de \$ de résultats nets.

Les performances économiques et financières des géants de l'agroalimentaires sont fortement dispersées autour de la moyenne. En lissant les données à partir de moyennes calculées par pays d'origine, on obtient ainsi une rentabilité (RN/CA) maximum de 10,2 % pour les firmes australiennes et minimum de - 0,1 % pour la Nouvelle-Zélande, la France se situant honorablement à 6,4 %, à hauteurs d'entreprises nord-américaines (6,5 %). Les Britanniques enregistrent, sur la longue période un score élevé (9,4 % en 2002).

Les écarts de productivité du travail sont également importants, de 93 \$/employé aux Philippines à 715 en Nouvelle-Zélande, pour une moyenne à 259 \$. La France est à 211 \$, assez loin derrière les Etats-Unis (290 \$) et l'Allemagne (273 \$). Le Japon atteint 489 \$.

On note enfin que le poids des firmes est très inégal selon les pays. La Suisse n'est présente qu'à travers une seule firme, Nestlé, mais pour un CA supérieur à 50 milliards de \$, c'est-à-dire 7,1 % des cent FMNA, alors que la France, avec 5 entreprises ne pèse que 4,2 %. Les Etats-Unis dominent largement avec 32 firmes et 44,5 % du CA total. Le Japon est à 13,6 % (20 firmes) et les Pays-Bas à 13,6 % (8 firmes). Dans le combat que se livrent les Etats-Unis, La France et les Pays bas pour le leadership mondial de l'agroalimentaire sur les marchés internationaux, notre pays est donc dans une position fragile du fait de la faiblesse de ses troupes de FMNA : 5 entreprises (Danone, Lactalis, Bongrain, Pernod Ricard et Sodial), de taille plutôt modeste (6 milliards de \$ contre 10 aux Etats-Unis), avec des risques d'OPA pour le leader.

Tableau 6 : Performances des FMNA selon la nationalité, 2002

Nationalité	Nombre de firmes	CAA (M.\$)	CAA %	Evolution 96-02	CAA moyen (M.\$)	RN/CA	CA/Effectif (K.\$)
USA	32	317 694	44,5%	12%	9 928	6,5%	290
JAP	20	97 421	13,6%	-7%	4 871	0,7%	489
NL	8	59 786	8,4%	38%	7 473	4,8%	210
UK	10	50 865	7,1%	-47%	5 087	9,4%	206
CH	1	50 841	7,1%	-1%	50 841	8,3%	243
FRA	5	29 634	4,2%	-29%	5 927	6,4%	211
CN	4	25 855	3,6%	19%	6 464	2,9%	145
DK	4	17 855	2,5%	129%	4 464	3,2%	268
IT	3	14 681	2,1%	42%	4 894	1,8%	256
ALL	3	10 019	1,4%	36%	3 340	2,3%	273
MEX	2	7 611	1,1%		3 806	8,4%	63
BEL	1	7 118	1,0%	156%	7 118	6,7%	203
IRL	2	6 252	0,9%		3 126	1,4%	250
NZ	1	5 583	0,8%		5 583	-0,1%	715
NOR	1	5 166	0,7%	117%	5 166	4,1%	189
AFS	1	2 717	0,4%	-9%	2 717	0,1%	87
PHI	1	2 541	0,4%	-29%	2 541	5,7%	93
AUS	1	2 119	0,3%	-24%	2 119	10,2%	201
Top 100	100	713 758	100,0%	3%	7 138	5,4%	259

Source : Agrodata, 1998, 2003

Les ratios sont évidemment influencés par la spécialisation sectorielle. Ainsi, les écarts de rentabilité apparaissent très importants : plus de 15 % pour les boissons rafraîchissantes (Coca Cola est à 20,3 % et obtient le meilleur score du Top 100), moins de 0,5 % pour les produits laitiers et les surgelés. Les boissons alcoolisées sont également performantes avec 9,4 % (16,8 % pour Diageo mais seulement 8,7 % pour Pernod Ricard). Le secteur qualifié de « multi produits » (firmes diversifiées sur 3 à 5 métiers) se situe, lui aussi, au-dessus de la moyenne (6,8 %) et rassemble le plus grand nombre de firmes (25). Dans ce secteur, Danone se classe très bien avec 11 %, proche de Kraft Foods (11,4 %) et Heinz (11 %).

Les secteurs se situant au-dessous de la moyenne de la rentabilité des cent premiers groupes agroalimentaires mondiaux (5,4 %) sont également de dimension variable : petits CA comme les surgelés (11 milliards de \$, à 0,3 %, c'est-à-dire à peine à l'équilibre), la confiserie (30 milliards, 2,8 %) et ingrédients (22 milliards, 4,2 %) ou au contraire CA importants comme l'industrie laitière (75 milliards, 0,5 %), les viandes et poissons (80 milliards, 1,4 %) et le travail des grains (dérivés des céréales et corps gras, 101 milliards, 2,5 %).

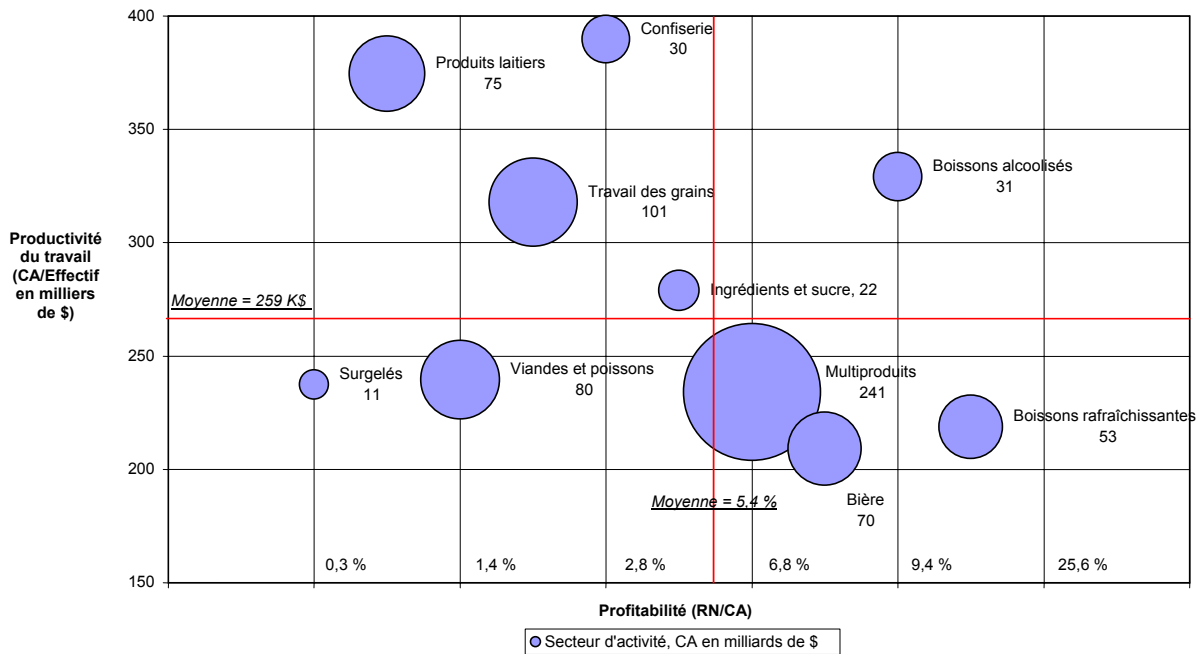
On ne peut, en résumé, trouver de corrélation entre la taille du marché, la rentabilité et la productivité (cf. graphique 1 qui permet de visualiser ce résultat). La technologie et la sophistication marketing des produits ne sont pas non plus a priori un facteur explicatif. On est donc conduit à évoquer l'hypothèse de la position dans la filière (cas des boissons alcoolisées et rafraîchissantes, très en aval et performantes alors que les surgelés, les produits animaux et le travail des grains sont proches de la production agricole et sous-performantes), celle de la composition du portefeuille produits (hautes performances des firmes multiproduits) et enfin les compétences managerielles. Ces observations tendent à confirmer les analyses de P. Veltz qui montrent que les schémas d'efficacité des firmes s'éloignent de plus en plus de la notion classique de productivité « individuelle » pour mettre en position

centrale les relations tissées entre les individus et entre les organisations, substituant des réseaux aux hiérarchies (Veltz, 2000).

Le graphique 1 présente la répartition des sous-secteurs d'activité des 100 premières FMNA selon 3 dimensions :

- en abscisse, le taux de profitabilité (Résultat net / CA)
- en ordonnée, la productivité apparente du travail (CA / Nombre d'employés)
- en aires circulaires proportionnelles, le CA total par sous-secteur

Graphique 2 : Disparités sectorielles dans le Top 100 des FMNA en 2002

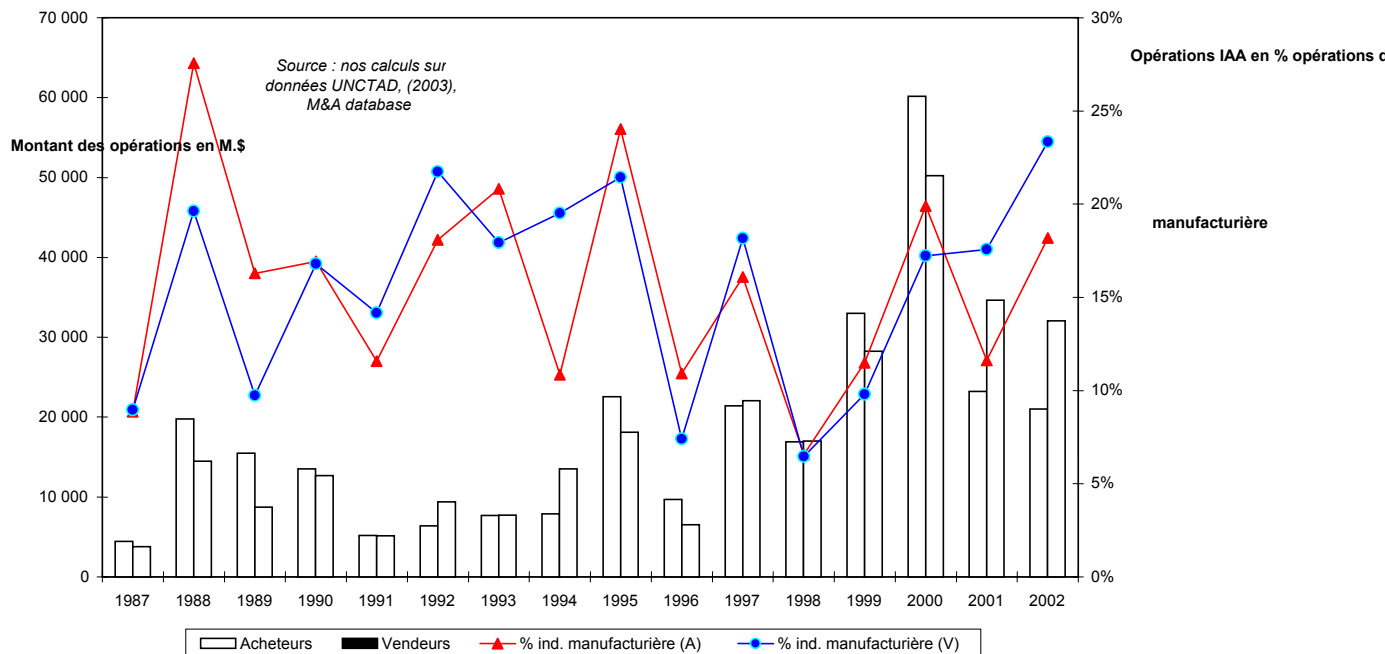


Source : Agrodata (2003)

2. – LES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES CENT PREMIERS GROUPES AGROALIMENTAIRES MONDIAUX

L'industrie agroalimentaire ne représente qu'une faible part des opérations de fusions et acquisitions (F&A) transfrontières enregistrées ces dernières années du fait de l'ampleur des restructurations en cours au niveau mondial et qui concernent l'ensemble des secteurs économiques. Toutefois, l'IAA est restée jusqu'au milieu des années 90 le premier opérateur. Elle a été depuis distancée par les secteurs de l'énergie, des transports, des finances et des services aux entreprises, tout en restant très active. En règle générale, l'IAA est plus souvent « acheteuse » que « vendeuse » comme le montre le graphique 2. Sur la période 1987-2002, les transactions sur l'agroalimentaire s'élèvent en moyenne à 18 milliards de \$ par an, soit environ 15 % de l'ensemble des industries manufacturières, avec un creux en 1991 à 5 milliards et un pic en 2000 à 60 milliards.

Graphique 3 : Fusions et acquisitions transfrontières dans l'IAA



L'activité en F&A – tous secteurs confondus - constitue une fraction très fluctuante de l'investissement direct à l'étranger (IDE)¹ : 34 % en 1993, 95 % en 2000, année où l'IDE a atteint un sommet à 1200 milliards de \$. Il semble que le montant total de l'IDE soit plus fortement influencé par les opérations de restructuration que par les transferts de capitaux intra-firmes. Toutefois, les F&A ne sont pas en totalité comptabilisées dans les IDE comme on peut le constater à partir des données de la CNUCED :

¹ Le cadre théorique et empirique de l'IDE est présenté au chapitre 3.

Tableau 7 : F&A et IDE dans l'industrie mondiale en 2002

Opérations en milliards de \$	Industrie manufacturière	Industrie agroalimentaire	% IAA
F&A « acheteurs »	115	21	18,3
F&A « vendeurs »	137	32	23,3
IDE entrants	133	7	5,3

Source : nos estimations d'après UNCTAD, WIR 2003

Nous analyserons en détail dans cette partie l'ensemble des opérations financières, industrielles et commerciales (acquisitions totales ou partielles, prise de participation, cessions d'actifs et d'entreprises, contrats de partenariat, création de co-entreprises) réalisées par les cent premières FMNA retenues dans le fichier Agrodata de janvier 1987 à juin 2003, selon 3 critères :

- la nature des opérations
- leur localisation géographique
- leur appartenance sectorielle

2.1 – La nature des opérations de restructuration conduites par les FMNA

Les opérations de restructuration, et plus particulièrement les formes d'investissement telles que les fusions et les acquisitions, figurent parmi les moyens les plus employés par les entreprises du système agroalimentaire pour mettre en application leurs stratégies de croissance. Ces investissements qualifiés de « portefeuille » ont connu une croissance accélérée dans l'ensemble de l'industrie à partir des années 80 (Oman, Rama, 1987).

L'internationalisation du capital et la globalisation socioculturelle poussent les entreprises des secteurs industriel et tertiaire à recourir à ce type d'investissements pour réaliser leur internationalisation, leur diversification ou leur recentrage sectoriel.

Le nombre des opérations de restructuration réalisées par les firmes agro-industrielles multinationales composant le *Club des 100* reste stable depuis 1990, avec environ 300 transactions par an. Il semblerait que la fin des années 1980 a marqué une stagnation avec une baisse dans le nombre des opérations de 502 en 1988 à 296 en 1990. Nous avons recensé 287 transactions en 2002 et quelque 103 opérations pour les six premiers mois de 2003.

Tableau 8 : Les opérations de restructuration réalisées par les 100 premières FMNA

Années	Acquisitions, fusions		Création de filiale		Alliances, partenariats		Fermeture d'usine		Ventes		Total des opérations nombre
	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	nombre	(%)	
1987	268	55	26	5	79	16			110	23	483
1988	281	56	22	4	90	18	1		108	22	502
1989	208	58	22	6	57	16			73	20	360
1990	159	54	15	5	65	22	4	1	53	18	296
1991	167	50	10	3	94	28	1		62	19	334
1992	171	59	8	3	63	22	3	1	46	16	291
1993	163	60	10	4	22	8	6	2	71	26	272
1994	160	60	8	3	27	10	1		72	27	268
1995	167	65	13	5	21	8	3	1	54	21	258
1996	116	39	32	11	84	28	14	5	49	17	295
1997	140	48	9	3	47	16	20	7	75	26	291
1998	145	46	22	7	58	18	19	6	72	23	316
1999	152	45	18	5	53	16	14	4	99	29	336
2000	159	50	18	6	45	14	15	5	79	25	316
2001	151	46	19	6	42	13	26	8	87	27	326
2002	97	34	13	5	49	17	27	9	101	35	287
2003 (*)	41	40	6	6	14	14	13	13	30	29	103
Total	2 745	51	271	5	910	17	167	3	1 241	23	5 335

(*) 6 mois

Source : Agrodata, (2003)

Les fusions-acquisitions (F&A) et autres opérations financières assimilées (participations majoritaires, offres publiques d'achat/OPA réussies) sont des indicateurs de croissance externe et illustrent les stratégies d'affrontement adoptées par les FMNA (Rastoin *et al.*, 1998). Les F&A ont été majoritaires entre 1987 et 1996. Depuis le 1^{er} janvier 1996, leur part relative dans le nombre total des opérations de restructuration a oscillé entre 45-50 %, pour baisser à 34 % en 2002 et à 40 % pour le premier semestre de 2003.

Les opérations de restructurations caractéristiques des stratégies de contournement, sont les participations minoritaires, la création des co-entreprises (joint-ventures), les accords de distribution, les accords de licence, de franchise ou les autres formes de partenariats. Leur part relative dans le nombre total des transactions réalisées par les FMNA, restent aux alentours de 16-18 %, avec une tendance à la baisse à partir de 2000.

La même remarque est valable pour les investissements *ex nihilo* que réalisent les FMNA. À côté de la création de filiales ou de bureaux de liaison, on relève la construction de nouvelles usines. Ces opérations de croissance interne qui ne formaient que 3-5 % de l'ensemble des opérations de restructuration entre 1987 et 1997 ont enregistré une légère progression à partir des années 2000 au cours desquelles leur part relative est passée à 6%.

Les opérations de désinvestissement qui sont également des indicateurs de « décroissance externe », ont vu leur part relative passer de 19-22 % entre 1987 et 1997 à 45 % du total des opérations recensées en 2002 et à 42 % de celles du premier semestre de 2003. Parmi ces opérations de désinvestissements, des fermetures d'usines sont relevées depuis la fin des années 90. Les stratégies de repliement, de *reengineering* industriel et capitalistique autour des activités rentables, adoptées par les géants de l'agroalimentaires comme Nestlé et Unilever ont eu un impact indéniable sur cette tendance au désinvestissement. À côté de nombreuses ventes de filiales ou de participations qui marquent les stratégies de recentrage, on note l'application d'un grand nombre de plans de restructurations (*downsizing*) étalés sur le

moyen terme (trois à cinq ans) conduisant à des abandons de sites. Les différents aspects des opérations de désinvestissement seront étudiés *infra*.

Le retour des mégas opérations sur la scène agroalimentaire mondiale

L'ère des offres publiques d'achat (OPA) semblait être close à la fin des années 1980. La décennie 90 a été plutôt marquée par des opérations d'élargissement des marchés, financièrement moins exigeantes, mais dispersées sur l'ensemble de la planète. Les difficultés résultant du rétrécissement des marchés matures de l'Occident, couplées aux contraintes de rentabilité des capitaux investis imposées par la sphère financière aux grandes entreprises cotées en bourse ont conduit nombre d'entreprises états-uniennes et européennes à réaliser des acquisitions onéreuses afin de mieux répondre à ces multiples pressions économiques et financières. Les FMNA « multiproduits / multidivisionnelles » comme Unilever, Nestlé, Diageo et Philip Morris se sont montrées particulièrement actives durant les dernières années en réalisant des opérations d'acquisition et de vente spectaculaires de filiales importantes, voire de groupes d'entreprises. On relève ainsi 8 transactions supérieures à 10 milliards de \$ entre 1987 et 2002 dont 3 réalisées par des firmes européennes et 5 par des firmes américaines. La mobilisation de fonds aussi importants suppose des capacités à générer du cash flow hors du commun.

**Tableau 9 : Les 20 opérations d'acquisition les plus onéreuses effectuées par les FMNA
Du 1^{er} janvier 1987 au 30 juin 2003**

Année	Nom de la cible	Pays d'implantation	Secteur	Montant millions \$ US	Acquéreur
2000	Bestfoods	USA	Produits alimentaires	23 300	Unilever
1988	RJR Nabisco	USA	Diversifié	22 000	Kohlberg Kravis Roberts (KKR)
2000	Nabisco Inc ;	USA	Produits alimentaires	19 200	Philip Morris
2000	Quaker Oats	USA	Céréales pour petit déjeuner	13 400	Pepsico
1988	Kraft Inc	USA	Produits alimentaires	13 100	Philip Morris Co. Inc..
1999	Cultor	FIN	Produits alimentaires	12 701	Danisco
2000	Pillsbury	USA	Produits alimentaires	10 500	General Mills
2001	Ralston Purina	USA	Aliments pour animaux domestiques	10 500	Nestlé
2001	Seagram	Canada	Boissons alcoolisées	8 150	Pernod Ricard / Diageo
1989	Pillsbury Co	USA	Produits alimentaires	5 700	Grand Metropolitan
2002	Miller Brewing	USA	Bière	5 600	South African Breweries
2001	IBP	USA	Industrie de viande	4 700	Tyson Foods
1998	Koipe	Espagne	Industrie du sucre	4 420	Sociedad Cooperativa General A
1994	Borden Inc.	USA	Produits alimentaires	4 415	Kohlberg Kravis Roberts (KKR)
1989	Elders Ixl	AUS	Travail de graines	4 350	Harlin
2000	Keebler Foods	USA	Biscuits	4 300	Kellogg
1990	Jacobs Suchard	Suisse	Produits alimentaires	4 183	Philip Morris Co. Inc.
1999	Allied Domecq Inns	G.B.	RHF	3 780	Whitbread
1994	Gerber Products	USA	Produits alimentaires élaborés	3 676	Sandoz
2000	Bass Breweries	G.B.	Bière	3 419	Interbrew

Source : Agrodاتا, (2003)

2.2 – La localisation géographique des opérations de restructuration conduites par les FMNA

On observe une forte concentration des opérations de restructuration des FMNA dans les pays à haut revenu : les 3/4 des opérations recensées entre 1987 et 2003 concernent l'Europe occidentale (Union européenne pour l'essentiel) et l'ALENA (Etats-Unis principalement). Le Japon, 3^e pôle de la fameuse Triade des riches, comptabilise moins de 100 transactions en 16 ans, malgré la présence d'une vingtaine de puissantes multinationales. Ceci s'explique par le faible niveau d'internationalisation de ces firmes. L'Océanie (Australie et Nouvelle-Zélande) est par contre très active malgré un faible nombre de firmes par contre très tournées vers l'étranger. Les PECO constituent la 3^e zone d'intense restructuration, imputable à l'ouverture de nouveaux marchés et à la privatisation de firmes locales. Le MERCOSUR constitue une aire traditionnelle d'intervention des multinationales nord-américaines, mais fait l'objet d'incursions des firmes européennes du fait de la présence d'un vaste marché.

La catégorie des pays pauvres formée par la plupart des pays de l'Afrique et de l'Asie n'attire que 1,5 % de l'ensemble des opérations de restructuration réalisées par les membres du *Club des 100*.

On notera que les opérations de désinvestissements sont plus nombreuses en Europe occidentale (33 % du total des opérations) que dans les autres zones, signalant à la fois des marchés en évolution et une industrie encore peu concentrée.

Tableau 10 : Répartition des opérations de restructuration des FMNA selon la nature des opérations et suivant les zones du monde (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)

Zones	Achats et partenariats	Ventes	Total	% Total	Ventes/Total
Europe occidentale	1 771	867	2 638	49%	33%
ALENA	938	364	1 300	24%	28%
PECO	322	26	348	7%	7%
MERCOSUR	158	17	175	3%	10%
Océanie	125	34	159	3%	21%
Chine	116	6	122	2%	5%
ASEAN	92	14	106	2%	13%
Japon	75	19	94	2%	20%
Pays tiers méditerranéens	77	5	82	2%	6%
Autres pays	253	57	310	6%	18%
Total monde	3 926	1 409	5 335	100%	26%

Source : Agrodata, (2003)

Les investisseurs de l'agro-industrie et de l'agro-tertiaire s'intéressent de plus en plus aux marchés émergents où, du fait d'un pouvoir d'achat moyen par habitant qui s'élève progressivement, on enregistre une propension à consommer des produits alimentaires transformés. Un pouvoir d'achat élevé, facteur important dans l'acte de consommation, est nécessaire mais non suffisant. Le changement socioculturel est indispensable pour que le pouvoir d'achat par habitant se transforme en propension à consommer. La consommation alimentaire, puissamment ancrée dans des traditions séculaires, représente généralement l'un des derniers bastions dans l'évolution des mentalités. Il s'agit d'ailleurs plus de modification

dans le comportement du consommateur que d'une acculturation pure affectant directement les habitudes alimentaires.

L'estimation du pouvoir d'achat dans de nombreux pays en voie de développement est délicate, faute de données fiables. Afin de disposer d'une certaine homogénéité au niveau mondial, nous avons adopté le classement des pays par la Banque Mondiale selon les catégories de niveau de revenu. Le Produit National Brut par habitant est retenu comme indicateur du pouvoir d'achat. La répartition des opérations de restructuration par catégorie économique des pays montre, encore une fois, la suprématie des pays de la Triade. Cependant, un niveau élevé de revenu doit être accompagné d'autres facteurs spécifiques comme le niveau d'instruction de la population, les réseaux d'information et de communication, un milieu propice pour la R&D, pour que les pays deviennent des pôles d'attraction pour les investissements des FMNA. L'émergence de mégapoles, les changements dans la structure des ménages et des styles de vie urbains constituent également des facteurs-clé. Ainsi, les grandes villes de l'Extrême-Orient ou de certains pays de l'Amérique latine, sans offrir des conditions économique-politiques plus stables que leurs homologues africaines ou méditerranéennes, présentent des structures socioculturelles plus attirantes pour le capital étranger.

Certains pays classés dans la catégorie à « revenu élevé » de la Banque Mondiale (plus de 9075 \$/habitant en 2002), comme le Bahreïn, Koweït, la Slovanie ou encore parmi les pays à « revenu intermédiaire supérieur » (2936 à 9075 \$) comme l'Arabie Saoudite, le Liban, l'Estonie, la Lettonie ou la Lituanie, du fait principalement de leur faible population et industrialisation, ne figurent pas parmi les pays-cibles des FMNA. Par contre, certains pays classés à « revenu intermédiaire inférieur » (736 à 2 935 \$), comme la Grande Chine (incluant Taiwan et Hong Kong), le Brésil, l'Afrique du Sud, la Turquie et l'Égypte, par l'importance de leur population, par la présence de grandes mégapoles possédant des quartiers à pouvoir d'achat significatif, par leur situation géoéconomique, constituent des pôles d'attraction pour les FMNA. La position de ces grands pays en fait par ailleurs des têtes de pont pour les FMNA vers des pays voisins de moindre importance (par leur population et par leur économie).

Les FMNA semblent préférer les nouvelles formes d'investissement (participations minoritaires, co-entreprises, accords de licence et/ou de distribution) dans les pays à revenu intermédiaire inférieur et les pays pauvres (moins de 736 \$ par habitant), probablement pour atténuer les risques liés aux incertitudes économiques et politiques. Par ailleurs, certains pays à revenu intermédiaire supérieur, comme la Pologne ou l'Argentine sont déjà sujets à des plans sociaux et de restructuration entraînant des opérations de désinvestissement ou de fermeture d'usines, fréquemment constatées ces trois dernières années.

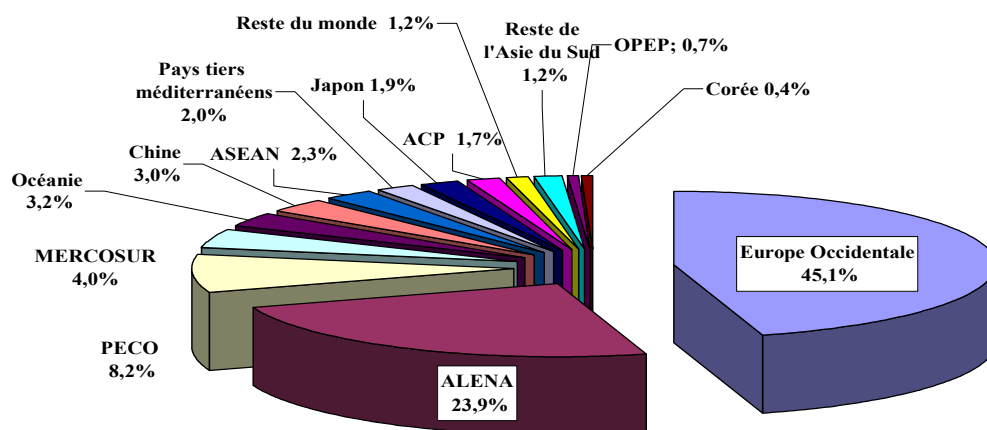
Localisation des opérations d'achat des FMNA

Aujourd'hui, il est indéniable que le processus de la globalisation accompagne l'intégration régionale des économies nationales par le biais d'accords bi ou multilatéraux. Nous avons regroupé les pays selon des proximités économiques, socio-culturelles en complément de leur proximité géographique, que ces rapprochements soient scellés par des traités commerciaux et économiques ou non. La répartition des pays-cibles dans le cadre de rassemblements régionaux vient confirmer notre hypothèse que la puissance économique « organisée » (Etat de droit, développement institutionnel) d'une zone est le facteur le plus important d'attraction des capitaux des FMNA.

De fait, les économies à revenus élevés des pays industrialisés rassemblées au sein de l'UE en Europe occidentale et de l'ALENA en Amérique du Nord, attirent plus de trois quarts des F&A et autres opérations assimilées réalisées par les FMNA entre le 1^{er} janvier 1987 et 30 juin 2003. Les pays de l'Europe centrale et orientale (PECO) cumulent un peu plus de 8 % alors que les pays du MERCOSUR en Amérique latine, de l'ASEAN en Asie ne représentent respectivement que 4 % et 3,2%. Par contre la Chine (avec Taiwan et Hong Kong) cumule à elle seule 3% du total des F&A réalisées pendant la période étudiée (avec une montée en puissance au cours de dernière décennie). Bien entendu, les atouts d'un énorme marché de 1,3 milliard d'habitants ne sont pas comparables avec ceux d'un petit pays comme la Jordanie qui ne compte que 5 millions de citoyens sur son territoire national. Cependant, au-delà de la dimension du marché domestique, il est à noter que la Chine avance à pas-de-géant dans les domaines de la libéralisation de l'économie, de la croissance du PNB et du pouvoir d'achat de ses consommateurs

Les effets de proximité ne jouent pas encore pour les pays tiers méditerranéens qui ne bénéficient que de 2 % de l'ensemble des opérations d'acquisition des FMNA, alors qu'ils ont tous des accords bilatéraux d'association avec l'Union européenne. Dans cette zone, les effets négatifs combinés du faible pouvoir d'achat, de l'insécurité mais aussi de la faiblesse des dispositifs institutionnels et de certaines infrastructures restent dissuasifs. Pour des raisons géopolitiques et sous réserve que le concept de « nouveau voisinage » défini par l'UE s'accompagne d'un réel appui économique, la situation devrait évoluer dans le contexte de la zone euro méditerranéenne de libre échange dont l'achèvement est programmé pour 2012.

Graphique 4 : Répartition des opérations d'acquisition et assimilées selon la région économique d'appartenance des pays-cibles (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)



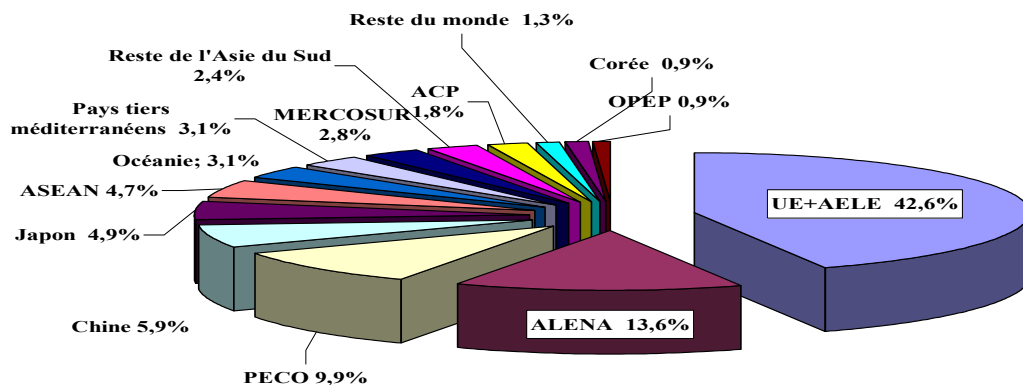
Source : Agrodata, 2003

Localisation des opérations de partenariat des FMNA

Le fait que les FMNA préfèrent adopter des stratégies d'alliance et de contournement des risques liés aux aléas politiques et à l'instabilité économique et financière des pays en développement se confirme à l'examen des chiffres : la part des pays d'Europe occidentale (UE et AELE) dans le nombre total des opérations d'alliance et de partenariat menées de 1987

à 2003 est de 43 % et celle de l'ALENA de 14 % mais reste sensiblement inférieure à celle des opérations d'achat (respectivement 45 % et 24 %); tandis que la part de régions économiques plus pauvres comme l'ASEAN (4,7%), les pays tiers Méditerranéen (3,1%), les PECO (9,9%) et la Chine (5,9%) sont proportionnellement plus élevées comparées aux opérations de F&A.

Graphique 5 : Répartition des alliances et des partenariats selon la région économique d'appartenance des pays-cibles (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)



Source : Agrodata, (2003)

L'origine des investisseurs agroalimentaires multinationaux

Les FMNA originaires des pays de l'UE et de l'AELE se positionnent en tant qu'acteurs les plus actifs sur la scène agroalimentaire mondiale. En analysant le tableau 10, nous remarquons que les FMNA de l'Europe occidentales sont les premiers investisseurs dans toutes les régions économiques à l'exception de la zone de l'ALENA où les FMNA états-uniennes réalisent 54% des opérations de F& A au cours de la période étudiée. La proximité semble être le facteur déterminant le plus important, puisque 81 % des opérations réalisées en Europe occidentale le sont par des FMNA originaires de la même zone. Ces firmes sont également présentes dans près des trois quarts des opérations réalisées dans les pays tiers méditerranéens (74%) et dans les PECO (72%), un tiers des opérations réalisées dans la zone d'OPEP (67%), du reste de l'Asie du sud (67%) et du MERCOSUR (65%), et enfin plus de la moitié des opérations réalisées en Chine (56%) et en Corée (53%). Les investissements réalisés dans les pays méditerranéens et les PECO sont stimulés par les affinités culturelles, politiques et géographiques existant entre les investisseurs et les pays d'accueil. Le dynamisme des FMNA européennes sur les marchés lointains de l'Amérique latine et de l'Asie du Sud-Est s'explique plus par des stratégies d'élargissement de marché (relais de croissance) que par des opportunités de proximité.

Tableau 11 : Répartition des F&A et opérations assimilées par origine et destination des investissements (1^{er} janvier 1989-30 juin 2003)

Zones des pays-cibles	Zones d'origine des FMNA				Total
	Europe occidentale	Etats-Unis	Japon	Reste du monde	
Europe occidentale	1 429	255	36	51	1771
ALENA	351	503	31	53	938
PECO	231	72	4	15	322
MERCOSUR	100	44	1	13	158
Océanie	53	30	10	32	125
Chine	65	18	25	8	116
ASEAN	45	18	15	14	92
Pays tiers méditerranéens	57	20	-	-	77
Japon	31	10	33	1	75
ACP	32	10	-	23	65
Reste du monde	28	18	-	3	49
Reste de l'Asie du sud	32	10	1	5	48
OPEP	18	9	-	-	27
Corée	9	8	-	-	17
Non identifié	30	14	1	4	49
Total	2511	1039	157	220	3927

Source : Agrodata, (2003)

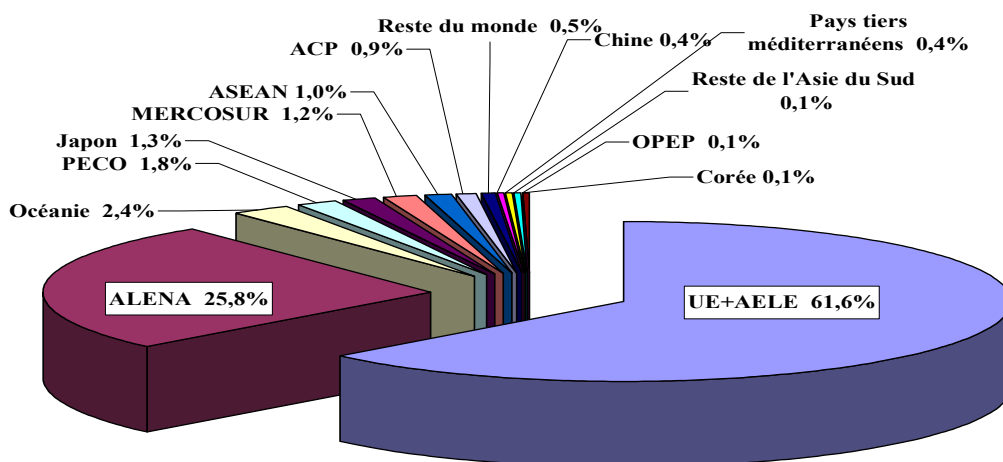
Les FMNA états-uniennes semblent être moins actives que les européennes. Même au sein de l'ALENA, leur zone de proximité, elles ne cumulent que 54 % du total des F&A et opérations assimilées réalisées dans les pays membres. Elles occupent généralement la seconde place dans la plupart des régions d'accueil des IDE. Elles ne détiennent que des parts relativement faibles dans les pays de MERCOSUR (28%). Cette faiblesse se retrouve au niveau des investissements réalisés dans les pays de l'OPEP (33%), les PECO (22%), les pays tiers méditerranéens (26%), l'Océanie (24%), le reste de l'Asie du sud (21%), les pays de l'ASEAN (20%). En Chine à peine 15,5% des opérations sont effectuées par les FMNA états-uniennes. Cette analyse suggère que les FMNA originaires des Etats-Unis ne sont pas leaders dans le processus de globalisation des firmes agroalimentaires, probablement en raison de la dimension considérable du marché intérieur nord-américain et de facteurs culturels.

Les FMNA japonaises, à l'instar des groupes états-uniens, sont plutôt focalisées sur leur territoire national (44%). Bien plus timides que les FMNA européennes et états-uniennes, elles sont surtout actives dans leur voisinage, en Chine (22%), dans la zone ASEAN (16%) et dans les pays d'Océanie (8%).

Restructuration des opérateurs agroalimentaires sur les marchés matures

Au début du XXI^e siècle, le recentrage sectoriel est intensément pratiqué par les firmes agroalimentaires multinationales en raison des pressions des marchés financiers et de la grande distribution. Dans ces remaniements sectoriels, les opérations de vente et assimilées, de même que les fusions-acquisitions restent essentiellement le fait des entreprises de la chaîne agroalimentaire sans vraiment attirer des investissements transsectoriels.

Graphique 6 : Répartition des opérations d'acquisitions et assimilées suivant la région économique d'appartenance des investisseurs (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)



Source : Agrodata, (2003)

Les programmes de recentrage sur des secteurs d'activité à rentabilité supposée durable, poussent les firmes à se délester de certaines de leurs filiales ou même de divisions entières. Ces opérations permettent simultanément aux FMNA de dégager des liquidités pour investir dans des secteurs où elles ambitionnent de se positionner en tant que leader ou challenger, sur des marchés élargis. Dans ce mouvement de concentration du capital agroalimentaire mondial, ce sont effectivement des pays à marchés matures comme ceux d'Europe occidentale, d'Amérique du Nord, d'Océanie qui s'exposent à des fermetures d'usines, et/ou à des délocalisations des sites de production. 62% des opérations de désinvestissement ont ainsi été effectuées en Europe occidentale ; 26% dans l'ALENA (quasi exclusivement Etats-Unis et Canada) ; 2,4% en Océanie et seulement 1,3% au Japon².

² Il est bon de rappeler ici la précaution d'usage : de tels recensements ne peuvent être exhaustifs et donnent des indications sur des tendances. Il se peut en conséquence que certaines opérations réalisées dans des pays d'Asie, d'Afrique ou encore d'Amérique latine soient sous représentées dans nos analyses.

Tableau 12 : Répartition des opérations de désinvestissements des FMNA par origine et destination (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)

Zones des pays-cibles	Les zones d'origine des FMNA				Total
	Europe occidentale	USA	Japon	Reste du monde	
Europe occidentale	770	85	0	12	867
ALENA	123	220	1	19	363
Océanie	25	5	2	2	34
PECO	18	8			26
Japon	7	2	10		19
ASEAN	11	2		1	14
MERCOSUR	12	5			17
ACP	9	2		1	12
Reste du monde	1	5		1	7
Chine	5			1	6
Pays tiers méditerranéens	4	1			5
Reste de l'Asie du Sud	1	1			2
Corée		1		1	2
OPEP		2			2
n.i.	15	15		2	32
Total	1001	354	13	40	1408

Source : Agrodata, (2003)

Le croisement des zones des FMNA qui désinvestissent et des régions subissant ce type d'opérations (tableau 12) montre que ce sont surtout les marchés matures qui sont sujet à ces remaniements. FMNA européennes en Europe Occidentale et dans l'ALENA, ainsi qu'en Océanie ; FMNA états-uniennes aux USA et en Europe Occidentale et japonaises au Japon continuent à restructurer leur appareil industriel et leur organisation interne pour être en phase avec les nouveaux critères de compétitivité internationale.

Ces opérations, étroitement liés aux stratégies de recentrage sur les « métiers de base », conduisent les FMNA à une consolidation sectorielle et à une concentration horizontale dans quelques secteurs d'activité.

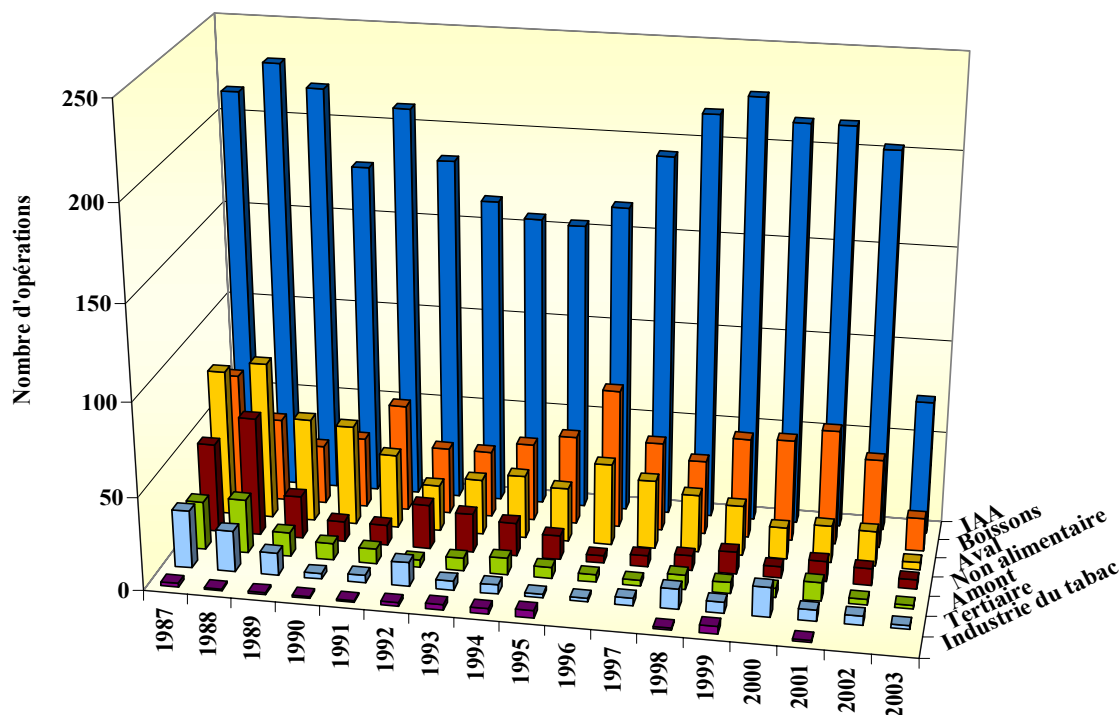
Il faut également signaler les décisions de certaines FMNA de se retirer des secteurs de première transformation et de l'amont de la chaîne alimentaire dans certains pays en développement (ACP, Afrique notamment). Les PECO sont également soumis à des restructurations de leur appareil industriel.

2.2 – La restructuration sectorielle des FMNA

Un premier aspect qui ressort de l'analyse des opérations de restructuration recensées entre 1^{er} janvier 1987 et 30 juin 2003 (Graphique 6) est une concentration sur les activités de transformation des produits agricoles et des boissons (près de 80 % des opérations). Ce mouvement vient confirmer la fin des grands conglomérats industriels des années 1960 et 1970, période au cours de laquelle les firmes multinationales géantes investissaient tous azimuts suivant en cela les stratégies de la diversification horizontale réductrice des risques. Les entreprises réalisant une intégration verticale au niveau international ont également revu leur politique.

Un second point à noter est le caractère plutôt consanguin des opérations : ce sont de manière quasi exclusive des firmes déjà présentes dans l'industrie agroalimentaire qui investissent dans le secteur, confirmant en cela la théorie des ressources et compétences qui – du fait d'un processus d'apprentissage endogène – renforcent en quelque sorte le pouvoir de marché des *insiders*. Ainsi, les seules banques ou compagnies d'assurances qui sont présentes dans le secteur agroalimentaire en tant qu'opérateur actif sont celles qui ont des motivations à caractère industriel plutôt que financier (Parisbas, CP Partners, Hicks Muse & Co)

Graphique 7 : Evolution des opérations de restructuration réparties suivant les principaux secteurs d'activité de l'entreprise cible



Source : Agrodata, (2003)

En effet, en adoptant un raisonnement régulationniste, nous pouvons considérer que le système économique planétaire est dans une phase de crise où les transactions sur le marché et la sous-traitance des activités annexes deviennent plus intéressantes pour les grandes firmes que de leur internalisation (Wallerstein, 1974). Ainsi, toutes les activités « amont » de grandes FMNA états-uniennes comme Campbell Soup, General Mills ou encore H.J. Heinz sont externalisées dans le courant les années 2000 par la vente des activités agricoles (production des tomates, horticulture, minoteries, autres activités). De même, Sara Lee, dans sa division de produits de charcuterie, sous-traite l'élevage, l'abattage et le découpage des porcs et des dindes à quelques grands groupes de première transformation comme Cargill. Ces entreprises, lorsqu'elles ne pratiquent pas une coordination contractuelle de leurs approvisionnements amont, achètent leurs matières premières sur le marché mondial, pour bénéficier des cours des prix internationaux et globalisent leur approvisionnement grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication. D'autres exemples sont donnés par Nestlé qui se retire de la trituration du cacao ou Unilever qui se désengage de la transformation des graines oléagineuses pour se concentrer sur les activités à haute valeur ajoutée situées plus en aval des filières agroalimentaires. À côté de l'approvisionnement en matières premières agricoles toutes les autres activités relevant des industries et services annexes, comme la fabrication des

emballages, les transports et l'entreposage des denrées brutes et des produits finis ou le négoce sont en passe d'être externalisées par les FMNA membres. Par ailleurs, on observe un éloignement des FMNA de l'industrie du tabac, en raison des fortes pressions exercées par les associations des consommateurs et des législations anti-tabac des pays industrialisés. Philip Morris, RJ Reynolds avaient construit dans les années 80-90 des stratégies d'intégration d'activités agroalimentaires sur la double idée de valoriser un savoir-faire managérial et marketing dans le domaine des produits de grande consommation et de se lancer dans un nouveau secteur dès lors que les marchés du tabac dans les pays riches étaient menacés. Tout comme dans la chimie fine (pharmacie et pesticides), une telle stratégie d'intégration a échoué et a conduit à séparer des activités antagoniste du point de vue de l'image.

Cependant, cette concentration des FMNA sur l'industrie alimentaire et des boissons ne contraint aucunement la diversification et la segmentation de leurs activités.

La répartition des F&A et autres opérations assimilées par principales branches de l'IAA et catégories de revenu des pays-cibles est présentée dans le tableau 11. Une première observation concerne la forte segmentation du marché dans les pays à haut revenu : à part l'industrie laitière, aucun secteur ne se dégage en tant que pôle d'attraction des investissements des FMNA et nous notons une répartition plutôt équilibrée entre plusieurs segments des IAA. Sur les marchés émergents et/ou en développement, il est possible de dégager quelques tendances d'évolution.

Les valeurs montantes dans les pays en développement : industrie laitière, BRSA, bière

La bière se présente comme un secteur en plein d'essor sur les marchés émergents : La part du secteur brassicole dans le total des F&A est de 14 % dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ; de 13 % dans les pays à revenu intermédiaire supérieur, de 12 % dans les pays pauvres et de 19 % dans les pays en développement à revenu élevé. Pourtant, dans les pays de la Triade, ce secteur ne cumule que 4 % des opérations d'acquisition, de fusion et d'accords de partenariat. Le vieillissement des populations de l'Occident, la saturation des marchés et le changement dans les préférences des consommateurs sont autant des facteurs explicatifs.

L'industrie laitière, dans son ensemble, attire également les capitaux des FMNA vers les pays émergents : 17,4% des F&A dans les pays à revenu intermédiaire supérieur, 15,3 % dans les pays à revenu intermédiaire inférieur, 10,4 % dans les pays en développement à revenu élevé et 10,9 % dans les pays pauvres. L'industrie laitière est le seul secteur qui cumule plus de 10% des F&A (12,3%) alors qu'aucun autre secteur ne se dégage du lot.

Les boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA : boissons fruitées, sodas, jus de fruits et eaux minérales et de source et activités d'embouteillage) ont également la cote tant dans les marchés émergents que sur les marchés matures des pays occidentaux : 6 % des F&A et autres opérations assimilées dans les pays de la Triade ; 12,6 % dans les pays à revenu intermédiaire supérieur ; 9,5 % dans les pays à revenu intermédiaires inférieur ; 7,5 % dans les pays émergents à revenu élevé et 12 % dans les pays pauvres. Les boissons fruitées et les sodas, très prisés par les jeunes et les enfants se taillent la part de lion dans cette répartition. L'industrie laitière et les BRSA constituent des secteurs dans lesquels des géants comme Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo et Danone sont présents avec des moyens financiers considérables pour réaliser les investissements immatériels nécessaires, ce qui va constituer de véritables barrières à l'entrée pour des entreprises de taille plus modeste : on observe dans ces secteurs une oligopolisation croissante.

Tableau 13 : Répartition des achats et autres opérations assimilées selon les catégories de revenu des pays-cibles et les activités principales des entreprises ou filiales ciblées (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)

Secteur d'activité de l'opération	Pays-cibles par catégorie de revenu						Total
	Pays pauvres	Pays à revenu intermédiaire inférieur	Pays à revenu intermédiaire supérieur	Autres pays à revenu élevé	Pays de la Triade	Non identifié	
<i>Activités d'amont</i>	1	8	9		81	1	100
Industrie des aliments pour animaux	2	8	9		41	1	61
Aliments pour animaux domestiques			3		27		30
Industrie de viande		5	7	2	147		161
Industrie laitière	11	69	69	7	353	4	513
<i>dont lait de consommation, beurre</i>	5	41	40	3	219	4	312
<i>Produits laitiers frais</i>	1	9	12	2	27		51
<i>Fromages</i>		6	10		72		88
<i>Crèmes glacées</i>	5	13	7	2	35		62
Fruits & légumes	2	10	14		136		162
Soupes		1			9		10
Industrie du poisson		2	1		39		42
Corps gras	1	16	15		61	1	94
Travail de grains	1	1	4		32	1	39
Boulangerie, pâtisserie		3	3		91		97
Biscuits	4	18	8		53		83
Pâtes alimentaires	1	4	1		23		29
Céréales pour petit déjeuner	1	1		1	12		15
Industrie du sucre	2	11	19		31		63
Chocolat, confiserie	4	22	19	2	73	2	122
Produits surgelés	1	6	3	1	62		73
Plats cuisinés, produits de grignotage		6	7	2	99		114
Edulcorants, ingrédients	1	5	2		50	3	61
Autres produits alimentaires élaborés	10	26	15	5	196	3	255
Produits alim. non spécifiés ailleurs	14	36	25	10	212	1	298
Boissons alcoolisées	6	9	24	3	95	3	140
Industrie du vin	1	3	4		45		53
Viticulture		1			6		7
Bière	12	65	53	13	128		271
Jus de fruits	1	2	4		23	1	31
Boissons rafraîchissantes sans alcool	5	16	22	1	62		106
Eau embouteillée	4	13	14	1	31	1	64
Embouteillage	2	12	10	3	42		69
<i>Total des IA et boissons</i>	86	371	355	51	2 178	21	3 063
Industrie du tabac	1	4	3		6		14
<i>Activités d'aval</i>	8	27	12	8	327	6	388
Emballage		4			20		24
R&D	2	2	1	2	20	0	27
Gestion, marketing, services informatiques			1		18	1	20
Activités diversifiées		5		1	13		19
Activités hors système agroalimentaire	2	28	15	4	197	3	249
Activités non identifiées	1	3		1	18		23
Total	101	452	396	67	2 878	32	3 927

Source : Agrodata, (2003)

Le recensement des opérations conduites par les FMNA permet de positionner entre elles les zones d'origine des FMNA ainsi que les zones d'accueil des pays-cibles. Cependant, il ne faut pas perdre de vue qu'il s'agit de transactions réalisées par des firmes. Il nous semble en conséquence intéressant de présenter les acteurs les plus actifs de la scène agroalimentaire mondiale afin de dégager quelques caractéristiques de leurs stratégies d'implantation.

2.3 – Les principaux acteurs des opérations de restructuration dans l’agroalimentaire

Les 25 FMNA les plus actives en tant qu’investisseur du *Club des 100* (cf. tableau 14) sont, pour la plupart originaires d’Europe occidentale (15 firmes) ; 8 sont issues des Etats-Unis d’Amérique, une du Japon et une d’Australie. Ces 25 firmes cumulent près de la moitié (48%) des F&A et autres opérations assimilées réalisées par les 100 premières FMNA entre le 1^{er} janvier 1987 et 30 juin 2003. Elles ciblent davantage les marchés émergents : leur part dans les pays à revenus intermédiaires et/ou dans les pays pauvres est plus élevée que la moyenne des 100 FMNA, alors que dans les pays de la Triade, elles ne représentent que 42 % des transactions. Il faut, toutefois, signaler que certaines FMNA moins « globalisées » (Conagra, Campbell Soup, Arla Foods, Foster’s Brewing, Wessanen) restent cantonnées dans les pays de la Triade.

Par contre les grandes FMNA multiproduits à portefeuille de marques (Groupe Danone, Unilever, Nestlé, mais également PepsiCo, Diageo, H.J. Heinz, Philip Morris/Altria) ainsi que grands brasseurs européens (Heineken, Interbrew, Carlsberg) réalisent des investissements dans diverses régions du monde, en quête de nouveaux marchés. Leurs stratégies de marques *Corporate* témoignent de leur détermination à faire de la planète un seul et unique marché pour leurs produits. Dans la période 1987-2003, c’est Danone qui s’est montré le plus actif avec 219 opérations d’acquisition contre 201 pour Unilever et 176 pour Nestlé.

Il faut également mentionner quelques cas particuliers : Bongrain SA et Parmalat qui sont des entreprises laitières leaders se montrent également très actifs sur la scène internationale. Bongrain affiche une stratégie de « fédérateur de fromageries régionales à marché national », qu’il a étendue aux PECO, aux pays du Bassin méditerranéen, de l’ALENA et du MERCOSUR. Parmalat, avant son naufrage de fin 2003, avait opté pour une stratégie d’évitement des grandes FMNA laitières : le groupe italien a été l’un des premiers à miser les PECO, bien avant les FMNA multiproduits ou encore les grandes coopératives laitières européennes, pour profiter des avantages du premier arrivant. Il avait développé cette stratégie au Portugal et dans les pays de Mercosur, ce qui lui a permis d’occuper des parts de marché considérables. Le groupe italien fabrique, outre le lait UHT et les produits laitiers, des sauces et du concentré de tomate.

Les 5 premières firmes agroalimentaires mondiales se montrent encore plus entreprenantes : elles totalisent 20 % des F&A et autres opérations assimilées réalisées dans la période étudiée ; 16 % des opérations réalisées dans les pays de la Triade ; 32 % dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ; 27 % dans les pays à revenu intermédiaire supérieur ; 34 % dans les pays pauvres et 33 % dans les pays en développement à revenu élevé. Parmi les pays à revenu intermédiaire, ceux qui sont situés en Europe centrale et orientale, dans l’ASEAN et le Bassin méditerranéen se présentent comme des pôles majeurs de captation des capitaux des FMNA les plus actives du *Club des 100*.

Tableau 14 : Répartition des F&A et opérations assimilées réalisées par les FMNA les plus actives selon les catégories de revenu des pays-cibles (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)

FMNA investisseur (Pays d'origine)	Pays - cibles par catégorie de revenu						Total
	Pays de la Triade	Pays à revenu intermédiaire inférieur	Pays à revenu intermédiaire supérieur	Pays pauvres	Autres pays à revenu élevé	Non identifié ou multizone	
Danone Groupe (France)	123	45	33	8	7	3	219
Unilever (Pays-Bas/G.B.)	122	33	30	13	2	1	201
Nestlé (Suisse)	103	34	19	6	7	7	176
PepsiCo (USA)	43	25	18	6	2	2	96
Diageo (G.B.)	63	9	8	1	4	2	87
Pernod Ricard (France)	51	6	18	2	2	2	81
H.J. Heinz (USA)	58	5	11	3	3		80
Philip Morris (USA)	52	14	9	1		1	77
Sara Lee (USA)	61	7	7				75
Allied Domecq (G.B.)	59	7	4	1	1	1	73
Coca Cola Co. (USA)	26	14	18	6	6	1	71
Bongrain (France)	41	4	16			1	62
Cadbury Schweppes (G.B.)	45	6	5	3	1		60
Parmalat (Italie)	36	7	9	2			54
Cargill (USA)	40	3	5	2		1	51
Ajinomoto (Japon)	31	13		4	2		50
ConAgra (USA)	45					1	46
Heineken (Pays-Bas)	17	7	13	4	4		45
Wessanen (Pays-Bas)	40		2				42
Interbrew (Belgique)	15	20	4		2		41
Carlsberg (Danemark)	13	12	11	1	3		40
Arla Foods (Danemark)	35	1	2		1		39
Campbell Soup (USA)	36		1	1			38
Foster's Brewing (Australie)	30	3		2			35
LVMH (France)	31	1		1		2	35
Sous total des 25 leaders	1 215	276	243	67	47	25	1 874
Part dans le total des 100	42%	61%	61%	66%	70%	78%	48%
Total 100 FMNA	2 878	452	396	101	67	32	3 927

Source : Agrodata, (2003)

Un Top 10 particulièrement actif

Le groupe Danone, dans le cadre de sa stratégie de globalisation se montre très entreprenant sur les marchés émergents et n'hésite pas à faire des estimations de ses parts de marché mondiales : le groupe français s'estime leader des produits laitiers frais, alors que dans les eaux minérales et de source ainsi que dans la fabrication des biscuits, il se positionne en tant que challenger de Nestlé et de PepsiCo. Unilever et Nestlé, géants à portefeuille de marque, se livrent depuis quelques années une bataille acharnée sur l'arène mondiale des crèmes glacées.

Unilever se globalise également sur les produits d'épicerie sèche (soupes déshydratées, produits alimentaires surgelés, thé) en multipliant ses acquisitions et partenariats. Le groupe néerlandais qui se définissait, dans les années 1990, comme une entreprise multilocale, une fédération d'entreprises affiche désormais un objectif de recentrage de ses activités autour de quelques marques globales. Pour ce faire, il a réalisé l'acquisition la plus onéreuse des trois dernières décennies dans la sphère agroalimentaire avec le rachat, en 2000, du géant américain Bestfoods pour 23,3 milliards de dollars. La même année, il a également raflé Ben & Jerry pour 336 millions de dollars et Slim Fast pour 2,2 milliards.

Nestlé, numéro un mondial de l'agroalimentaire, n'hésite pas à investir dans plusieurs pays en développement pour élargir ses parts de marché dans les secteurs de la confiserie-chocolaterie, du café lyophilisé, des eaux embouteillées, des aliments pour animaux domestiques et des plats préparés surgelés, secteurs où il est numéro 1 mondial. Face au leadership d'Unilever sur le marché mondial des crèmes glacées, le géant suisse a récemment racheté aux Etats-Unis la prestigieuse entreprise Dreyer's Grand Ice Cream pour 2,8 milliards de dollars, rachat qui vient alimenter une division qui s'est étoffée, en 2001, par l'acquisition pour 461 millions de \$, de la participation de 50% que General Mills (USA) possédait dans Haagen-Dazs, autre entreprise états-unienne fabricant des crèmes glacées de qualité supérieure. Le groupe suisse avait auparavant racheté en 2001 la division des aliments pour animaux domestique de Ralston Purina, en plein démantèlement, pour 10,5 milliards \$; en 1998, Spillers Petfoods du britannique Dalgety Plc, pour 1,2 milliards \$, et Alpo Petfoods pour 510 \$ US. Parmi ses dernières acquisitions aux Etats-Unis figure également Chef America, la grande firme de service alimentaire (*catering*), secteur en pleine expansion depuis une quinzaine d'années.

Parmi les événements qui ont bouleversé les marchés agroalimentaires dans les années récentes on doit mentionner l'acquisition, en 2000, de Nabisco Inc., Un très important fabricant de biscuits sucrés et salés et de céréales pour petit déjeuner, par le challenger mondial, Philip Morris, pour 19,2 milliards \$ US. Le groupe Philip Morris, qui a traversé une crise de croissance du fait de sa taille et de ses multiples divisions, a décidé en 2001, suite à cette acquisition, de scinder ses activités en entreprises indépendantes, cotées en bourse, tout en gardant le pilotage de ses 3 nouvelles filiale par le biais d'une holding baptisée Altria. Kraft Foods rassemble désormais les activités agroalimentaires ; Philip Morris continue à opérer dans l'industrie du tabac et Miller Brewing, dont 60% du capital a été cédé à South African Breweries en 2002 pour 5 milliards \$ US, intervient dans la brasserie.

Autre exemple de scission d'un groupe important, mais pour des raisons de structure capitalistique : l'italo-français Eridania/Beghin-Say qui s'est scindé en 4 entreprises, Béghin-Say (repris par Union SDA et Union BS), Cerestar, Cereol et Provimi, suite au retrait en 2002 de l'actionnaire de contrôle Montedison.

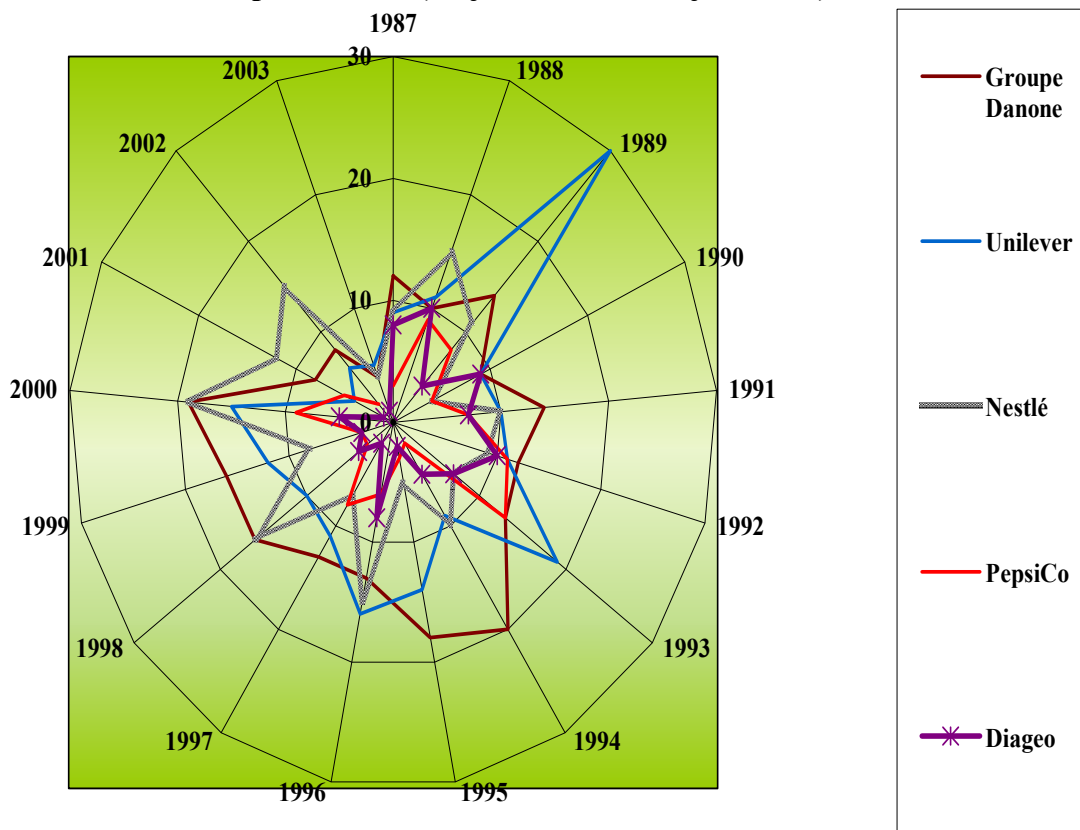
En 2000, Quaker Oats, qui n'a pas su remonter ses difficultés financières, a cédé aux avances de PepsiCo après avoir longuement hésité face à l'offre de Danone Groupe, pour une somme de 13,4 milliards \$ US. Par ailleurs, General Mills, un groupe très dynamique aux Etats-Unis et dans certains pays de l'UE, s'est conforté dans son secteur de la transformation des céréales par l'acquisition, en 2000, de Pillsbury, filiale alimentaire de Diageo, pour 10,5 milliards \$.

Comme nous l'avons déjà souligné, la stagnation voire le rétrécissement des marchés matures des pays occidentaux poussent les grandes FMNA à chercher des relais de croissance soit sur les marchés émergents soit dans la concentration horizontale.

Les plus grandes FMNA se sont montrées actives depuis plusieurs décennies à travers une stratégie de croissance externe (Graphique 7). Leurs vecteurs de développement ne se limite pas aux opérations de fusions-acquisitions, mais concernent également des accords de coopération, de création de coentreprises et d'autres formes de partenariat. Dans les domaines qui ne sont pas leurs cœurs de métier, elles n'hésitent pas à partager leurs ventes avec d'autres géants de l'agroalimentaire au lieu de se contenter d'une troisième ou quatrième places sur des marchés internationaux : l'alliance de Nestlé avec General Mills pour la production des céréales pour petit déjeuner en Europe et Amérique latine (Cereal Partners Worldwide) ; son

accord avec Coca-Cola pour fabriquer une BRSA à base de thé, Nestea constituent deux exemples significatifs. Ces partenariats, à l’instar de celui créé entre Unilever et PepsiCo pour la production de Lipton tea, sont opérationnels depuis une décennie : l’alternative aux mégas fusions, très coûteuses et pas toujours couronnées de succès semble se trouver dans de tels rapprochements basés sur des partages de compétences industrielles et commerciales.

Graphique 8 : Evolution des F&A et autres opérations assimilées réalisées par les FMNA les plus actives (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)



Source : Agrodata, (2003)

Recentrage sur des activités rentables et consolidation sectorielle

Les opérations de désinvestissement, comme cela a été indiqué *supra*, sont également l’apanage des FMNA les plus actives dans les rachats. À partir des données présentées dans le tableau 13, nous remarquons ainsi qu’à l’instar des opérateurs de fusions, acquisitions, participations et partenariats, 25 FMNA sur 100 cumulent 48 % des ventes et opérations assimilées recensées entre le 1^{er} janvier 1987 et 30 juin 2003. Guidées par la recherche d’économies d’échelle et de niveaux de rentabilité plus élevées, les plus grandes FMNA appliquent des plans sociaux, plus particulièrement dans les pays de la Triade (47 %). Bien que le nombre de ventes et de fermetures d’usine reste minime dans les pays en développement, les 25 FMNA les plus actives comptent pour 67 % des ventes et autres opérations assimilées dans les pays à revenu intermédiaire inférieur ; 61% dans les pays à revenu intermédiaire supérieur ; 60 % dans les pays pauvres et 40% dans les pays en développement à revenu élevé.

Nous remarquons que les FMNA qui investissent le plus dans les marchés émergents sont également celles qui désinvestissent massivement en vendant des filiales, des participations

ou de marques et en fermant des unités de production dont les taux d'utilisation des capacités maximales et/ou l'étendue du marché ne correspondent plus aux normes de la compétitivité internationale. Les usines qui ont des surcapacités de 20 à 25 % sont soumises à de sévères plans de restructuration et si les débouchés demeurent insuffisants, sont sacrifiées. Unilever, Nestlé, Diageo et Danone appliquent ainsi des mesures draconiennes depuis quelques années pour évoluer vers une configuration de firme globale³. L'importance des opérations de désinvestissements dans les pays de la Triade confirme ce mouvement.

Tableau 15 : Répartition des opérations de vente et de fermeture d'usines réalisées par les FMNA les plus actives selon les pays-cibles (1^{er} janvier 1987-30 juin 2003)

FMNA	(Pays d'origine)	Pays - cibles par catégorie de revenu des					Non identifié ou multizone	Total
		Pays de la Triade	Pays à revenu intermédiaire inférieur	Pays à revenu intermédiaire supérieur	Pays pauvres	Pays à revenu élevé		
Unilever	(Pays-Bas)	88	6	2	1	1	2	100
Nestlé	(Suisse)	63	9	1			1	74
Diageo	(GB)	56	1	2			2	61
Groupe Danone	(France)	46	1	3				50
Philip Morris	(USA)	26	5	2			1	34
Allied Domecq	(G.B.)	32				1		33
Uniq (Unigate)	(G.B.)	31						31
Pernod Ricard	(France)	20	4				1	25
United Biscuits	(G.B.)	21	1	3				25
Northern Foods	(G.B.)	22						22
Sara Lee	(USA)	20	1		1			22
Tate & Lyle	(USA)	17		1	3	1		22
Wessanen	(Pays-Bas)	20		1				21
H. J. Heinz	(USA)	15	3		1			19
Campbell Soup	(USA)	17						17
PepsiCo	(USA)	16					1	17
CSM	(Pays-bas)	15		1				16
Associated British Foods	(GB)	15						15
Campina	(Pays-Bas)	13						13
Foster's Brewing	(Australie)	11		1				12
General Mills	(USA)	12						12
Cadbury Schweppes	(GB)	9		1			1	11
Con Agra	(USA)	8	2				1	11
Danisco	(Danemark)	10						10
Friesland Dairy	(Pays-Bas)	7		1		1		9
Sous total 25 FMNA		610	33	19	6	4	10	682
<i>Part dans le total des 100</i>								
<i>FMNA</i>		<i>47%</i>	<i>67%</i>	<i>61%</i>	<i>60%</i>	<i>40%</i>	<i>59%</i>	<i>48%</i>
Total		1291	49	31	10	10	17	1408

Source : Agrodata, (2003)

Un autre cas de figure est fourni par des FMNA en difficulté de croissance comme Hillsdown Holdings, Albert Fisher, Rank Hovis Mc Dougall en Grande-Bretagne ; Borden Inc., Nabisco, Quaker Oats, IBP aux Etats-Unis. Uniq (ex- Unigate) et United Biscuits tout comme Northern Foods essaient de redresser la barre par un délestage massif de leurs actifs qu'ils considèrent périphériques à leur « métiers de base » (*core activities*). Le fait que ces firmes soient toutes originaires de Grande-Bretagne vient probablement d'une stratégie de croissance trop axée sur

³ Cf. Guilhon, 1998, pour une présentation du concept de firme globale dans d'autres secteurs industriels

les pays de la Triade : Etats-Unis, U.E. du Nord et certains pays scandinaves. Ainsi Scottish & Newcastle, grand brasseur britannique, était quasiment inexistant sur les marchés étrangers avant son rachat de Kronenbourg, la division brassicole du groupe Danone, en 2000.

Trop contraintes par leur taille, encombrées par une multitude de divisions sur le marché domestique et à l'étranger, peu internationalisées pour atténuer les risques de rétrécissement des marchés domestiques et des pays avoisinant, ces FMNA, d'un *business Model* dépassé, souffrent d'un manque de flexibilité et de pro activité. Leur redressement apparaît, dans la plupart des cas, aléatoire. Leur destin est le plus souvent une vente par appartements. Les firmes agroindustrielles états-uniennes ont déjà subi une phase de restructuration dans les années 1980 et ont connu plusieurs vagues de concentration et de consolidation industrielle depuis deux décennies. C'est pourquoi les opérations de vente recensées dans Agrodata concernent davantage les pays de l'Europe occidentale que l'Amérique du Nord.

D'un autre côté, on peut signaler de jeunes entreprises déjà multinationales et ayant atteint la taille pour faire partie de l'oligopole agroalimentaire mondial. Ces firmes ont su regrouper leurs activités autour de quelques secteurs porteurs et créer des produits faciles d'accès partout dans le monde, signalés par des marques globales. Ainsi CSM, coopérative sucrière des Pays-Bas des années 1970, s'est concentrée sur deux secteurs : la confiserie et les ingrédients industriels. Wessanen a investi massivement dans les produits alimentaires issus de l'agriculture biologique en rachetant les entreprises de taille moyenne réparties aux quatre coins de l'Europe occidentale et des Etats-Unis. Le sucrier danois, Danisco, qui s'est diversifié dans les plats préparés, esquisse aujourd'hui un retour sur ses activités initiales en se recentrant sur deux à trois grands secteurs.

Le repérage et l'analyse des opérations de restructuration menées par les cent premiers groupes mondiaux de l'agroalimentaire nous a montré que la dimension essentielle de ces vecteurs de croissance des firmes était spatiale avec la quête active de nouveaux marchés à l'étranger et d'une envergure de plus en plus globale.

Nous allons à présent compléter cette vision basée sur les transactions par une approche fondée sur l'étude des implantations des filiales des multinationales agroalimentaires à la fin de 2002.

3. – LES GEOSTRATEGIES DES FIRMES AGROALIMENTAIRES MULTINATIONALES

Les impératifs de performance économique imposés aux entreprises par la globalisation et la financiarisation ont conduit celles-ci à revoir leurs critères de compétitivité dès le milieu des années 80. Pour les firmes multinationales agroalimentaires, la présence sur des marchés multiples via la diversification du portefeuille d'activités et la croissance externe à tout prix n'est plus l'élément garantissant performance et durabilité dans un contexte fortement marqué par la concurrence. Outre le recentrage sur leur cœur de métier, les firmes se sont lancées dans une bataille de réduction des coûts nécessitant des réorientations organisationnelles, structurelles et de gestion importantes. Les transactions permettant la baisse des coûts sont privilégiées notamment lors de leur implantation.

Le choix des territoires d'accueil des investissements des firmes guidé par des critères de rentabilité et d'optimisation stratégique, par exemple la présence sur un territoire représentant un enjeu concurrentiel. Les investissements satisfaisant à ces critères sont réalisés dans les pays et les régions offrant un ensemble de conditions préalables. Quelles sont ces conditions ? Quelles implantations géographiques sont réalisées dans le secteur agroalimentaire et pour quelles activités ? C'est à ces interrogations que nous tenterons de répondre dans ce chapitre, après avoir précisé le cadre général de la géostratégie des firmes, à savoir l'investissement direct à l'étranger (IDE), dans le secteur de l'agroalimentaire.

3.3 - L'IDE : une composante stratégique de la globalisation

La présence d'une firme à l'international s'opère par le biais de deux voies possibles : l'exportation de ses produits ou la production locale. Nous constatons cependant que depuis deux décennies l'investissement direct à l'étranger a pris de l'ampleur et a dépassé, en rythme de croissance (entre 1990 et 2000), les échanges commerciaux. La raison principale est que l'IDE permet aux entreprises d'avoir une meilleure emprise sur les marchés cibles et de contrôler la dynamique de leurs marques à moindres coûts. L'IDE est par ailleurs fortement encouragé par les pays d'accueil en raison du rôle qu'il est supposé jouer dans le développement économique national. De fait, plusieurs études empiriques ont montré que l'investissement étranger stimule la croissance économique et la concurrence dans les pays-hôtes à travers plusieurs composantes. Par effet d'entraînement entre filiales des multinationales et sociétés nationales, il induit une modernisation technologique et managériale des entreprises locales parvenant à se maintenir, conduisant simultanément à une hausse des salaires et de la productivité dans le secteur. Il facilite enfin l'accès au marché international en développant des courants d'affaires à l'exportation.

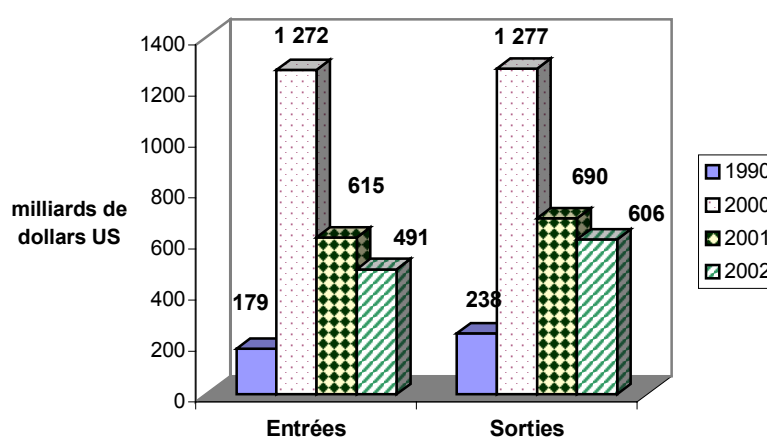
Nous assistons – dans un contexte dominé par le consensus de Washington - à un glissement de la logique de protection nationale des entreprises du pays d'accueil vers une logique axée sur la mise en œuvre de politiques d'attraction des IDE par le biais de codes d'investissement favorables aux étrangers. En d'autres termes, ce sont désormais les stratégies des firmes globales qui induisent un remodelage des comportements des acteurs publics (Andreff, 1999). Le rapport 2002 de l'OCDE sur l'IDE insiste par exemple sur le fait que « c'est essentiellement aux pays d'accueil qu'il incombe de mettre en place des conditions générales, transparentes et favorables à l'investissement et de renforcer les capacités humaines et

institutionnelles nécessaires pour les exploiter » car les avantages tirés des IDE même s'ils ne sont pas automatiques⁴, sont des « catalyseurs du développement ».

3.1.1 - Polarisation des fournisseurs et des destinataires des IDE

Même si les flux d'investissement à l'étranger ont tendance à dépasser les montants des aides publiques allouées au développement, laquelle n'a cessé de baisser depuis deux décennies, l'analyse de leur destination indique que ce sont les pays à revenu élevé qui en sont les plus grands bénéficiaires. En 2002, les flux d'IDE sortants s'élèvent à 647 milliards de dollars US (contre 735 milliards de dollars US en 2001). Près de 85% des sorties d'investissement sont réalisées par les pays industrialisés membres de l'OCDE et ils sont destinataires en contrepartie, de presque autant de flux entrants d'investissement. Leur position dans le palmarès n'a pas subi de grands changements au cours des ans en dépit de la baisse récente de l'IDE au niveau global.

Graphique 9 : Evolution des flux de l'IDE dans les pays de l'OCDE (1990-2002)



Source : élaboré à partir des données de l'OCDE, 2002

Entre 1990 et 2000 cependant, la croissance des entrées et des sorties de l'investissement a été multipliée respectivement par 7,1 et 5,3. Cette évolution est pour une grande partie le fait des FMN qui ont déployé leurs activités à l'international en vue de consolider leurs parts de marché et d'en acquérir de nouvelles notamment dans les pays qui ont entamé la libéralisation de leurs économies. En effet, plusieurs pays, notamment ceux de l'Europe Centrale et Orientale ainsi que les pays émergents d'Asie et d'Amérique latine ont entrepris des politiques de restructuration et des réformes pour attirer les investissements étrangers. Le potentiel marchand et démographique de ces pays a été attractif pour les FMN et servait leur compétitivité en élargissant leur clientèle.

⁴ Le même rapport souligne aussi les effets négatifs potentiels des IDE : dégradation de la balance des paiements du fait du rapatriement des bénéfices, préjudices potentiels causés à l'environnement...

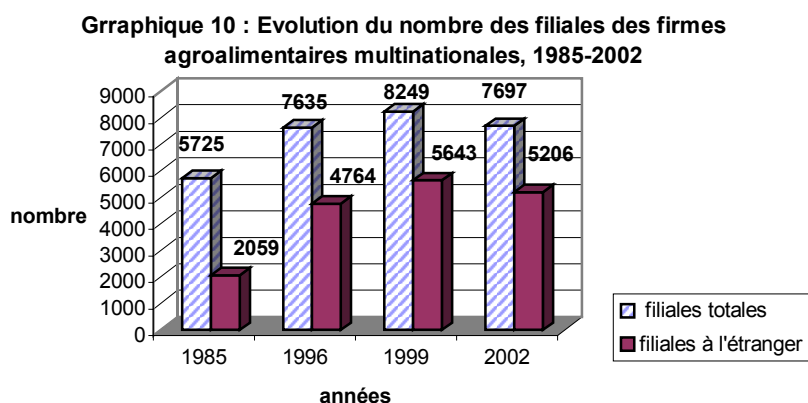
Après une décennie florissante, les volumes des flux de l'IDE ont accusé une baisse à partir de 2001 qui a été reconduite en 2002 (- 40,8 % en 2001 et - 9 % en 2002), évolution corrélée à la variation du PIB (- 0,5 % en 2001, à peine 3,4 % en 2002). Outre la faible croissance économique enregistrée dans un grand nombre de pays, la chute de l'IDE serait la résultante de la dépréciation des valeurs boursières, de la diminution des bénéfices des sociétés, du ralentissement du processus de restructuration dans certains secteurs et de la fin des privatisations dans quelques pays selon la CNUCED (UNCTAD, 2003).

Les Etats-Unis et le Royaume-Uni sont les deux pays qui ont connu la plus importante baisse parmi les pays développés avec respectivement -114 milliards de dollars US et -37 milliards de dollars US en 2002. Les pays d'Amérique latine ont été affectés par la crise qui a sévi en Argentine, d'où une chute de l'investissement étranger de l'ordre de 33% dans l'ensemble du continent. L'attractivité de la Chine et de certains pays d'Europe Centrale et Orientale a permis à ces pays de résister à cette baisse tendancielle. La Chine a attiré en effet un flux d'investissement étranger en 2002 de près de 53 milliards de dollars contre 44 milliards en 2001. Les PECO enregistrent une croissance de 16% de l'IDE.

Cette tendance générale cache cependant des disparités sectorielles. Le secteur primaire échappe au recul des investissements contrairement aux secteurs des services et à l'industrie manufacturière. Qu'en est-il de l'industrie agroalimentaire ?

3.1.2 - Les implantations transnationales dans l'agroalimentaire

Les FMN agroalimentaires s'implantent dans les pays où les régions qui consolident et renforcent leur compétitivité. Les opérations financières de fusions-acquisitions réalisées dans le secteur à l'échelle mondiale se sont multipliées à partir du début des années 80 et se traduisent par une nouvelle géographie des implantations des FMNA. Deux périodes se dégagent inscrivant ainsi la dynamique de l'investissement dans les IAA dans celle de l'IDE global.



Source : Agrodatab (2003)

L'internationalisation des investissements des FMNA au cours de la période 1985-2002 s'inscrit dans un mouvement accéléré. Le nombre des filiales étrangères détenues par les 100 premières FMN agroalimentaires représentait 36% du total en 1985, 62% en 1996 puis se stabilise autour de 68% entre 1999 et 2002. Le nombre total de filiales des FMNA est passé

de 8 249 en 1999 à 7 697 en 2002, légère baisse (-6,7 %) qui correspond - dans un faible écho - au fléchissement des IDE totaux.

Cette évolution révèle la moindre corrélation de l'investissement agroalimentaire à l'étranger avec le climat des affaires au niveau mondial, climat qui s'est dégradé depuis 2001. L'influence de ce facteur est certainement significative, mais ce léger repli témoigne davantage de l'orientation stratégique des firmes du secteur, axée sur la compétitivité via le recentrage sur les métiers de base, la réduction des coûts et l'optimisation des sites de production. Autrement dit, les firmes recherchent les économies d'échelles en privilégiant des unités industrielles dotées de grandes capacités de production. D'importantes restructurations sont ainsi menées dans cet objectif : des usines sont regroupées sur un même site, des usines non rentables sont fermées et des sites sont déplacés en vue d'atteindre la taille critique assurant la performance et la suprématie sur les marchés.

Nestlé procède ainsi à la fermeture de son usine au Portugal qui n'arrive pas à être compétitive et transfère ses activités en France et en Espagne (Tozanli et al, 2002). La même source cite aussi le cas de la firme Danone. Celle-ci aurait équipé son usine de Saint-Just-Chaleyssin dans l'Isère d'une capacité de production de 140 000 tonnes par an de yoghourts et de crèmes desserts afin d'assurer l'approvisionnement de l'ensemble du marché européen. Le corollaire de cette décision a été la fermeture de ses usines de Seclin et de Strasbourg. Danone a par ailleurs cédé ses actifs dans les branches brassicoles et épicerie pour se concentrer sur les produits laitiers et la biscuiterie.

Les firmes européennes se trouvent engagées au cours des années 90 dans une stratégie de globalisation du fait de la concurrence exercée par les groupes américains qui ont une bonne longueur d'avance en matière de *reengineering*. Ces groupes sont en effet précurseurs en matière de restructuration visant le renforcement de la compétitivité de leurs filiales sur le territoire national mais aussi à l'échelle internationale. Une filiale est appelée à défendre non seulement sa position sur le marché dans lequel elle est implantée mais aussi à faire face aux importations pouvant provenir des filiales locales de groupes étrangers. Dans une dynamique de globalisation, le marché domestique n'est plus l'espace pertinent pour les décisions stratégiques.

Ce modèle de développement poursuivant la réalisation d'économies d'échelle est perceptible sur les marchés matures caractérisés par une demande saturée. La compétition entre firmes s'établit néanmoins sur une double composante du fait du cadre concurrentiel : les prix et la qualité des produits.

Tableau 16 : Evolution du nombre de filiales étrangères des FMNA par zone géographique

Zones ⁵	AF	AL	AS	AN	PECO	ME	OC	UE	AEO	RM	Total
1996	126	474	882	1 028	175	61	204	2 143	135	1	5 229
2002	170	827	810	443	400	159	212	2 059	121	5	5 206

Source : Agrodata (2003)

⁵ AF : Afrique ; AL : Amérique Latine ; AS : Asie ; AN : Amérique du Nord ; PECO : Pays de l'Europe centrale et Orientale, ME : Méditerranée ; OC : Océanie ; UE : Union Européenne ; AEO : autres pays d'Europe Occidentale ; RM : Reste du Monde

Cette stratégie est à l'origine de la baisse du nombre de filiales dans les zones constituées par des pays développés, notamment en Amérique du nord, dans l'Union européenne, en Océanie et dans une moindre mesure dans les autres pays d'Europe occidentale. Les données révèlent cependant, un autre modèle de développement parallèlement au précédent : l'intensification des localisations dans les pays émergents ou en transition.

Il s'agit de certains pays africains, avec en tête de liste l'Afrique du Sud, des pays de l'Europe de l'Est qui enregistrent une multiplication par 2,3 de leur filiale en 2002 par rapport à 1996. En Méditerranée, la présence des FMN est multipliée par 2,6 et le nombre de filiales en Amérique latine est passé de 474 en 1996 à 827 en 2002.

L'attractivité de ces zones émergentes rencontre la volonté des firmes d'ouvrir de nouveaux marchés du fait de la saturation de leurs marchés traditionnels. La rivalité des firmes en terme d'expansion géographique est d'autant plus forte que les pays cibles offrant les paramètres requis pour une implantation sont peu nombreux.

Nous nous intéresserons dans la section suivante aux logiques qui sous-tendent la localisation des firmes.

3.4 - Les déterminants de la localisation des FMNA

La littérature économique sur les facteurs motivant les choix d'implantation des firmes multinationales est abondante (cf. Rainelli, 1999). La localisation avantageuse sera celle qui permet à la firme de réaliser sa stratégie de globalisation et qui consiste à combiner à la fois un accès à des ressources locales à faible coût et une pénétration d'un marché dynamique. Produire à moindre coût et vendre à un plus grand nombre de consommateurs sont fondamentalement les objectifs que les firmes cherchent à atteindre par le biais de leurs investissements à l'étranger.

Parmi les nombreux déterminants de l'IDE identifiés, nous avons retenu les suivants qui s'appliquent plus spécifiquement au secteur agroalimentaire :

- le niveau de revenu de la population de la région ciblée
- le degré d'urbanisation
- l'intégration dans les accords internationaux
- les avantages comparatifs des zones d'accueil
- le cadre institutionnel d'incitation

3.2.1 - Le revenu : un facteur discriminant

Les 100 premières FMNA réalisent leur investissement à l'étranger en priorité dans les pays à revenu élevé. En 2002, 62% de leurs filiales étrangères sont en effet localisées dans les pays riches, 33% dans les pays à revenu intermédiaire et un peu moins de 5% dans les pays à faible revenu. Cette répartition révèle l'importance du potentiel acheteur des clients pour les firmes. La propension d'achat des consommateurs reste un déterminant fort qui conditionne la segmentation des activités des firmes. Les activités à forte valeur ajoutée sont ainsi hébergées dans les pays industrialisés. Les firmes s'attachent dans ce cas à fidéliser leurs consommateurs habituels et à en séduire d'autres grâce à des produits innovants. Dans les

deux cas, ce seront des produits fortement « marqués » et connotés par des attributs de santé, de bien être ou de tradition (terroir) correspondant aux tendances de la demande. L'offre destinée aux consommateurs des pays à moindre revenu est plus basique. Elle est alors constituée soit des produits génériques caractérisés par la modestie de leurs prix, soit des produits globaux à forte notoriété.

Tableau 17 : Répartition des filiales des FMNA selon le revenu par pays, 2002

Revenu moyen par pays (*)	AF	AL	AN	AS	PECO	ME	OC	RM	UE + AEO	Total
Revenu élevé	2	89	443	257	8	36	206		2177	3218
Revenu intermédiaire élevé	14	447		43	257	21				782
Revenu intermédiaire faible	60	268		380	129	101	2			940
Revenu faible	94	23		130	3	1	4		3	258
Pays non déterminés					3				5	8
Total	170	827	443	810	400	159	212	5	2180	5206

(*) Cette classification est basée sur la répartition du PNB/habitant établie par la Banque Mondiale

Revenu élevé : 9 076 \$ et plus; Revenu intermédiaire élevé : 2 936-9 075 \$

Revenu intermédiaire faible : 736-2 935 \$; Revenu faible : 735 \$

Source : Agrodata, (2003)

3.2.2 - L'urbanisation : effet de taille de marché

La taille du marché constitue un autre déterminant encourageant l'IDE dans le secteur agroalimentaire. La recherche de marchés solvables va ainsi de pair avec la priorité accordée aux zones présentant des taux d'urbanisation importants et donc des concentrations suffisantes de population pour constituer un espace marchand attractif. La réalisation d'économies d'échelle suppose en effet des volumes de production conséquents trouvant acquéreurs dans la région d'implantation voire également dans les régions limitrophes.

Tableau 18 : Répartition des filiales des FMNA suivant le taux d'urbanisation 2002

Population urbaine en % de la population totale	AF	AL	AN	AS	PECO	ME	OC	RM	UE + AEO	Total
Pays sans informations	9	101	29	36	6	13	6	5	31	236
6 - 40%	67	17	0	466	0	1	4	0	0	555
> 40 - 65%	93	121	0	86	242	62	0	0	227	831
> 65 - 85%	1	434	414	102	152	62	152	0	872	2189
> 85%	0	154	0	120	0	21	50	0	1050	1395
Total	170	827	443	810	400	159	212	5	2180	5206

Source : Agrodata, (2003), ONU pour le taux de population urbaine

Les FMN agroalimentaires prennent en compte cette variable dans leurs décisions d'implantation : en 2002, les régions totalisant des taux d'urbanisation élevés (>65-85%) et très élevés (>85%) accaparent 69% des investissements (tab 3). L'investissement à l'étranger est positivement corrélé à l'urbanisation. Les pays présentant des taux d'urbanisation

relativement faibles n'attirent que 10% des filiales à l'étranger. Ces pays sont situés dans une large majorité en Asie et en Afrique.

Il existe probablement des disparités d'implantation intra-pays des FMNA, mais nous ne disposons pas de données pour affiner notre analyse à l'échelle de micro-régions. Le rôle de l'agglomération urbaine en tant que facteur déterminant de la localisation des FMN a été démontré par plusieurs études économétriques (Mucchielli et Puech, 2003). Selon ces auteurs, le choix d'implantation des FMN revêtirait un caractère séquentiel qui se déclinerait dans un premier temps dans le choix d'un pays puis d'une région à l'intérieur de ce pays (« vision géographiquement hiérarchisée »)⁶.

3.2.3 - Intégration dans les accords régionaux

Nous l'avons précisé plus haut, la demande domestique n'est qu'un premier facteur attractif de l'investissement des FMN agroalimentaires. L'implantation est motivée davantage par le potentiel de croissance de la demande appelé *market potential* (Head, Mayer, 2003). L'investisseur cible dans un premier temps une région d'un pays, une fois sa position consolidée, il élargira son aire d'actions en faisant jouer les relations internationales tissées par ses différentes filiales. La croissance potentielle de la demande est ainsi déterminée par le niveau d'ouverture du pays d'accueil, son degré d'intégration au commerce international exprimé la signature d'accords régionaux d'investissement et de commerce et/ou son adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

Nous pouvons ainsi lire dans le rapport de l'OCDE de 2002 (pp. 11-13) : « on reconnaît de plus en plus que les échanges et l'investissement se renforcent mutuellement pour attirer des activités transfrontières. (...). La capacité d'un pays en développement à attirer des IDE dépend dans une large mesure des facilités ultérieurement accordées à l'investisseur pour importer et exporter. (...). Les pays d'accueil pourraient envisager, pour attirer l'IDE, une stratégie visant à élargir la dimension du marché concerné par des mesures de libéralisation des échanges au niveau régional ».

Cela explique la prolifération des accords régionaux et la signature par un grand nombre de pays d'accords commerciaux visant la mise en place de zones de libre échange entraînant la suppression des droits de douanes entre les signataires.

⁶ Le modèle de logit imbriqué de géographie économique utilisé ici est basé sur l'hypothèse que le processus décisionnel d'implantation des multinationales est séquentiel. Cela suppose que les firmes procèdent par une structure hiérarchique du processus de localisation : nations régions.

Tableau 19 : Répartition des filiales des FMNA suivant les régions économiques⁷, 2002

Zones économiques d'implantation des filiales

Pays d'origine des FMNA	ACP	ALENA	ASEAN	ASS	EE	GCHN	MERCOSUR	OC	OPEP	RM	TME	JAP +COR	UE+ AEO	Total	
AFS	29	3		3	6	21					5		0	10	77
ARG		4	4	1	6	1		4	1			1	0	12	34
AUST		2							24				1	5	32
CAN	1	32			1	1		3	2				2	11	53
JAP	6	76	59	3	5	100		15	20	1	2	1	398	69	755
MEX		46	1					5		1	3		0	3	59
UE+AEO	101	273	91	24	253	96		111	76	37	93	67	40	1828	3090
NZE	3	4	4	2		2		1	20	6	2		3	6	53
PHI			32			6			1				0	0	39
USA	90	1398	102	42	129	133		118	100	54	173	64	54	1048	3505
Total	230	1838	293	75	400	360		257	244	99	278	133	498	2992	7697

Source : Agrodata, 2003

A l'examen de la répartition de l'implantation des 100 premières FMN agroalimentaires, nous constatons que la part des investissements réalisés dans les pays situés en dehors des blocs économiques régionaux n'est que de 3,6%. Trois entités détiennent à elles seules 69% du total des investissements, il s'agit de l'ALENA, de l'Union Européenne, de quelques pays d'Europe occidentale et du bloc Japon plus Corée.

Les données produites nous dévoilent par ailleurs l'intérêt accordé par les investisseurs à la proximité géographique et culturelle d'accueil par rapport à leur zone propre d'origine. Ainsi, les filiales des groupes agroalimentaires européens (UE+EO) sont localisées à 70% en Méditerranée, en Europe de l'Est et en Europe Occidentale. Les investissements japonais sont orientés à hauteur de 74% vers les pays de l'ASEAN, de la Grande Chine, le Japon et la Corée. Les FMNA américaines sont concentrées dans les pays de l'ALENA et du MERCOSUR avec un taux d'internationalisation de leurs filiales de 44% (le plus faible de la Triade).

Une telle géographie des implantations conduit à considérer que les FMNA bénéficient d'avantages liés à la proximité spatiale et culturelle. Cette attractivité des régions voisines est certainement nourrie par le développement de réseaux d'affaires induits par des relations sociales fortes qui véhiculent l'information pouvant faire défaut à l'investisseur. Si l'on considère en effet que les actions économiques sont insérées dans des réseaux de relations interpersonnelles alimentés par la confiance, celle-ci apparaît dès lors comme un mode de coordination entre agents économiques en complémentarité avec les contrats. La confiance permet de réduire l'incertitude liée à l'échange et est dans ce cas à l'origine d'une coopération efficace, conduisant à des économies de coûts (Ayadi, 2003).

⁷ ACP : Afrique Caraïbes Pacifique ; ASEAN (Malaisie, Philippines, Singapour, Thaïlande, Vietnam, Indonésie, Laos, Brunei, Birmanie) ; ALENA (USA, Canada, Mexique) ; ASS : Asie du Sud (Inde, Maldives, Bangladesh, Népal, Sri Lance, Pakistan) ; EE : Europe de l'Est (PECO) ; GCHN (Chine, Taiwan, Hoing Kong, Macao) ; MERCOSUR (Brésil, Argentine, Uruguay, Paraguay, Chili, Bolivie) ; RM : reste du monde ; TME : Tiers Méditerranée (tous les pays méditerranéens en dehors de l'Europe) ; OPEP (Venezuela, Nigeria, Qatar) ; Oc : Océanie (Australie, Nouvelle Zélande) ; JAP + COR : Japon et Corée du Sud ; UE + AEO : Union européenne (15 pays) et autres pays d'Europe occidentale (Norvège, Suisse).

3.2.4 - Avantages comparatifs des zones d'accueil

Les localisations adoptées par les FMNA sont sensées offrir – individuellement ou collectivement - des facteurs de production matériels et immatériels compétitifs. Aussi, ces localisations doivent-elles disposer d'actifs spécifiques la distinguant des autres implantations géographiques potentielles. Outre la position géostratégique de la zone et son appartenance à une région élargie, elle doit se distinguer par la qualité supérieure de ses matières premières ou leur faible coût puis par le niveau des infrastructures, la qualification de la main-d'œuvre, etc. Les firmes s'orientent simultanément vers des pays présentant des potentiels de croissance de la demande intéressants à moyen terme mais modestes à court terme. Ces pays doivent donc disposer à l'inverse de ressources locales rapidement attractives.

L'implantation des FMNA dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire (27% des localisations si l'on tient compte de celles existantes dans les pays à revenu intermédiaire élevé) s'explique ainsi en premier lieu par la faiblesse des coûts des inputs en général et des coûts salariaux en particulier (tableau 20). Cette compétitivité coûts n'est pas privilégiée au détriment de la qualité du capital humain. Souvent en effet, les FMNA sont sensibles à l'état de la concurrence dans la zone qui peut constituer un indicateur de la qualification de la main d'œuvre du fait des phénomènes d'apprentissage.

La présence de la concurrence dans la zone cible peut être considérée également comme un signal informant sur la réalité du tissu industriel et des infrastructures de transport, de distribution et de télécommunications grandement nécessaires au fonctionnement optimal des firmes. Ces réseaux d'infrastructures constituent des actifs spécifiques au sens de Williamson propres à la zone. Autrement dit, à mesure que cette zone développe ses actifs, la dépendance de la firme mère vis-à-vis de cette zone grandit et elle augmente ainsi ses coûts de délocalisation.

Les compétences et les savoir-faire constituent un déterminant de la localisation des secteurs d'activités des FMNA. Les multinationales mènent leurs activités de recherche et de développement, de services, de commerce et de marketing dans leur pays d'origine ou dans les pays industrialisés spécialisés. Le tableau 20 indique que 78% des investissements immatériels sont réalisés en effet dans les pays à revenu élevé.

Les décisions d'investissements en communication permettant de gérer l'image de la firme autour de marques fortes sont centralisées dans les régions d'origine afin de développer des synergies entre les différentes activités d'autant plus qu'elles sont transversales à l'ensemble des branches et des produits (Tozanli *et al*, 2002).

Tableau 20 : Répartition des activités des filiales des FMNA selon le niveau de revenu des pays d'accueil, 2002

CODE SECTEUR	Revenu élevé	Faible revenu	Revenu intermédiaire faible	Pas d'informations	Revenu intermédiaire élevé	Total
Agriculture-élevage	114	3	13	0	14	144
Pêche	22	7	1	0	7	37
Agriculture-élevage-pêche	136	10	14	0	21	181
Multiproduits alimentaires	600	32	173	0	119	924
Industrie viandes	183	1	9	0	18	211
Industrie laitière	471	20	63	4	58	616
Fruits & Légumes	54	1	2	0	5	62
Industrie de poissons	32	1	13	0	2	48
Industrie des Corps Gras	14	1	3	0	4	22
Meunerie	92	2	22	0	25	141
Boulangerie, Biscuiterie, Pâtes	229	9	28	0	20	286
Sucre et dérivés	55	5	8	0	25	93
Chocolat, Confiserie	107	10	28	0	15	160
Produits alimentaires divers	519	13	82	0	72	686
Boissons alcoolisées	271	43	95	1	57	467
Boissons non alcoolisées	198	19	70	0	42	329
IAA	2825	157	596	5	462	4045
Tabac	3					3
Textile	123	4	37	0	20	184
Aliments pour animaux	104	0	19	0	16	139
Industrie du Bois	2					2
Papier et articles en papier	93	0	5	0	22	120
Industrie chimique	315	37	91	0	56	499
Minéraux	5	1	4	0	0	10
Sidérurgie	1					1
Industries extractives	3	0	0	0	0	3
Machines, matériel	23	1	2	0	3	29
Autres secteurs non alimentaires	672	43	158	0	117	990
Commerce, Négoce et Marketing	435	12	76	0	67	590
Restaurants, hôtels	55	0	4	0	4	63
Transports, entreposage, embouteillage	108	2	12	0	15	137
R&D, biotechnologies, ingénierie	81	2	5	0	3	91
Services aux collectivités	45	0	2	0	1	48
Activités annexes aux IAA	724	16	99	0	90	929
Banques, assurances, immobilier	906	12	54	1	57	1030
Secteurs non déterminés	294	1	26		44	365
Activités diversifiées	66	19	34	2	36	157
Total	5623	258	981	8	827	7697

Source : Agrodata, 2003

3.2.5 – Validation empirique des stratégies internationales de restructuration des FMNA

Afin de vérifier la cohérence des opérations de restructuration menées par les FMNA avec leurs implantations mondiales telles qu'elles apparaissent en 2002, nous avons rapproché dans la base de données Agrodata les fichiers relatifs aux transactions réalisées entre 1987 et mi-2003 et aux filiales des 100 FMNA à fin 2002, selon deux paramètres : le nombre d'opérations et de filiales d'une part et le nombre de filiales d'autre part les secteurs d'activité concernés.

Le tableau 18 montre une cohérence dans la hiérarchie des zones répartition des filiales et des opérations de restructuration qui suivent sensiblement le même classement. L'alignement des données est excellent en ce qui concerne l'ALENA et proche dans le cas de l'Europe. L'importance plus grande des opérations de restructuration dans l'UE par rapport au nombre de filiales signifie que le remodelage des firmes est en cours avec un certain retard par rapport aux Etats-Unis. À noter un décalage en ce qui concerne le Japon + Corée et les PECO, explicable par les stratégies des FMNA japonaises beaucoup plus tournées vers le marché domestique et le développement récent des FMNA de l'UE dans les PECO, comme signalé plus haut.

Tableau 21 : Implantation des filiales et opérations de restructuration des FMNA

Zones	Répartition des filiales (2002) [1]	Répartition des opérations de restructuration (1987-2003) [2]	Ecart [2]/[1]
Europe occidentale	38,9%	49,5%	27,2%
ALENA	23,9%	24,4%	2,1%
Japon et Corée du Sud	6,5%	2,1%	-67,3%
PECO	5,2%	6,5%	25,5%
Grande Chine	4,7%	2,3%	-51,1%
ASEAN	3,8%	2,0%	-47,8%
Reste du monde	3,6%	2,5%	-29,9%
MERCOSUR	3,3%	3,3%	-1,7%
Océanie	3,2%	3,0%	-6,0%
ACP	3,0%	1,4%	-51,7%
Pays tiers méditerranéens	1,7%	1,5%	-11,0%
OPEP	1,3%	0,5%	-57,7%
Asie du Sud	1,0%	0,9%	-3,8%
Total monde	100,0%	100,0%	
Total monde (nombre)	7 697	5 334	

Source : Agrodata, 2003

En ce qui concerne les secteurs d'activité, on relève une poussée des opérations de restructuration dans les IAA et un début de désengagement des filiales non agroalimentaires, ce qui est conforme aux stratégies de recentrage impulsées par les marchés financiers. L'aval des IAA est stable, le désinvestissement dans les métiers du négoce et de la distribution étant compensé par l'intérêt porté à la RHF.

Tableau 22 : Répartition des secteurs d'activité des FMNA

Secteurs	Nombre de filiales (2002)	Nombre d'opérations d'acquisition (1987-2003)
Agriculture, élevage, pêche	2,4 %	2,5 %
Industries agroalimentaires	54,4 %	78,3 %
Aval (distribution, RHF, négoce, services)	10,9 %	11,0 %
Hors système alimentaire	32,4 %	8,1 %
Total %	100,0 %	100,0 %
Total, nombre	7 697	3 926

Source : Agrodata, 2003

3.2.6 - Politiques publiques d'incitation

La réduction des subventions et des aides publiques internationales conduit les pays à déployer des mesures d'incitation pour attirer les gros investisseurs. Un mouvement d'accélération des politiques de libéralisation s'est déclenché au cours de la décennie 90. Des modifications successives sont menées régulièrement pour adapter les structures nationales aux exigences des investisseurs. L'UNCTAD (2003) souligne que le nombre de pays ayant modifié leur régime d'investissement est passé de 35 en 1991 à 70 en 2002. Le nombre de modifications a cru de 82 à 248 durant la même période, celles qui sont favorables à l'investissement ont connu une croissance de l'ordre de 195% en dix ans.

Des avantages institutionnels fiscaux et financiers sont de plus en plus octroyés aux firmes par les politiques gouvernementales. Les accords commerciaux traitant de l'investissement se sont multipliés. Les pays classés en tête des receveurs d'IDE sont cependant ceux qui ont su instaurer et développer un climat d'investissement et d'affaires crédible et transparent conjugué à l'efficacité de l'administration. Mayer et Muchielli (1999) en citant l'exemple des firmes japonaises, considèrent que le taux d'imposition des profits n'influence pas significativement le choix d'implantation des entreprises japonaises. En ce sens qu'une imposition élevée est synonyme de niveaux qualitatifs et quantitatifs élevés de biens publics (infrastructures, dispositifs de santé, d'éducation, etc.) qui sont recherchés par ces entreprises. Par ailleurs, les firmes japonaises sont soumises à un régime de crédit d'impôt sur les bénéfices réalisés à l'étranger lorsque le taux d'imposition du pays d'implantation est inférieur au taux japonais.

Toutes les études théoriques et empiriques réalisées sur le sujet montrent qu'une croissance soutenue n'est pas envisageable sans investissement. L'autofinancement national à 100 % est rarement possible ; il convient dès lors que les États s'engagent dans des politiques d'incitation à l'IDE ciblées.

CONCLUSION

L'oligopole constitué par les cent premières firmes agroalimentaires mondiales a connu de profonds bouleversements dans les 30 dernières années. De très importantes restructurations industrielles et financières n'ont laissé subsister en 2002 que moins de 30 % des 100 leaders classés en 1974. Ces groupes géants dont la taille moyenne dépasse aujourd'hui 7 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 450 millions de dollars de résultat net pour 32 000 salariés, sont chacun présents dans une dizaine de pays à travers 70 filiales. Cependant, le degré de concentration dans l'industrie alimentaire est encore loin d'atteindre le niveau observé dans d'autres secteurs comme l'automobile ou l'informatique : on estime que les cent premières firmes ne représentent que 27 % du CA mondial de l'IAA (2 700 milliards de dollars). Les écarts restent par ailleurs énormes entre le trio de tête (Nestlé, Kraft Foods, Unilever), qui cumule 108 milliards de dollars de CA et dont les usines et les produits sont présents dans plus de 100 pays du monde, et les firmes situées en fin du Top 100 (à 2 milliards de \$). Les logiques de marché à l'œuvre font que les recompositions concernent avant tout les plus grands groupes.

En effet, en aval des firmes agroalimentaires, la grande distribution dont les implantations se mondialisent reste positionnée sur des stratégies de prix, obligeant les industriels à rechercher sans cesse des baisses de coûts et donc des économies d'échelle. Les grandes firmes multinationales agroalimentaires (FMNA), pour la plupart cotées en bourse et donc soumises aux marchés financiers, ont abandonné les formes conglomérales des années 70 pour se spécialiser sur un petit nombre de secteurs. Il s'en suit une recherche effrénée du leadership macro-régional sinon mondial sur des marchés de plus en plus segmentés et donc des opérations de rachat des leaders nationaux car la croissance externe reste le moyen le plus rapide pour occuper des parts de marché significatives.

Les multinationales, par leurs implantations multiples à travers le monde, restent cependant marquées par leur pays d'origine et les décisions stratégiques portent encore le poids du siège social. Les cent premières FMNA sont majoritairement représentées par les Etats-Unis (32 firmes, 45 % du CA total). Les européennes, au nombre de 36, ne réalisent que 28 % du CA cumulé et le Japon, avec 20 firmes est à 14 %. La Triade reste donc largement dominante dans le secteur agroalimentaire. À noter la position fragile de la France, qui rivalise avec les Etats-Unis et les Pays-Bas pour la médaille d'or des exportateurs de produits agroalimentaires (soit 10 % de part de marché mondial : un challenge à 30 milliards de \$), avec seulement 5 firmes et 4,2 % du CA des 100 FMNA.

Dans les pays émergents, seuls le Mexique, l'Afrique du Sud et les Philippines sont présents. Néanmoins, le marché agroalimentaire étant avant tout un marché démographique, la croissance devrait favoriser l'apparition de groupes locaux importants dans les pays asiatiques (Chine, Inde).

5335 opérations de restructuration des 100 premières FMNA ont été comptabilisées dans la base de données Agrodata entre janvier 1987 et juin 2003, soit plus de 320 transactions par an. On note un ralentissement du nombre d'opérations dans les années 90, une reprise en 99 et 2000 et à nouveau un déclin depuis 200, ce qui indique une corrélation entre croissance économique et intensité des restructurations. Les opérations offensives (acquisitions et fusions, prises de participations, créations de filiales) ont été les plus nombreuses (56 %). Les désinvestissements (ventes de filiales, fermetures d'usines) ont représenté 26 % des opérations et les partenariats (contrats d'association industrielle ou commerciale) 17 %. Les

zones les plus concernées ont été l'Europe occidentale (49 %, UE essentiellement), l'ALENA (24 %, Etats-Unis), les PECO (7 %). La Chine et le Japon émarginent à 2 % seulement. Une analyse attentive montre que les logiques de proximité géographique et culturelle restent prépondérantes, tandis que les théories sur les déterminants de l'investissement à l'étranger sont vérifiées : importance du pouvoir d'achat local, des effets d'agglomération, des infrastructures et de l'environnement institutionnel.

Les firmes les plus actives sur la période étudiée ont été Danone (219 opérations d'acquisition), Unilever (201) et Nestlé (176). D'une manière générale, les entreprises européennes se sont montrées plus offensives que les américaines qui disposent d'un vaste marché domestique et dont le gros des restructurations a été fait dans les années 80. Les firmes japonaises sont beaucoup moins multinationalisées dans le secteur agroalimentaire que dans les autres secteurs (équipements audiovisuels, informatique, automobile).

Les 5 335 opérations recensées se valorisent à plus de 500 milliards de \$, avec une focalisation sur des transactions très coûteuses : 189 opérations concentrent près de 390 milliards de \$, soit 2 milliards en moyenne par transaction. On peut s'interroger sur le prix payé pour certaines entreprises et sur la rentabilité financière d'investissements colossaux : 23,3 milliards de \$ pour l'achat de Bestfoods (USA) par Unilever en 2000, 19,2 milliards pour Nabisco par Philip Morris en 2000, 13,4 milliards pour Quaker Oats (également convoité par Danone) par PepsiCo en 2000, 12,7 milliards pour Cultor (Finlande) par Danisco en 1999, 10,5 milliards pour Pillsbury par General Mills en 2000, etc. Ces investissements représentent en moyenne 50 % du CA annuel de l'acquéreur et plus d'une fois le montant du CA annuel de la proie. Avec des taux de profitabilité moyens de l'ordre de 4% en 2002 pour les 100 FMNA, les motivations relèvent plus de paris stratégiques légitimés par le mouvement de globalisation que de calculs financiers prudents.

Les 100 FMNA détenaient en 2002 au total 7 697 filiales dont 5 206 (68 %) localisées en dehors de leur pays d'origine. Cependant le degré d'internationalisation des FMNA est variable selon leur « nationalité ». Les firmes US comptent 60 % de filiales étrangères, les européennes 41 % (en dehors de l'Europe ; ce chiffre est beaucoup plus élevé si l'on considère les pays européens comme étrangers) et les japonaises 40 %. Le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par les FMNA n'est pas toujours disponible. On sait cependant que mis à part quelques cas exceptionnels de très grandes firmes hébergées par des pays faiblement peuplés à marchés étroits (Nestlé en Suisse par exemple), l'estimation du niveau d'internationalisation par le nombre de filiales étrangères tend à exagérer ce niveau. Le fait de « détenir » des sièges sociaux de multinationales constitue pour une zone économique une « protection » contre les multinationales étrangères. Ainsi le nombre de filiales de multinationales extérieures à la zone est de 20 % seulement dans l'ALENA et au Japon, de 39 % en Europe occidentale, 82 % en Océanie, 87 % dans les ACP, 89 % dans l'ASEAN, 98 % dans le MERCOSUR et 100 % dans les autres zones.

En termes de géoéconomie et de « gouvernance territoriale », il est donc important pour chaque région du monde de disposer d'entreprises puissantes, faute de quoi l'industrie locale passera aux mains de décideurs étrangers. Le mouvement de mondialisation semble cependant irrésistible. Il se manifeste dans les années 90 et jusqu'en 2000 par une croissance exponentielle des investissements directs étrangers (près de 1500 milliards de \$ en 2000 et de 600 en 2002, dont un peu plus de 1 % concerne l'IAA) et par une surenchère des pays et des régions à l'intérieur des pays pour attirer cette manne pourvoyeuse d'emplois. L'esquisse d'une gouvernance mondiale à travers l'OMC et d'autres institutions intergouvernementales

(comme le *codex alimentarius* du comité mixte FAO/OMS) ouvre de plus en plus l'ensemble de l'espace économique planétaire à des firmes globales dont les étendards sont les marques à notoriété internationale.

Désormais les Nord-américains mangent des « Danone » et non des yogourts ; les habitants de la plupart des pays boivent du « Coke » et non des sodas ; les gâteaux industriels s'appellent Sara Lee, outre atlantique ; les barres chocolatées Mars et les bâtonnets glacés « Magnum » sont entre les mains des jeunes du monde entier. Le thé en sachets « Lipton » est vendu dans presque toutes les épiceries du monde en développement, tout comme le « Nescafé », le fromage « Kraft » ou « La Vache qui rit ». De nos jours, l'intégration des régions émergentes passe avant tout par la consommation de produits de marques globales par les populations autochtones. Ces phénomènes justifient les opérations de croissance externe des firmes multinationales dans les pays en développement qui disposent d'énormes potentiels de marché du fait de leur démographie et renforcent la tendance à l'oligopolisation agroalimentaire à l'échelle mondiale.

Le second levier, très puissant, de la restructuration des firmes globales est celui de la gouvernance d'entreprise. Les FMNA, du fait de leur présence sur des marchés très spécifiques, à la fois robustes – car basiques –, et sensibles – car très soumis aux risques de santé –, ont pour la plupart, notamment en Europe continentale et au Japon conservé des modèles mixtes de gouvernance. Ces modèles, que l'on peut qualifier d'actionnarial/partenarial pour marquer l'importance d'un noyau stable d'actionnaire familial ou bancaire et des relations à caractère institutionnel avec les autres *stakeholders* de l'entreprise (salariés, fournisseurs), privilégient des stratégies de type industriel/patrimonial de moyen et long terme, par opposition aux schémas court-termistes pilotés par la « dictature des taux » (ROI, EVA, MVA, etc.) et les signaux très volatils et souvent irrationnels des marchés financiers (Pérez, 2003).

Les plus grandes firmes nord-américaines et britanniques sont d'ores et déjà soumises à une logique exclusivement financière. L'évolution des firmes d'Europe continentale va dépendre à la fois de leurs capacités managériales et de la directive sur les OPA en discussion dans les instances de l'Union européenne. Après l'éclatement de la bulle spéculative sur les valeurs technologiques et les scandales financiers abyssaux de ce début de millénaire qui n'épargnent plus l'agroalimentaire (Parmalat), une troisième voie est à trouver entre la financiarisation actionnariale et la technocratisation managériale.

ANNEXE 1

METHODE RETENUE POUR L'ETUDE DES OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES FIRMES AGROALIMENTAIRES MULTINATIONALES DANS LE CADRE DE LA BANQUE DE DONNEES AGRODATA

Les opérations de restructurations que nous avons recensées vont au-delà des fusions-acquisitions, puisque les entreprises emploient de plus en plus des formes d'alliances et de partenariats pour mettre en application leurs stratégies de croissance.

Il faut apporter des réserves d'usage à l'utilisation de ces statistiques : nous avons effectué un dénombrement des opérations de restructuration sans les pondérer. Ainsi, une grosse opération est comptabilisée au même niveau qu'une petite. Nous ne prétendons pas à l'exhaustivité, mais nous pouvons faire l'hypothèse que ce recensement constitue un bon indicateur pour repérer l'activité des entreprises concernées, ainsi que pour observer les tendances des investissements directs étrangers (IDE) par pays et par zone géographique.

- Sources de données

Nous avons dépouillé les revues spécialisées et les quotidiens généralistes (Les Echos, La Tribune, Financial Times) pour réaliser notre recensement. Néanmoins, les sources fondamentales sont "Agia-Alimentation" et "Eurofood", qui donnent des informations quasi-complètes sur les opérations de restructuration de l'agro-alimentaire dans les pays à haut revenu. Nous avons complété ces informations par une consultation des sites « Internet » des grandes banques de données internationales comme Forbes, Hoovers, Prepared Food, Nikkei, FFT, UK Business Park..

Ces sources d'information ne mentionnent pas, dans la plupart des cas, les montants des transactions réalisées, ce qui constitue une lacune importante et interdit des approfondissements quantitatifs.

- Terminologie

❖ *Opérations de restructuration classiques de croissance externe*

- *Acquisition d'entreprise* : acquisition d'entreprises indépendantes cotée ou non à la bourse, ne faisant l'objet d'aucun contrôle externe.
- *Acquisition de filiale* : rachat d'entreprises incluses dans le périmètre de consolidation d'un groupe⁸
- *Acquisition du reste du capital* : prise de contrôle absolu d'une entreprise déjà incluse dans le périmètre de consolidation du groupe acquéreur en tant que filiale ou firme associée.
- *OPA réussie* : rachat d'une entreprise ou d'un groupe à la suite d'une offre publique d'achat
- *Participation majoritaire* : acquisition de 50 à 100 % des participations de l'entreprise ou filiale cible qui donne un droit de contrôle important au groupe acquéreur

⁸ Nous nous référons au groupe de contrôle (industriel ou commercial) quand l'entreprise cible n'est pas juridiquement indépendante

- *Participation minoritaire* : achat de moins de 50 % du capital d'une entreprise
- *Fusion d'entreprise* : opération par laquelle deux entreprises mettent en commun leurs actifs et leur gestion pour composer une seule entité juridique
- *MBO ou LMBO* : reprise d'une entreprise par ses cadres dirigeants
- *Cession d'activité* : cession d'activité d'une entreprise ou d'une filiale d'un groupe à la suite d'une décision de désengagement d'un secteur d'activité
- *OPA manquée* : lancement échoué d'une offre publique d'achat sur une entreprise ou un groupe
- *Vente de filiale* : désinvestissement complet d'un groupe d'une de ses filiales
- *Vente de participation* : vente d'une partie du capital du groupe ou d'une de ses filiales
- *Vente d'entreprise* : vente réalisée par les détenteurs du capital (propriétaires ou investisseurs institutionnels) de l'entreprise

❖ *Opérations de restructuration de croissance interne*

- *Création de filiale ou construction d'usine* : création d'un bureau de liaison ou d'une filiale de production ainsi que construction d'usine constituant des investissements *ex nihilo*
- *Fermeture d'usine* : fermeture d'usine appartenant à la société-mère ou à une de ses filiales
- *Nouvelle dénomination* : changement de raison sociale d'une entreprise
- *Scission d'activités* : éclatement d'une société-mère en plusieurs entreprises totalement ou partiellement indépendantes

❖ *Nouvelles formes d'investissement : opérations d'alliance et de partenariat*

- *Accord de coopération et/ou de licence* : Accords que les entreprises passent entre elles pour partager leur savoir-faire, leurs technologies, leurs marques ou leurs licences ainsi que leurs réseaux de distribution, en gardant leur indépendance juridique et managériale
- *Co-entreprise (joint-ventures)* : Forme de partenariat par laquelle deux entreprises (ou plus) créent une filiale commune (à parts égales ou parts prédéfinies par les partenaires), tout en partageant les risques. Les entreprises partenaires gardent leur indépendance juridique et managériale

- **Période de l'étude**

La période de l'étude s'étale du 1^{er} janvier 1987 au 30 juin 2003, comprenant ainsi seize années pleines et les six premiers mois de l'année en cours. Nous pensons que cet intervalle est assez long pour pouvoir dégager les tendances lourdes qui régissent les entreprises. Dans le secteur agro-alimentaire, les stratégies mises en œuvre par les entreprises peuvent changer assez rapidement en vue de réagir aux signaux du marché. Ainsi, une tendance qui nous semble déterminante pour une courte période peut s'avérer plutôt conjoncturelle si nous étalons notre analyse au-delà de cinq ans.

- **L'échantillon de firmes**

Nous avons retenu, chaque année, les 100 premières firmes agroalimentaires multinationales en tant qu'acquéreur, vendeur ou cocontractant. Nous avons également identifié le nom de la filiale par laquelle le groupe a réalisé la transaction ainsi que le nom du groupe de contrôle dans les cas où la cible n'était pas une entreprise indépendante. Bien entendu, du fait que les membres du Top 100 changent dans le temps, le nombre total des firmes va au-delà de 100 entreprises.

Annexe 2 : Liste des premiers groupes agroalimentaires mondiaux - classement 2002

Source : Agrodatab, UMR Moisa, Montpellier (2003)

Rang	Nom de la firme	Nationalité	Principal secteur d'activité	CAA (M.\$)	CA total M.\$	Résultat Net (M.\$US)	Effectif	CAA/CAT	RN/CA	CA/Eff
1	Nestlé S.A.	Suisse	Multiproduits	50 841	61 834	5 124	254 199	82%	8,3%	243
2	Kraft Foods Inc. (Altria)	USA	Multiproduits	29 723	29 723	3 394	109 000	100%	11,4%	273
3	Unilever plc	Pays-Bas	Multiproduits	27 883	49 139	2 485	247 000	57%	5,1%	199
4	ConAgra Inc.	USA	Multiproduits	27 630	27 630	785	89 000	100%	2,8%	310
5	PepsiCo Inc.	USA	Boissons & snack foods	25 112	25 112	3 313	143 000	100%	13,2%	176
6	Archer Daniels Midland Co.	USA	Ingredients, grain-based products	23 454	23 454	511	24 746	100%	2,2%	948
7	Tyson Foods	USA	Viandes et volaille	23 285	23 367	383	120 000	100%	1,6%	195
8	Cargill Inc.	USA	Travail des grains	21 500	50 826	827	97 000	42%	1,6%	524
9	Coca-Cola Co.	USA	Boissons	19 564	19 564	3 976	56 000	100%	20,3%	349
10	George Weston Ltd	Canada	Dérivés des céréales (boulangerie)	17 598	17 598	623	142 000	100%	3,5%	124
11	Mars Inc.	USA	Confiserie	16 200	16 200		30 000	100%	0,0%	540
12	Danone	France	Multiproduits	13 799	13 799	1 491	92 209	100%	10,8%	150
13	Anheuser-Busch Inc.	USA	Bières	13 566	13 566	1 934	23 176	100%	14,3%	585
14	Diageo plc	UK	Boissons alcoolisées	13 547	13 547	2 277	62 124	100%	16,8%	218
15	Bunge Limited	USA	Travail des grains et négoce	12 690	14 074	380	24 207	90%	2,7%	581
16	Sara Lee Corp.	USA	Multiproduits	9 219	17 628	1 010	154 900	52%	5,7%	114
17	Heineken N.V.	Pays-Bas	Bières et boissons	9 173	9 173	872	48 237	100%	9,5%	190
18	Dean Foods Co.	USA	Lait et dérivés; produits surgelés	8 991	8 991	175	27 600	100%	1,9%	326
19	Snow Brand Milk Products Co.Ltd	Japon	Lait et dérivés	8 781	8 781	-541	10 340	100%	-6,2%	849
20	Kellogg Co.	USA	Céréales pour petit déj. biscuits	8 304	8 304	721	25 676	100%	8,7%	323
21	Cadbury Schweppes plc	UK	Boissons, confiseries	8 256	8 256	912	42 848	100%	11,0%	193
22	General Mills Inc.	USA	Multiproduits	7 949	7 949	458	29 859	100%	5,8%	266
23	Nippon Meat Packers Inc.	Japon	Viandes	7 816	7 816	147	24 800	100%	1,9%	315
24	Parmalat Finanziaria SpA	Italie	Lait et dérivés, boulangerie	7 727	7 727	257	36 356	100%	3,3%	213
25	H. J. Heinz Co.	USA	Multiproduits	7 614	7 614	834	46 500	100%	11,0%	164
26	Kirin Brewery Co. Ltd.	Japon	Boissons	7 437	9 399	317	23 070	79%	3,4%	407
27	Smithfield Foods Inc.	USA	Viandes	7 356	7 356	197	41 000	100%	2,7%	179
28	Interbrew	Belgique	Bières	7 118	7 118	475	35 044	100%	6,7%	203
29	Maruha Corp.	Japon	Poisson	6 955	6 955	22	17 800	100%	0,3%	391
30	Suntory Ltd.	Japon	Vins et spiritueux, produits alim.	6 600	11 445		21 653	58%	0,0%	529
31	Campbell Soup Co.	USA	Multiproduits	6 133	6 133	525	25 000	100%	8,6%	245

Rang	Nom de la firme	Nationalité	Principal secteur d'activité	CAA (M.\$)	CA total M.\$	Résultat Net (M.\$US)	Effectif	CAA/CAT	RN/CA	CA/Eff
32	Associated British Foods	UK	Multiproduits	5 959	7 066	505	35 000	84%	7,1%	202
33	Yamazaki Baking Co. Ltd.	Japon	Boulangerie	5 906	5 906	54	17 246	100%	0,9%	342
34	Meiji Dairies Corporation	Japon	Multiproduits	5 905	5 905	19	8 083	100%	0,3%	731
35	Asahi Breweries Ltd.	Japon	Bières	5 867	6 943	93	14 887	85%	1,3%	466
36	Land O'Lakes Inc.	USA	Lait et dérivés	5 833	5 846	104	8 000	100%	1,8%	731
37	Danish Crown	Danemark	Viandes	5 660	5 660	160	12 162	100%	2,8%	465
38	Lactalis	France	Lait et dérivés	5 599	5 599		15 700	100%	0,0%	357
39	Fonterra Cooperative Group	Nv.Zélande	Lait et dérivés	5 583	13 924	-14	19 477	40%	-0,1%	715
40	Tate & Lyle plc	UK	Sucre et édulcorants, amidon	5 450	6 155	187	8 503	89%	3,0%	724
41	Ajinomoto Co. Ltd.	Japon	Multiproduits	5 261	7 803	260	24 300	67%	3,3%	321
42	Arla Foods Group	Danemark	Lait et dérivés	5 208	5 208	153	17 866	100%	2,9%	292
43	Orkla	Norvège	Multiproduits	5 166	6 000	248	31 734	86%	4,1%	189
44	Scottish & Newcastle plc	UK	Bières	4 883	4 883	459	44 973	100%	9,4%	109
45	Carlsberg Breweries A/S	Danemark	Boissons	4 879	4 879	243	28 466	100%	5,0%	171
46	Südzucker AG	Allemagne	édulcorants, crèmes glacées	4 853	4 853	286	23 638	100%	5,9%	205
47	Friesland Coberco Dairy Foods N.V	Pays-Bas	Lait et dérivés	4 808	4 808	118	16 774	100%	2,5%	287
48	Ferrero	Italie	Confiserie, chocolaterie	4 631	4 631		14 000	100%	0,0%	331
49	Nichirei Corp.	Japon	Surgelés	4 482	4 616	35	6 761	97%	0,8%	683
50	Dole Food Company Inc.	USA	Transformation des F & L	4 392	4 392	36	33 000	100%	0,8%	133
51	Morinaga Milk Industry Co.Ltd.	Japon	Multiproduits	4 365	4 365	38	3 352	100%	0,9%	1 302
52	Allied Domecq plc	UK	Vins et spiritueux	4 201	4 201	622	12 113	100%	14,8%	347
53	Sapporo Breweries Ltd.	Japon	Boissons	4 181	4 181	10	4 970	100%	0,2%	841
54	Hershey Food Corp.	USA	Confiserie	4 120	4 120	403	13 700	100%	9,8%	301
55	Grupo Bimbo S.A. de C.V.	Mexique	Boulangerie industrielle, biscuits	4 057	4 057	102	72 400	100%	2,5%	56
56	Numico	Pays-Bas	Alicaments, aliments infantiles	4 037	4 037	142	29 084	100%	3,5%	139
57	Bongrain SA	France	Lait et dérivés	4 013	4 013	74	19 977	100%	1,8%	201
58	Hormel Foods Corp.	USA	Viandes	3 910	3 910	189	15 500	100%	4,8%	252
59	Nutreco	Pays-Bas	élevage (agriculture), aquaculture	3 879	3 879	71	13 442	100%	1,8%	289
60	Itoham Foods Inc.	Japon	Viandes	3 851	3 851	-6	6 421	100%	-0,2%	600
61	Nippon Suisan Kaisha Ltd.	Japon	Poissons	3 847	3 884	-81	6 200	99%	-2,1%	626
62	Kerry Group plc	Irlande	Ingrédients	3 823	3 823	106	18 617	100%	2,8%	205
63	The Procter & Gamble Co.	USA	Multiproduits	3 801	40 238	4 352	94 200	9%	10,8%	427
64	Campina Melkunie BV	Pays-Bas	Lait et dérivés	3 774	3 774	0	6 872	100%	0,0%	549

Rang	Nom de la firme	Nationalité	Principal secteur d'activité	CAA (M.\$)	CA total M.\$	Résultat Net (M.\$US)	Effectif	CAA/CAT	RN/CA	CA/Eff
65	QP Corp.	Japon	Multiproduits	3 593	3 593	86	8 550	100%	2,4%	420
66	Grupo Modelo SA de CV	Mexique	Bières	3 554	3 554	539	48 445	100%	15,2%	73
67	The Schwan Foods Company	USA	Surgelés	3 500	3 500		24 000	100%		146
68	Permod Ricard Co.	France	Vins et spiritueux	3 469	4 924	429	12 526	70%	8,7%	393
69	McCain Foods Ltd	Canada	Surgelés	3 462	3 462		18 000	100%	0,0%	192
70	CSM NV	Pays-Bas	Ingrédients	3 352	3 352	166	13 242	100%	5,0%	253
71	ContiGroup Companies Inc.	USA	Vielles et poissons	3 300	3 300		14 500	100%		228
72	Oetker Group	Allemagne	Multiproduits	3 012	5 342		18 040	56%	0,0%	296
73	Koninklijke Wessanen NV	Pays-Bas	Lait et dérivés	2 880	2 880	12	11 070	100%	0,4%	260
74	International Multifoods Corp	USA	Boulangerie industrielle, biscuits	2 849	2 849	9	2 377	100%	0,3%	1 199
75	Constellation Brands Inc.	USA	Vins et spiritueux, bières	2 821	2 821	136	3 800	100%	4,8%	742
76	SODIAAL	France	Lait et dérivés	2 754	2 754		6 940	100%	0,0%	397
77	Kikkoman Corp	Japon	Sauces de soja, boissons, distribution	2 748	2 748	41	2 493	100%	1,5%	1 102
78	Wm Wrigley Jr. Co.	USA	Confiserie	2 746	2 746	401	11 250	100%	14,6%	244
79	SABMiller plc	AFS	Bières	2 717	2 892	4	33 230	94%	0,1%	87
80	Perdue Farms Inc.	USA	Volaille	2 700	2 700		20 000	100%		135
81	Maple Leaf Foods Inc.	Canada	Vielles, boulangerie	2 649	3 255	55	15 000	81%	1,7%	217
82	Keystone Foods LLC	USA	Vielles et volaille	2 600	2 600		6 700	100%		388
83	Toyo Suisan Kaisha Ltd	Japon	Nouilles, surgelés, produits de la mer	2 589	2 699	60	4 240	96%	2,2%	637
84	Nissin Food Products Co. Ltd.	Japon	Sauces de soja, surgelés	2 551	2 551	103	5 180	100%	4,0%	492
85	San Miguel Corporation	Philippines	Boissons	2 541	2 541	144	27 259	100%	5,7%	93
86	Pilgrim's Pride	USA	Volaille	2 534	2 534	14	24 800	100%	0,6%	102
87	Nisshin Seifun Group Inc.	Japon	Meunerie	2 503	3 285	77	4 684	76%	2,3%	701
88	Glanbia plc	Irlande	Lait et dérivés, Ingrédients	2 429	2 429	-16	6 400	100%	-0,7%	380
89	Barilla	Italie	Pâtes alimentaires	2 323	2 323		7 033	100%	0,0%	330
90	Northern Foods plc	UK	Plats préparés, produits d'épicerie secs	2 277	2 277	100	22 931	100%	4,4%	99
91	Ezaki Glico	Japon	Confiseries, biscuits	2 183	2 183	20	7 700	100%	0,9%	284
92	Nordmilch	Allemagne	Lait et dérivés	2 154	2 154		3 596	100%	0,0%	599
93	Adolph Coors Co.	USA	Bières	2 149	2 149	162	8 700	100%	7,5%	247
94	McCormick & Company, Inc	USA	Epices	2 149	2 320	183	9 000	93%	7,9%	258
95	Saputo Inc.	Canada	Lait et dérivés	2 146	2 146	99	7 097	100%	4,6%	302
96	Uniq plc	UK	Plats préparés	2 144	2 144	-159	10 221	100%	-7,4%	210
97	Dairy Crest Group	UK	Produits laitiers	2 133	2 133	34	7 979	100%	1,6%	267

Rang	Nom de la firme	Nationalité	Principal secteur d'activité	CAA (M.\$)	CA total M.\$	Résultat Net (M.\$US)	Effectif	CAA/CAT	RN/CA	CA/Eff
98	Fosters Group Ltd.	Australie	Boissons	2 119	2 604	265	12 950	81%	10,2%	201
99	Danisco A/S	Danemark	Ingrédients, sucre et édulcorants	2 108	2 108	13	8 041	100%	0,6%	262
100	Brake Bros plc	UK	Service alimentaire	2 015	2 015	30	8 752	100%	1,5%	230
			TOTAL et MOYENNE	713 758	849 354	45 859	3 278 488	94%	4,1%	364

Source : Agrodatab, UMR Moisa, Montpellier (2003)

ANNEXE 3

CLASSEMENT DES PAYS SELON LES CATEGORIES DE REVENU DE LA BANQUE MONDIALE

PAYS PAUVRES (PNB par habitant = 735 \$ US ou moins)

Amérique latine	Porto Rico République Dominicaine
Afrique	Cameroun Côte d'Ivoire Ethiopie Ghana Guinée Kenya Mozambique Nouvelle Guinée Niger Sénégal Tanzanie Zambie Zimbabwe
Asie	Inde Indonésie Ouzbékistan Pakistan Viet Nam

***PAYS A REVENU INTERMEDIAIRE INFERIEUR
(PNB par habitant = de 736 \$ US à 2935 \$ US)***

Amérique latine	Brésil Colombie Cuba Equateur Guatemala Honduras Jamaïque Paraguay Pérou
Afrique	Afrique du Sud
Asie	Namibie Arménie Chine Kazakhstan Philippines Sri Lanka Thaïlande
Bassin méditerranéen	Algérie Bulgarie Egypte Jordanie Maroc Syrie Tunisie Turquie Ukraine
Europe centrale et orientale	Biélorussie Bosnie-Herzégovine République ex-Yougoslavie de Macédoine Roumanie Russie

	Serbie Monténégro
	Yougoslavie
<i>PAYS A REVENU INTERMEDIAIRE SUPERIEUR</i>	
<i>(PNB par habitant = de 2936 \$ US à 9075 \$ US)</i>	
Amérique latine	Argentine
	Venezuela
	Chili
	Costa Rica
	Mexique
	Panama
	Trinidad et Tobago
	Uruguay
Afrique	Botswana
Asie	Malaisie
Bassin méditerranéen	Arabie Saoudite
	Liban
PECO	Tchéquie
	Croatie
	Estonie
	Hongrie
	Lettonie
	Lituanie
	Pologne
	Slovaquie
<i>PAYS A REVENU ELEVE (PNB par habitant = 9076 \$ US et plus)</i>	
Amérique du Nord	Bahamas
Asie	Corée
	Hong Kong
	Singapour
	Taiwan
Bassin méditerranéen	Bahreïn
	Israël
	Koweït
PECO	Slovénie
<i>PAYS DE LA TRIADE (PNB par habitant = 9076 \$ US et plus)</i>	
Amérique du Nord	Canada
	Etats-Unis d'Amérique
Asie	Japon
Union Européenne	Allemagne
	Autriche
	Belgique
	Danemark
	Espagne
	Finlande
	France
	Grande Bretagne
	Grèce
	Irlande
	Italie
	Luxembourg
	Pays-bas
	Portugal
	Suède
A.E.L.E.	Norvège
	Suisse
Océanie	Australie
	Nouvelle Zélande

ANNEXE 4

REPARTITION DES ACTIVITES DES FILIALES DES FMNA DANS LE MONDE PAR ZONE ECONOMIQUE (2002)

SECTEUR	AF	AL	AN	AS	EE	ME	OC	RM	UE+EO	TM	TPE	TPO
Agriculture-élevage	1	15	47	23	5	1	7		45	144	75	69
Pêche	4	7	5	4		1	2		14	37	34	3
Agriculture-élevage-Pêche	5	22	52	27	5	2	9	0	59	181	109	72
Boissons alcoolisées	36	48	53	94	45	6	35		150	467	357	110
Boissons non alcoolisées	9	51	73	79	6	12	7		92	329	259	70
Boulangerie, Biscuiteries, Pâtes		15	40	44	9	5	10		163	286	213	73
Chocolat, confiserie	8	11	22	31	18	6	6		58	160	129	31
Fruits & Légumes	1	6	21	8					26	62	39	23
Industrie de poissons	2	2	10	18	2		3		11	48	40	8
Industrie des Corps Gras		2	2	6	4	1			7	22	19	3
Industrie laitière	11	50	90	80	41	17	19	4	304	616	372	244
Industrie viandes		11	91	40	9	1	7		52	211	82	129
Produits alimentaires divers	5	63	119	95	37	14	36		317	686	540	146
Multiproduits alimentaires	25	130	182	189	57	23	35		283	924	680	244
Sucre et dérivés	3	4	2	4	28				52	93	82	11
Meunerie	2	31	33	19	9	1	4		42	141	99	42
IAA	102	424	738	707	265	86	162	4	1557	4045	2911	1134
Industries extractives			3						0	3	0	3
Sidérurgie			1						0	1	0	1
Tabac									3	3	3	0
Textile	4	49	22	3	5	13	2		86	184	163	21
Aliments pour animaux	3	15	22	15	11	1	3		69	139	106	33
Machines, matériel		3	14	8			1		3	29	6	23
Minéraux			1	6			2		1	10	3	7
Industrie du Bois							2		0	2	0	2
Industrie chimique	18	70	66	88	22	27	13		195	499	409	90
Papier, articles en papier		2	4	8	20				86	120	49	71
Secteurs non alimentaires	25	139	133	128	58	41	23	0	443	990	739	251
Commerce, Négoce et Marketing	5	81	130	126	29	12	14		193	590	361	229
R&D, biotechnologies, ingénierie	2	3	20	23	1	1	2		39	91	51	40
Restaurants, hôtels	1	4	3	26					29	63	19	44
Services aux collectivités	2	1	13	12			1		19	48	20	28
Transport, entreposage, embouteillage	3	17	34	55	1		4		23	137	52	85
Activités annexes aux IAA	13	106	200	242	31	13	21	0	303	929	503	426
Banques, assurances, immobilier	18	93	335	78	9	9	24		464	1030	588	442
Activités diversifiées	17	38	10	34	19	3	4	1	31	157	142	15
Secteurs non déterminés	3	50	131	19	12	5	9		136	365	214	151
Total	183	872	1599	1235	399	159	252	5	2993	7697	5206	2491

Source : Agrodatab, 2003

TM : Total Mondial
TPE : Total pays étrangers
TPO : Total pays d'origine

ANNEXE 5

REPARTITION DES ACTIVITES DES FILIALES DES FMNA SELON LES REGIONS ECONOMIQUES ET LE NIVEAU DES REVENUS DES PAYS-CIBLES POUR L'ANNEE 2002 (%)

Régions	Agriculture	IAA	Activités annexes	Activités financières	Non alimentaires	Autres	% activités selon revenu
ACP	2	67	7	9	6	9	46% R. faible 35% R.inter. élevé
ALENA	2	59	14	15	3	7	69% R. élevé
ASEAN	3	70	13	6	1	7	20% R. élevé 57% R.inter
ASS	1	72	10	5	3	9	66% R. faible
JAP+COR	2	71	11	3	6	7	100% R. élevé
PECO	1	72	8	2	9	8	96% R.inter
Europe	2	60	8	14	8	8	100% R. élevé
GCHN	1	74	11	6	4	4	72% R.inter. faible
MERCOSUR	4	66	10	5	4	11	100% R.inter
Océanie	4	69	8	11	3	5	100% R. élevé
OPEP	2	73	6	7	4	8	79% R.inter. élevé 10% R. élevé
TME	2	70	7	7	11	3	76% R.inter. faible
R du Monde	1	55	6	14	13	11	63% R.inter 30% R. élevé
Monde	2	64	9	11	7	7	

Source : Agrodatta, 2003

ANNEXE 6

OPERATIONS DE RESTRUCTURATION DES FMNA - janvier 1987 - juin 2003

Source : Agrodota 2003, UMR Moisa, Montpellier

ANNEE	NATURE OPERATION	MONTANT M.\$ US	GROUPE ACQUIREUR	PAYS ACQ.	GROUPE VENDEUR	PAYS VEND.	NOM FILIALE	PAYS FIL	SECTEUR
1997	Acquisition	643	TYSON FOODS	USA	HUDSON FOODS	USA	HUDSON FOODS	USA	Aviculture
1998	Vente de division	650	HOESCHT et SCHERING (AGR EV)	ALL	CARGILL INC.	USA	Activité nord-américain dans le s	USA	Semences
1988	Participation de 42,2%	535	ELDERS IXL	AUS	RADA	NZE	NZ FOREST PRODUCT	NZE	Sylviculture
Produits agricoles		1 828							
2000	OPA réussie	23 300	UNILEVER	PBA	BESTFOODS	USA	BESTFOODS	USA	Produits alim., ns pa
1988	Vente à la suite d'une OPA	22 000	KOHLBERG KRAVIS ROBERTS &	USA	RJR NABISCO	USA	RJR NABISCO INC.	USA	Diversifié
2000	Acquisition	19 200	PHILIP MORRIS (KRAFT FOODS)	USA	NABISCO	USA	NABISCO	USA	Produits alim., ns pa
1988	Achat	13 100	PHILIP MORRIS COMPANIES INC	USA	KRAFT INC	USA	KRAFT INC	USA	Produits alim., ns pa
1999	Acquisition	12 701	DANISCO	DAN	CULTOR	FIN	CULTOR	FIN	Produits alim., ns pa
2000	Acquisition de filiale	10 500	GENERAL MILLS	USA	DIAGEO	GBR	PILLSBURY	USA	Produits alim., ns pa
1989	Achat de filiale	5 700	GRAND METROPOLITAN	GBR	PILLSBURY COMPANY	USA	PILLSBURY COMPANY	USA	Produits alim., ns pa
1994	Vente	4 415	KOHLBERG KRAVIS ROBERTS &	USA	BORDEN INC.	USA	BORDEN INC.	USA	Produits alim., ns pa
1990	Achat de filiale	4 183	PHILIP MORRIS COMPANIES INC	USA	JACOBS SUCHARD S.A.	SUI	JACOBS SUCHARD	SUI	Produits alim., ns pa
1988	OPA échouée	3 027	GOODMAN FIELDER WATTIE	AUS	RANKS HOVIS MC DOUGALL PL	GBR	RANKS HOVIS MC DOUGALL	GBR	Produits alim., ns pa
2000	Acquisition	2 900	CONAGRA	USA	INTERNATIONAL HOME PRODU	USA	INTERNATIONAL HOME FOO	USA	Produits alim., ns pa
1994	Achat	2 610	GRAND METROPOLITAN (PILLSB)	GBR	PET INC.	USA	PET INC.	USA	Produits alim., ns pa
2002	Acquisition	2 600	NESTLE	SUI	CHEF AMERICA	USA	CHEF AMERICA	USA	Produits surgelés
1989	OPA échouée	2 300	RANKS HOVIS MC DOUGALL PLC	GBR	GOODMAN FIELDER WATTIE	AUS	GOODMAN FIELDER WATTIE	AUS	Produits alim., ns pa
1989	Achat à la suite d'une OPA	1 800	TYSON FOODS INC.	USA	HOLLY FARMS	USA	HOLLY FARMS	USA	Produits alim., ns pa
1987	Achat	1 700	HANSON PLC	GBR	KIDDE	USA	KIDDE	USA	Diversifié
1999	Vente de participation de 4%	1 622	DIAGEO	GBR	LVMH	FRA	DIAGEO	GBR	Produits alim., ns pa
2000	Vente de filiale	1 600	ROYAL AHOLD	PBA	SARA LEE CORPORATION	USA	PYAMONARCH	USA	Produits alim., ns pa
1990	Achat	1 388	CON AGRA INC.	USA	KKR	USA	BEATRICE FOODS	USA	Produits alim., ns pa
1999	Vente	1 330	HICKS, MUSE, TATE AND FURST	USA	HILLSDOWN HOLDINGS	GBR	HILLSDOWN HOLDINGS	GBR	Produits alim., ns pa
2000	Vente de participation de 4%	1 116	DIAGEO	GBR	LVMH	FRA	DIAGEO	GBR	Produits alim., ns pa
1994	Achat	1 115	CAMPBELL SOUP CO.	USA	PACE FOODS	USA	PACE FOODS	USA	Produits alim., ns pa
1987	Vente de div. non-alimentaires	1 100	E-II HOLDINGS	USA	BEATRICE	USA	SAMSONITE, CULLIGAN...	MON	Diversifié
1988	OPA réussie	1 100	AMERICAN BRANDS INC	USA	E-II HOLDINGS	USA	E II HOLDINGS	USA	Diversifié
1987	Vente des activités alimentair	985	TLG HOLDINGS	USA	BEATRICE	USA	BEATRICE INTERNATIONAL	XUE	Produits alim., ns pa
1993	Vente	958	Un groupe d'investisseurs	ITA	SME (Gouvernement italien)	ITA	SME	ITA	Produits alim., ns pa
1988	Vente	942	RIKLIS FAMILY CORP.	USA	AMERICAN BRANDS INC	USA	E-II HOLDINGS INC.	USA	Diversifié
2001	Acquisition	898	CAMPBELL SOUP	USA	UNILEVER (BESTFOODS)	PBA	EUROPEAN CULINARY BRAN	GBR	Produits alim., ns pa
1994	Achat	880	VOLVO GROUP	SUE	BCP BRANDED CONSUMER PR	SUE	BCP BRANDED CONSUMER I	SUE	Produits alim., ns pa
1995	Vente de sa participation de 56 %	813	Un groupe d'investisseurs	GBR	HILLSDOWN HOLDINGS PLC	GBR	MAPLE LEAF FOODS	CAN	Produits alim., ns pa
1998	Achat du reste du capital (45%)	726	NESTLE	SUI	SAN MIGUEL CORPORATION	PHI	NESTLE PHILIPPINES	PHI	Produits alim., ns pa
1988	Vente de particip. de 29,9%	702	SUNNINGDALE HOLDINGS	GBR	GOODMAN FIELDER WATTIE	AUS	RANKS HOVIS MC DOUGALL	GBR	Produits alim., ns pa
1987	Achat de filiale	690	SARA LEE CORP.	USA	AKZO N.V.	PBA	A.C.P.	PBA	Produits alim., ns pa
1999	Vente de division	625	WALLENBERG (EQT SCANDINAV	SUE	NESTLE	SUI	Produits alimentaires surgelés F	XRM	Produits surgelés
2002	Vente de 58 % du capital social	601	CLAYTON DUBILIER & RICE	USA	BRAKE BROS	GBR	BRAKE BROS	GBR	Produits alim., ns pa
1988	Achat de filiale	597	UNITED BISCUITS	GBR	HANSON PLC	GBR	ROSS YOUNG	GBR	Produits surgelés
1995	Vente	577	ORKLA	NOR	VOLVO AB	SUE	PROCORDIA FOOD AB	SUE	Produits alim., ns pa
1998	Participation de 40%	570	NISSIN FOOD PRODUCTS et FIR	JAP	GROUPE SALIM	ISI	INDOFOOD SUKSES MAKMU	ISI	Produits alim., ns pa
1989	OPA	520	S & W BERISFORD LTD	GBR	UNIVERSAL FOODS	USA	UNIVERSAL FOODS	USA	Produits alim., ns pa
1989	Achat de filiale	513	BOOKER PLC	GBR	FITCH LOVELL	GBR	FITCH LOVELL	GBR	Produits alim., ns pa
1995	Vente de participation (34 %)	506	NUTRICIA	PBA	UNIGATE PLC	GBR	NUTRICIA B.V.	PBA	Produits alim., ns pa
1990	Prise de controle	504	PARIBAS	FRA	GROUPE DREYFUS	FRA	GUYOMARCH	FRA	Produits alim., ns pa
1997	Vente de filiale	500	MCCAIN FOODS	CAN	H. J. HEINZ	USA	ORE-IDA FOODS	USA	Produits surgelés
Produits alimentaires non spécifiés		155 514							
2001	Acquisition	4 700	TYSON FOODS	USA	IBP	USA	IBP	USA	Industrie de viande
2002	Vente de filiale	1 400	HICKS, MUSE, TATE & FURST	USA	CONAGRA	USA	SWIFT & COMPANY	USA	Industrie de viande
2000	Acquisition	584	IBP	USA	CORPORATE BRAND FOODS A	USA	CORPORATE BRAND FOODS	USA	Industrie de viande
Industrie de viande		6 684							
1989	Achat	1 550	UNILEVER	PBA	GOLD BOND ICE CREAM	USA	GOLD BOND ICE CREAM	USA	Crèmes glacées
2001	Acquisition	1 500	SUIZA FOODS	USA	DEAN FOODS	USA	DEAN FOODS	USA	Industrie laitière
2002	Vente de filiale	1 020	BC PARTNERS	GBR	DANONE GROUPE	FRA	GALBANI	ITA	Fromages
1992	Co-entreprise (75/25)	857	AVONMORE FOODS	IRL	NOGRAD TEJKFT	HOG	Filiale commune	HOG	Industrie laitière
1998	Acquisition	662	SODIAL (YOPLAIT DAIRY CRES	FRA	RAINES DAIRY FOODS GROUP	GBR	RAINES DAIRY FOODS GROU	GBR	PLF
2002	Acquisition du reste de capital (5	641	NESTLE	SUI	GENERAL MILLS	USA	ICE CREAM PARTNERS USA	USA	Crèmes glacées
1991	Achat de filiale	630	NORTHERN FOODS	GBR	GRAND METROPOLITAN PLC	GBR	EDEN VALE	GBR	Industrie laitière
Industrie laitière		6 860							
1998	Vente de 97,5% de participations	3 300	PEPSICO	USA	SEAGRAM	CAN	TROPICANA	USA	Jus de fruits
1989	Achat de filiale	1 480	KIKKOMAN CORP. et MERRILL L'	JAP	RJR NABISCO (DEL MONTE/US	USA	Activités "conservees"	USA	Fruits & légumes
2001	Vente de filiale	898	CAMPBELL SOUP	USA	UNILEVER (BESTFOODS)	PBA	BATCHELORS CUP-A-SOUP	GBR	Soupes
1989	Vente	875	POLLY PECK INTERNATIONAL	GBR	RJR NABISCO (DEL MONTE/US	USA	Activités "fruits frais"	USA	Fruits & légumes
1992	Achat de filiale	641	ROYAL FOODS	AFS	POLLY PECK INTERNATIONAL	GBR	DEL MONTE FOODS INTERN	GBR	Fruits & légumes
1992	Vente	500	GRUPO EMPRESARIAL AGRICOL	MEX	POLLY PECK INTERNATIONAL	GBR	DEL MONTE FRESH PRODUK	USA	Fruits & légumes
Industrie des fruits et légumes		7 694							
2000	Vente	13 400	PEPSICO	USA	QUAKER OATS CO.	USA	QUAKER OATS	USA	Céréales pour petit déj.
1989	Vente de participation de 67%	4 350	HARLIN	USA	ELDERS IXL	AUS	ELDERS IXL	AUS	Travail de grains
2000	Acquisition	4 300	KELLOGG	USA	KEEBLER FOODS INC.	USA	KEEBLER FOODS INC.	USA	Biscuits
2001	Acquisition	2 800	SARA LEE CORPORATION	USA	EARTHGRAINS	USA	EARTHGRAINS	USA	Boulangerie, pâtisserie, bi
2001	Vente de filiale	1 785	GEORGE WESTON	CAN	UNILEVER (BESTFOODS)	PBA	BESTFOODS BAKING COMP/	USA	Boulangerie, pâtisserie, bi
2000	Vente de filiale	1 668	DOUGHTY HANSON	GBR	TOMKINS	GBR	RANKS HOVIS MC DOUGALL	GBR	Boulangerie, pâtisserie, bi
1992	Achat de 50% des participations	1 408	PHILIP MORRIS COMPANIES INC	USA	ORKLA	NOR	FREIA MARABOU KONSERNI	NOR	Biscuits
1995	Achat de filiale	865	C.P.C. INTERNATIONAL INC.	USA	PHILIP MORRIS COMPANIES IN	USA	Division de la panification indust	USA	Boulangerie, pâtisserie, bi
1997	Vente de filiale	696	PARIBAS	FRA	GROUPE DANONE	FRA	PANZANI	FRA	Pates alimentaires
2000	Acquisition	625	EARTHGRAINS	USA	METZ BAKING CO.	USA	METZ BAKING CO.	USA	Boulangerie, pâtisserie, bi
2002	Vente de filiale	610	GRUPO BIMBO	MEX	GEORGE WESTON	CAN	Division de boulangerie	CAN	Travail de grains
Travail de grains		32 487							

1998	Vente de participation de 10%	4 420	ACOR (SOCIEDAD COOPERATIV	ESP	MONTEDISON (ERIDANIA BEG	ITA	KOIFE	ESP	Industrie du sucre
1990	Achat de filiale	2 040	ASSOCIATED BRITISH FOODS PI	GBR	BERISFORD INTERNATIONAL F	GBR	BRITISH SUGAR	GBR	Industrie du sucre
2001	Participation de 99,7%	1 437	SUDZUCKER	ALL	FINANCIERE FRANKLIN ROOSE	FRA	SAINT LOUIS SUCRE	FRA	Industrie du sucre
1987	OPA échouée	1 269	n.i.	X	ASSOCIATED BRITISH FOODS I	GBR	S & W BERISFORD PLC	GBR	Industrie du sucre
2002	Vente	901	UNION SDA	FRA	MONTEDISON	ITA	BEGHIN-SAY	FRA	Industrie du sucre
Industrie du sucre		10 066							
1987	Achat	730	JACOBS SUCHARD S.A.	SUI	E.J. BRACH	USA	E.J. BRACH	USA	Chocolat, confiserie
1988	Vente de ses participations	690	NESTLE	SUI	JACOBS SUCHARD S.A.	SUI	ROWNTREE PLC	GBR	Chocolat, confiserie
2002	Acquisition de filiale	2 000	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	PFFZER	USA	ADAMS CONFECTIONERY	USA	Chocolat, confiserie
Chocolat, confiserie		3 420							
2000	Vente de filiale	647	CSM	PBA	UNILEVER	PBA	EUROPEAN BAKERY SUPPLI	XUE	Produits alimentaires élab
1998	Vente de filiale	595	KERRY GROUP	IRL	DALGETY	GBR	Filiale britannique	GBR	Produits alimentaires élab
1991	Achat de filiale	500	H.J. HEINZ CO	USA	JOHN LABATT	CAN	J.L. FOODS	CAN	Produits alimentaires élab
1994	Participation de plus de 50 % et a	3 676	SANDOZ	SUI	GERBER PRODUCTS	USA	GERBER PRODUCTS	USA	Produits alimentaires élab
1999	Acquisition	2 500	NUMICO (NUTRICIA)	PBA	GENERAL NUTRITION COMPAN	USA	GENERAL NUTRITION COMF	USA	Produits alimentaires élab
2000	Acquisition	2 218	UNILEVER	PBA	SLIMFAST	USA	SLIMFAST	USA	Produits alimentaires élab
1995	Achat de filiale	557	NUTRICIA	PBA	ALTANA AG	ALL	MLUPA AG	ALL	Produits alimentaires élab
1987	Vente	630	GRUPPO FERRUZZI	ITA	C.P.C. INTERNATIONAL INC.	USA	7 Usines d'amidon en Europe	BEL	Produits alimentaires élab
1999	Acquisition de filiale	771	UNILEVER	PBA	PARIBAS AFFAIRES INDUSTRIE	FRA	AMORA.MALLE	FRA	Produits alimentaires élab
Produits alimentaires élaborés		12 093							
1988	OPA réussie	1 500	TATE & LYLE PLC	GBR	STALEY CONTINENTAL	USA	STALEY CONTINENTAL	USA	Edulcorants, extraits arom
2000	Acquisition	1 800	NUMICO	PBA	REXALL SUNDOWN	USA	REXALL SUNDOWN	USA	Edulcorants, extraits arom
1997	Vente de filiale	1 500	DU PONT	USA	RALSTON PURINA CO.	USA	PROTEIN TECHNOLOGIES IN	USA	Edulcorants, extraits arom
Ingrédients		4 800							
2001	Acquisition	10 500	NESTLE	SUI	RALSTON PURINA	USA	RALSTON PURINA	USA	Aliments pour animaux do
1999	Acquisition	2 300	PROCTER & GAMBLE	USA	IAMS	USA	IAMS	USA	Aliments pour animaux do
1998	Achat	1 394	NESTLE	SUI	DALGETY (SPILLERS)	GBR	Division des aliments pour anim	XEO	Industrie des aliments pou
2001	Acquisition	1 300	MARS INC. (MASTERFOODS Fran	USA	PAI (PARISBAS AFFAIRES INDL	FRA	ROYAL CANIN	FRA	Aliments pour animaux do
1998	Acquisition de filiale	1 232	NESTLE	SUI	DALGETY	GBR	SPILLERS PETFOODS	GBR	Aliments pour animaux do
1996	Vente	725	DALGETY PLC	GBR	QUAKER OATS CO.	USA	Activités "pet foods"	XUE	Aliments pour animaux do
1995	Vente	725	H.J. HEINZ CO	USA	QUAKER OATS COMPANY	USA	Divisions USA et Amérique cent	XAN	Aliments pour animaux do
2000	Acquisition	580	CARGILL	USA	AGRIBRANDS	USA	AGRIBRANDS	USA	Industrie des aliments pou
1994	Achat de filiale	510	NESTLE	SUI	GRAND METROPOLITAN	GBR	ALPO PET FOODS INC.	USA	Aliments pour animaux do
Industrie des aliments pour animaux		19 267							
2001	Acquisition	8 500	DIAGEO/PERNOD RICARD	GBR/FRA	SEAGRAM		SEAGRAM	CAN	Boissons alcoolisées
1998	Acquisition	2 152	CANANDAIGUA BRANDS	USA	MATTHEW CLARK	GBR	MATTHEW CLARK	GBR	Boissons alcoolisées
1998	Vente de marques	1 905	BACARDI-MARTINI	BER	DIAGEO	GBR	Whisky DEWAR et gin BOMB	GBR	Boissons alcoolisées
2000	OPA réussie	1 600	FOSTER'S BREWING	AUS	BERINGER WINE ESTATES	USA	BERINGER WINE ESTATES	USA	Industrie du vin
1994	Augmentation de participation de	1 351	GUINNESS PLC	GBR	LVMH	FRA	MOET HENNESSY SA	FRA	Boissons alcoolisées
1990	Participation portée a 100%	927	ALLIED LYONS PLC	GBR	WHITBREAD & CO. PLC	GBR	EUROPEAN CELLARS	GBR	Boissons alcoolisées
1989	Achat de filiale	922	ALLIED LYONS PLC	GBR	WHITBREAD & CO PLC	GBR	Division "vins et spiritueux"	GBR	Boissons alcoolisées
1997	Vente de participation de 7%	917	GOLDMAN SACHS	USA	LVMH	FRA	GUINNESS	GBR	Boissons alcoolisées
2002	Acquisition de marque	800	ALLIED LYONS	GBR	DIAGEO	GBR	Rhum Malibu	XRM	Boissons alcoolisées
1999	Vente de filiale	783	BC PARTNERS	GBR	ALLIED DOMEQO	GBR	CANTRELL AND COCHRANE	IRL	Boissons alcoolisées
1996	Rachat de 5 % de ses actions	718	GUINNESS PLC	GBR	Actionnaires	XXX	non identifié	XRM	Boissons alcoolisées
1991	OPA échouée	595	AMERICAN BRANDS (WHYTE & M	USA	INVERGORDON DISTILLERS G	GBR	INVERGORDON DISTILLERS	GBR	Boissons alcoolisées
1987	Achat de filiale	578	AMERICAN BRANDS INC.(JAMES	USA	NATIONAL DISTILLERS	USA	Division spiritueux	USA	Boissons alcoolisées
2000	Acquisition de filiales	531	ALLIED DOMEQO	GBR	VIVENDI UNIVERSAL	FRA	MUMM et PERRIER JOUET	FRA	Industrie du vin
Boissons alcoolisées		22 277							
2002	Participation majoritaire	5 000	SOUTH AFRICAN BREWERIES	AFS	PHILIP MORRIS	USA	MILLER BREWING	USA	Bière
2000	Acquisition de filiale	3 419	INTERBREW	BEL	BASS PLC	GBR	BASS BREWERS	GBR	Bière
1995	Absorption et fusion	1 946	INTERBREW S.A.	BEL	JOHN LABATT	CAN	JOHN LABATT LTD.	CAN	Bière
2003	Acquisition	1 706	HEINEKEN	PBA	BBAG	AUT	BBAG	AUT	Bière
2001	Acquisition	1 706	SCOTTISH & NEWCASTLE	GBR	HARTWALL	FIN	HARTWALL	FIN	Bière
2002	Vente de filiale	1 700	ADOLPH COORS	USA	BASS PLC	GBR	Activité brassicole de Carling	GBR	Bière
2002	Vente de filiale	1 700	ADOLPH COORS CO.	USA	INTERBREW	BEL	CARLING BREWERS	GBR	Bière
1997	Augmentation du capital à 50,2%	1 600	ANHEUSER BUSCH	USA	GRUPO MODELO	MEX	GRUPO MODELO	MEX	Bière
2001	Acquisition	1 600	INTERBREW	BEL	BECK & CO	ALL	BECK & CO	ALL	Bière
1987	OPA réussie	1 260	BOND CORP.HOLDINGS LTD	AUS	HEILEMAN BREWING CO. INC.	USA	HEILEMAN BREWING CO. IN	USA	Bière
2000	Vente de filiale	1 257	SCOTTISH & NEWCASTLE BREW	GBR	GROUPE DANONE	FRA	KRONENBOURG	FRA	Bière
2000	Co-entreprise (60/40)	1 136	CARLSBERG	DAN	ORKLA	NOR	CARLSBERG BREWERIES	NOR	Bière
2000	Participation de 49%	932	SCOTTISH & NEWCASTLE BREW	GBR	CENTRALCER	POR	CENTRALCER (CENTRAL DE	POR	Bière
1990	OPA	881	GUINNESS PLC	GBR	CRUZ DEL CAMPO	ESP	CRUZ DEL CAMPO	ESP	Bière
1998	Participation minoritaire (45%)	770	KIRIN BREWERY	JAP	LION NATHAN	NZE	LION NATHAN	NZE	Bière
1992	Participation de 38%	761	BROKEN HILL PROPRIETARY CC	AUS	INTERNATIONAL BREWING HC	AUS	FOSTER'S BREWING	AUS	Bière
1999	Vente de participation de 88,2%	686	HEINEKEN	PBA	DIAGEO	GBR	GRUPO CRUZCAMPO	ESP	Bière
2000	Vente de filiale	606	INTERBREW	BEL	HEINEKEN	PBA	Division bière	GBR	Bière
2000	Acquisition	527	CARLSBERG	DAN	FELDSCHLOESSCHEN	SUI	FELDSCHLOESSCHEN	SUI	Bière
1999	Participation de 51%	519	SOUTH AFRICAN BREWERIES	AFS	NOMURA INTERNATIONAL	JAP	PILSNER URQUELL	CHZ	Bière
Bière		29 710							
1998	Acquisition des marques	1 855	COCA-COLA COMPANY	USA	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	Schweppes, Dr Pepper, Canada	XRM	Eau embouteillée
1994	Fusion et absorption	1 703	QUAKER OATS COMPANY	USA	SNAPPLE BEVERAGE CORP.	USA	SNAPPLE BEVERAGE CORP.	USA	Eau embouteillée
2000	Acquisition de filiale	1 450	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	TRAFRC	USA	SNAPPLE	USA	Eau embouteillée
2001	Vente de participation de 65%	1 240	SAN MIGUEL BREWERIES	PHI	COCA-COLA COMPANY	USA	COCA-COLA BOTTLERS PHI	PHI	Embouteillage
2000	Acquisition	1 100	DANONE GROUPE	FRA	MC KESSON	USA	MC KESSON WATERS PRODI	USA	BPSA
1997	Vente de participation (51%)	1 020	COCA-COLA ENTERPRISES	USA	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	COCA-COLA SCHWEPPEES B	GBR	Eau embouteillée
1996	Vente de participation	967	COCA-COLA CO. (COCA-COLA E)	USA	CADBURY SCHWEPPEES PLC	GBR	COCA-COLA et SCHWEPPEES	GBR	Embouteillage
1998	Co-entreprise (40/60)	750	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	CARLYLE GROUP	USA	THE AMERICAN BOTTLING C	USA	Eau embouteillée
2001	Vente de filiale	705	CADBURY SCHWEPPEES	GBR	PERNOD RICARD	FRA	ORANGINA PAMPRYL	FRA	Eau embouteillée
1999	Acquisition	691	CADBURY SCHWEPPEES (AMERIC	GBR	DR. PEPPER BOTTLING OF TE)	USA	DR. PEPPER BOTTLING OF T	USA	Embouteillage
1997	Achat du reste du capital (49%)	597	ORKLA	NOR	VOLVO AB	SUE	PRIPPS-RINGNES	NOR	Eau embouteillée
1996	Construction d'usines	550	PEPSICO INC.	USA	n.i.	URS	PEPSICO RUSSIE	URS	Eau embouteillée
Boissons non alcoolisées et eaux embou		12 628							
1999	Vente de filiale	8 000	JAPAN TOBACCO	JAP	RJR NABISCO HOLDINGS	USA	INTERNATIONAL TOBACCO	USA	Industrie du tabac

1999	Vente de filiale	8 000	JAPAN TOBACCO	JAP	RJR NABISCO HOLDINGS	USA	INTERNATIONAL TOBACCO	USA	Industrie du tabac
1994	Vente	1 000	BAT INDUSTRIES	GBR	AMERICAN BRANDS INC	USA	AMERICAN TOBACCO CO.	USA	Industrie du tabac
1989	Vente de participation	860	COMPANIE FINANCIERE RICHEM	SUI	PHILIP MORRIS COMPANIES IN	USA	ROTHMANS INTERNATIONAL	GBR	Industrie du tabac
Industrie du tabac		9 860							
2001	Vente de filiale	862	n.i.	USA	SARA LEE CORPORATION	USA	COACH CORPORATION	USA	Industries non alimentaires
1994	Participation de 11,7 %	611	SEAGRAM CO. LTD.	CAN	TIME WARNER INC.	USA	TIME WARNER INC.	USA	Industries non alimentaires
1987	Vente	1 700	I.C.I. PLC	GBR	UNILEVER	PBA	STAUFFER CHEMICAL	USA	Industries non alimentaires
1987	Vente	750	I.C.I. PLC	GBR	BEATRICE	USA	Division "chimie"	USA	Industries non alimentaires
1996	Achat de filiale	569	UNILEVER	PBA	MOLSON COMPANIES	CAN	DIVERSEY	CAN	Industries non alimentaires
1997	Vente de filiale	8 000	ICI INDUSTRIES	GBR	UNILEVER	PBA	NATIONAL STARCH & CHEMI	USA	Industries non alimentaires
1989	Achat	1 550	UNILEVER	PBA	ELISABETH ARDEN	USA	ELISABETH ARDEN	USA	Industries non alimentaires
1989	Achat	1 550	UNILEVER	PBA	FABERGE	USA	FABERGE	USA	Industries non alimentaires
1990	Achat	982	AMERICAN BRANDS (MASTERBR	USA	THE MOEN GROUP	USA	THE MOEN GROUP	USA	Industries non alimentaires
1988	Vente	1 800	Dirigeants DURACELL	USA	PHILIP MORRIS COMPANIES IN	USA	DURACELL	USA	Industries non alimentaires
2002	Vente de participation à levier (23	2 300	n.i.	USA	NESTLE	SUI	ALCON	USA	Industries non alimentaires
1987	Achat	608	AMERICAN BRANDS INC	USA	ACCO WORLD	USA	ACCO WORLD	USA	Industries non alimentaires
1995	Achat d'entreprise	715	AMERICAN BRANDS	USA	COBRA GOLF INC.	USA	COBRA GOLF INC.	USA	Industries non alimentaires
Industries non alimentaires		21 997							
1988	Vente	693	SYSCO CORP.	USA	TATE & LYLE PLC(STALEY INTE	GBR	Division "distribution"	USA	Commerce de gros agroa
1997	Vente de filiale	979	TESCO	GBR	ASSOCIATED BRITISH FOODS	GBR	CRAZY PRICES	IRL	Commerce de détail agroa
1999	Vente de filiale	3 780	WHITBREAD	GBR	ALLIED DOMECQ	GBR	ALLIED DOMECQ INNS	GBR	RHF
1998	Acquisition	2 900	BASS	GBR	INTER-CONTINENTAL HOTELS	GBR	INTER-CONTINENTAL HOTEL	USA	Hotellerie
2002	Vente de filiale	2 260	TEXAS PACIFIC GROUP	USA	DIAGEO	GBR	BURGER KING	XRM	RHF
1989	Achat	1 980	BASS PLC	GBR	HOLIDAY CORPORATION	USA	HOLIDAY CORPORATION	USA	Hotellerie
1988	Vente de participation 50%	1 640	HUDSON COMPANY	AUS	ELDERS IXL	AUS	COURAGE	GBR	RHF
1999	Acquisition	1 181	WHITBREAD	GBR	SWALLOW	GBR	SWALLOW	GBR	Hotellerie
2001	Acquisition de filiale	1 152	BASS PLC	GBR	COMPASS	GBR	POSTHOUSE HOTELS	GBR	Hotellerie
1989	Vente	1 074	MOUNT CHARLOTTE INVESTMEI	GBR	SCOTTISH & NEWCASTLE BRE	GBR	THISTLE	GBR	Hotellerie
1988	Vente	700	SYSCO CORP.	USA	TATE & LYLE PLC (STALEY/USA	GBR	CFS CONTINENTAL FOOD SE	USA	RHF
1989	Achat de filiale	550	ALLIED LYONS PLC	GBR	STROH BREWERIES	USA	DUNKIN' DONUTS	USA	RHF
1990	Vente de filiale	510	TRUSTHOUSE FORTE	GBR	BASS PLC	GBR	CREST	GBR	Hotellerie
Services alimentaires		19 398							
1989	Vente	3 400	SONY	JAP	COCA COLA CO.	USA	COLUMBIA PICTURES ENTEF	USA	Autres services
2001	Vente de filiale	1 600	SC JOHNSON COMMERCIAL MAF	GBR	UNILEVER	PBA	DIVERSEYLEVER	PBA	Autres services
1994	Vente de filiale	1 170	AMERICAN GENERAL	USA	AMERICAN BRANDS INC	USA	FRANKLIN LIFE INSURANCE	USA	Finances, banques, assur
1989	Achat de filiale	1 100	ANHEUSER BUSCH CO. INC.	USA	HARCOURT	USA	Parcs de loisirs	USA	Autres services
2000	Vente de filiale	1 023	DB CAPITAL PARTNERS	GBR	SCOTTISH & NEWCASTLE	GBR	CENTER PARCS	GBR	Autres services
1999	Vente	735	ARTAL LUXEMBOURG S.A.	BEL	H.J. HEINZ	USA	WEIGHT WATCHERS INTERI	XUE	Finances, banques, assur
1994	Vente	700	CLAYTON DUBILIER & RICE INC.	USA	PHILIP MORRIS COMPANIES IN	USA	KRAFT FOODSERVICE	USA	R&D
1998	Vente de filiale	623	n.i.	X	BASS PLC	GBR	CORAL	GBR	Autres services
1989	Vente	575	BRENT WALKER	GBR	GRAND METROPOLITAN PLC	GBR	WILLIAM HILL	GBR	Autres services
1998	Vente de filiale	530	MONSANTO	USA	UNILEVER	PBA	PLANT BREEDING INTERNA1	GBR	R&D
1989	Vente	500	BRENT WALKER	GBR	GRAND METROPOLITAN PLC	GBR	MECCA	GBR	Autres services
Autres services		11 956							

Période janvier 1987-juin 2003

S/s total 189 opérations	388 539	
S/s total opérations < 500 M.\$	100 414	(chiffre non exhaustif)
Total 5335 opérations	488 953	(chiffre non exhaustif)

Bibliographie

- ANDREFF W. (1999), Peut-on empêcher la surenchère des politiques d'attractivité à l'égard des firmes multinationales ? in A. Bouët et C. Le Cacheux, éd., *Globalisation et politiques économiques : les marges de manœuvre*, Economica, Paris
- AYADI N. (2003), Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie, Thèse de doctorat en sciences économiques, université Montpellier I, 294p.
- Banque Mondiale, (2003), Rapport sur le Développement dans le monde, Washington
- BEAUD, M., (2000), Histoire du capitalisme de 1500 à 2000, Editions du seuil, Points, Paris, 437 p.
- FORT F., RASTOIN J.-L., TOZANLI S., (2003), Mondialisation des échanges et création de valeur dans le système agroalimentaire du Languedoc Roussillon – Rapport au Conseil Régional, UMR Moisa, Montpellier, 2003, 176 p. + Annexes
- GUILHON, B., (1998), Les firmes globales, Economica, Paris, 111 p.
- HEAD K., MAYER T. (2003), The Empirics of Agglomeration and Trade, CEPEII, working paper n°2003, 15 october.
- MAYER T., MUCCHIELLI J-L. (1999), La localisation à l'étranger des entreprises multinationales, une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe, *Economie et statistique*, n°326-327, INSEE, Paris
- MUCCHIELLI J-L, PUECH F. (2003), Internationalisation et localisation des firmes multinationales : l'exemple des entreprises françaises en Europe, *Economie et statistique*, n° 363-364-365, INSEE, Paris
- OCDE, (2002), L'investissement direct étranger au service du développement : optimiser les avantages, minimiser les coûts, Paris
- OCDE, (2003), Tendances et évolution récente de l'investissement direct étranger, Paris
- OMAN, C., RAMA, R., (1987), Les nouvelles formes d'investissement à l'étranger, OCDE,
- PALPACUER F., PEREZ R., RASTOIN J.L., (2002), Modes de gouvernance et stratégies des entreprises agroalimentaires multinationales, Working Paper, UMR Moisa, Montpellier, 32 p.
- PEREZ, R., (2003), La gouvernance d'entreprise, Ed. La Découverte, Paris, 137 p.
- RAINELLI, M., (1999), Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, Editions Management et Sociétés, Caen, 111 p.
- RASTOIN, J.L., GHERSI, G., PEREZ, R., TOZANLI, S., (1998), Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux, *Agrodata 98*, GRAAL-M, CIHEAM/ENSA, Montpellier, 1998, 485 p. + Annexes (CD-ROM)
- TOZANLI S., FORT F., RASTOIN J-L. (2002), « Globalisation des stratégies des FMN-AA », in PEREZ R, PALPACUER F, *Mutations des modes de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des firmes, le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe*, Commissariat Général du Plan, Paris
- UNCTAD, (2003), World Investment Report, Geneva, 303 p.
- VELTZ, P., (2000), Le nouveau monde industriel, Gallimard, Paris, 230 p.
- WALLERSTEIN, I.(1974) : The Modern World System : Capitalist Agriculture and the Origins of the European World Economy in the Sixteenth Century, Academic Press, New York, 1974