

Stratégies des Firmes Agro Alimentaire : Cas des Firmes Laitières

Abdelkader Djermoun : Maitre de conférences A
Institut des Sciences Agronomiques (ISA), Université Hassiba benbouali de Chlef
ahmeddjermoun@yahoo.fr

Résumé

L'objet de cet article est d'analyser l'internationalisation des industries laitières en relation avec les stratégies des firmes. Dans un premier plan ont été mis en évidence les facteurs qui sont à l'origine de la dynamique d'internationalisation et la diversité des modes d'internationalisation. Les firmes laitières visent la recherche de compétitivité par les coûts et/ou par la différenciation, ce qui explique le phénomène d'internationalisation. Les stratégies des firmes ont été étudiées dans un second plan. Elles font apparaître que les firmes sont des acteurs du processus d'internationalisation des industries laitières et sont à l'origine de la dynamique de l'ensemble du secteur agro-alimentaire.

Mots clés :

Abstract

The object of this article is to analyze the internationalization of dairy industries in the context of business strategies. In the foreground were the factors that led to the dynamics of internationalization and diversity of modes of internationalization. Well, they aim dairy companies in search of competitiveness and / or differentiation of costs, which explains the phenomenon of internationalization. Business strategies have been studied in a second plane, they do not seem that companies are major players in the internationalization process of the dairy industry and are at the origin of the dynamics of agri-food sector

Key words:

Introduction

Aujourd'hui, les multinationales consacrent énormément

de temps et d'énergie à développer de nouveaux marchés, avec des campagnes de publicité dans le but

d'élargir leurs champs d'action, de maximiser leur profit et de rester performants et compétitifs.

Il appartiendra, certes, à chaque entreprise de définir sa propre stratégie. Cependant, les transformations en cours, entre autre, les enjeux de la concurrence internationale, les bouleversements des modes de consommation, les impératifs de qualité et de sécurité sanitaire, l'intégration de l'environnement expliquent un changement de comportement de l'ensemble des acteurs du secteur agro-alimentaire ainsi que leurs politiques. Ces groupes agro-industriels multinationaux, qui représentent l'une des industries les plus prépondérantes au niveau mondial en général et dans les pays développés en particulier, méritent une analyse particulière dans l'appréhension de leurs stratégies de développement. En effet, La connaissance de l'évolution des structures de ces groupes permet de mieux comprendre le fonctionnement du système agro-alimentaire mondial.

Les stratégies des firmes expriment leurs capacités d'anticipation (au mieux) ou d'adaptation (au pire) par rapport aux évolutions industrielles qui les concernent (Pérez, 1996). Dans ce contexte, notre papier s'attache à éclairer la stratégie des firmes, notamment les firmes multinationales (FMN), qui constituent des acteurs majeurs dans le processus d'internationalisation des industries alimentaires, de façon à mieux cerner et esquisser les tendances globales.

Dans un premier temps, nous centrons notre analyse sur le phénomène d'internationalisation, avant de nous pencher, dans un deuxième temps sur l'évolution des stratégies de ces firmes et leurs logiques pour affronter la concurrence.

1-Les facteurs d'internationalisation des firmes

À l'instar des autres secteurs économiques, l'internationalisation du secteur agro alimentaire est étroitement liée aux transformations structurelles qu'il a connu ces dernières décennies ; l'aspect le plus frappant de ces transformations reste le mouvement de concentration de capital. C'est ainsi que des groupes agro industriels d'une taille de plus en plus importante sont apparus. Ces groupes sont les principaux agents de l'accélération de la mondialisation.

Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette dynamique d'internationalisation. Le premier est le fait que les firmes de certains pays se sont développées dans leur marché interne à l'abri de la concurrence mondiale en bénéficiant d'un certain nombre de barrières protectionnistes contrairement à d'autres firmes, aujourd'hui leaders mondiaux, qui ont du très tôt chercher des débouchés à l'étranger¹. Actuellement, la saturation relative du marché des produits alimentaires des pays développés explique en partie l'accélération de l'internationalisation d'un certain nombre de ces firmes (Krifa et al, 2002).

En deuxième lieu, l'ouverture des frontières, avec la **création du marché unique en Europe** et l'ouverture des économies des pays sous-développés plus tard, ont offert de nouvelles opportunités aux firmes leaders d'exacerber la concurrence dans le premier cas, de se positionner dans des marchés naissants des pays en développement surtout.

L'exacerbation de la concurrence dans le marché unique est induite suite à la pénétration de nouveaux concurrents, les groupes locaux étaient dans une situation de riposter aux menaces étrangères en investissant sur le territoire de leurs agresseurs, situation an accord avec la théorie des réactions oligopolistiques. Le cas des groupes français est frappant. Ainsi, la déclaration du vice-président de **Danone** illustre clairement ce phénomène : «Le développement du groupe à l'échelon européen et hors d'Europe est vite apparu comme une nécessité » (Krifa et al, 2002).

En effet, pour concurrencer les grands groupes multinationaux de l'agro alimentaire, la dimension internationale était nécessaire. Il fallait, s'ils opéraient sur les marchés du groupe, pouvoir opérer sur les leurs.»⁽²⁾ (Gautier, 1988).

Enfin, le troisième facteur explicatif de l'implantation internationale de certaines firmes agroalimentaires relève de la **coopération inter-entreprise** et du développement de relations de type partenariat. Ainsi, certains groupes se sont internationalisés en suivant un client sur ses marchés à l'étranger. Selon Carlo Tarsia, responsable des relations extérieures d'Eridania

Béghin Say, «sur certains marchés, suivre un client est un des premiers motifs de la mondialisation du groupe. En effet, les produits finaux étant de plus en plus sophistiqués, le transformateur final a besoin de matières premières de plus en plus sophistiquées et dont la qualité est garantie partout dans le monde» (Harbulot et Baumard, 1996)

L'expansion du commerce international est aussi en étroite relation avec l'investissement direct à l'étranger (IDE) ; ainsi, la recherche de la conquête de parts de marché reste le facteur le plus décisif qui guide l'orientation des IDE. Ce qui explique l'orientation dans un premier temps des investissements en faveur des pays les plus industrialisés et des pays émergents pour des raisons de solvabilité.

Cependant, suite à la stagnation de la consommation dans leurs principaux marchés traditionnels (Europe et Amérique du Nord), les grands groupes de l'agro-alimentaire doivent conquérir de nouveaux marchés (solvables). Il leur faut s'implanter là où la croissance de la consommation est la plus rapide et où la taille des marchés est importante, c'est-à-dire en Asie, en Amérique Latine, en Europe de l'Est et en Afrique.

Dés lors, des investissements considérables se sont engagés récemment vers ces régions, même s'ils ne sont pas rentables à court terme. L'objectif est, à terme, de retirer les bénéfices d'une implantation précoce et d'une fidélisation de la clientèle locale plus forte vis à vis des concurrents.

Au cours des trois dernières décennies, les évolutions intervenues sur les plans techniques⁽³⁾ et réglementaires ont contribué à une intégration internationale des marchés.

-La libre circulation des produits agro-alimentaires est rendu possible sur le plan réglementaire en raison de l'abaissement des barrières tarifaires et l'harmonisation des normes, notamment à l'intérieur des espaces régionaux (Nafta, Union européenne), au sein de l'ensemble des adhérents à l'OMC et dans le cadre des accords d'associations entre pays. Au niveau européen, la réforme de la PAC de mars 1999 prolonge celle de 1992 en abaissant les prix institutionnels de

15 % pour les céréales, 20 % pour la viande bovine et 15 % dans le secteur du lait et des produits laitiers. (Deneux et al, 1999).

- L'ouverture des marchés a favorisé l'implantation des firmes étrangères dans de nouveaux pays permettant la conclusion des accords de partenariats et/ou des investissements directs étrangers (IDE).

-Les opérations de fusions-acquisitions transfrontalières sont devenues fréquentes grâce aux possibilités de financement offertes par les marchés boursiers. En 2006, 230 opérations d'achats internationaux ont ainsi été recensées dans le secteur, pour un montant de 94 milliards de dollars (Hatem, 2006)

-La réduction des délais, des coûts et des risques rendue possible grâce aux progrès réalisés en matière de techniques de transport. De plus la chaîne de froid et les techniques de conservation⁽⁴⁾, ont permis d'étendre les échanges à l'échelle planétaire.

-La tendance vers une standardisation du modèle de consommation, celle du modèle occidental observé favorisé par la diffusion de marques globales, qui facilitent l'implantation des entreprises étrangères sur les marchés nationaux⁽⁵⁾. On observe un «formatage» des individus et de leurs désirs par un univers marchand piloté par des grandes firmes dont la prospérité dépend de l'homogénéisation des comportements des clients (Stiegler, 2004).

2-Evolution des stratégies des firmes :

Plusieurs groupes, auparavant centrés autour d'une activité (métier) de base, ont été amenés à étendre leur champ d'activité vers d'autres produits. Dés lors, des stratégies de diversification⁶ produits/marchés et d'internationalisation ont pris le devant ces dernières décennies. «En observant l'évolution de ces groupes, nous constatons que le passage de la politique de l'économie d'échelle à la stratégie de diversification par produit et par procédé industriel constitue une des tendances lourdes de l'agro-industrie au cours de ce dernier quart de notre siècle» (Tozanli, 1996).

Quant à l'internationalisation des firmes, l'examen des grands modèles d'expansion internationale développés

par ces groupes montre que les stratégies ont évolué au cours du temps, l'international «multidomestique» et le «global».

«L'international» et le «multidomestique» ont dominé jusqu'à la fin des années soixante-dix et le «global»⁽⁷⁾ émerge depuis les années quatre-vingt. Ainsi, s'opère le passage de stratégies «multidomestiques» à des stratégies «globales», des stratégies basées sur une diversité de couples produits-marchés à l'échelle nationale à des stratégies axées sur la recherche d'une position de leadership sur des couple produits-marchés définis à l'échelle mondiale (Palpacuer et al, 2005).

Cependant, il faut noter que les FMN ne sont pas toutes engagées dans ce processus de globalisation. Il existe en effet de fortes disparités dans les stratégies d'internationalisation notamment selon les secteurs, les produits, l'histoire ou les nationalités des firmes. Néanmoins, les plus grandes firmes agro-alimentaires mondiales tendent vers ce modèle. Ainsi, la plupart des firmes agro alimentaires sont largement engagées dans les processus suivants :

- **Spécialisation et rationalisation** de leurs unités de production à l'intérieur de grandes zones en fonction de leurs compétences, niveaux de rentabilité, de coûts, etc. L'objectif est de réaliser des économies d'échelle dans la production et la distribution. Ces stratégies se traduisent par la fermeture de sites et la consolidation dans des usines, moins nombreuses et plus efficaces, d'opérations auparavant fragmentées. La rationalisation des activités des firmes implique une accentuation de leur automatisation, leur recentrage (sur le métier de base et les segments à plus forte valeur ajoutée) et l'externalisation des tâches qui n'étaient pas essentielles (entretien, gardiennage, transport et logistique, etc.).

- **Dimensionnement** de leurs usines pour fournir un marché plus large que le marché national et en conséquence de quoi les échanges intra-groupes se développent. Afin de valoriser le développement de nouveaux produits dans l'ensemble du groupe, les spécialistes des différentes branches sont appelés

à collaborer, en échangeant plus systématiquement expertises et technologies. Ces échanges se sont alors traduits par la création de sites d'expertise technologiques au niveau de certaines filiales leaders.

- **Gestion de leurs marques** et de leurs opérations de marketing et de publicité à un niveau de plus en plus mondial. En effet, la promotion de la marque est l'un des ingrédients indispensables à la réussite sur le marché mondial. L'image de marque crée la demande et induit la fidélité du consommateur. La création d'une marque mondiale susceptible de séduire les consommateurs est extrêmement difficile. De gros investissements publicitaires sont indispensables pour réussir. La compagnie Nestlé dépense deux milliards de dollars pour sa publicité à l'échelle du monde (White, 1999). En cette matière, une tendance nette se dessine dans l'agro-alimentaire. Cette tendance est une concentration des marques⁽⁸⁾ à l'échelle mondiale.

Les groupes sélectionnent, dans leur portefeuille, les marques les plus connues internationalement et les plus rentables⁽⁹⁾. Ce mouvement de concentration des marques permet aux groupes de réaliser des économies d'échelle dans les usines et de gérer sur un espace élargi leurs dépenses publicitaires⁽¹⁰⁾.

Ainsi, les grands groupes se sont engagés dans des opérations de fusions et acquisitions, particulièrement intense chez les firmes européennes, dans le souci de garder leur position de leader ; comme le souligne Kapferer (2005), la recherche d'une position de leader en terme de marque passe nécessairement par une stratégie d'acquisition puisque, sur un marché mature, créer une nouvelle marque engendrerait des coûts trop importants et serait risqué.

En pratiquant cette politique de rachat de marques, les groupes agro alimentaires leaders ont pénétré l'ensemble des marchés rentables.

3-Des logiques différentes pour affronter la concurrence

Avec la mondialisation des marchés agro alimentaires,

la concurrence entre les firmes joue de plus en plus sur les aspects différenciation, segmentation et recherche-développement (innovation). Ainsi, l'avantage compétitif de chaque firme est largement déterminé par sa capacité en matière de conception et de commercialisation.

Par ailleurs, la plupart des marchés agro-alimentaires tendent vers une structure oligopolistique, d'autant plus qu'on s'approche du consommateur (industries de la deuxième transformation). La concurrence opère entre quelques grands groupes détenant l'essentiel du marché même si dans certains sous-secteurs et/ou marchés géants et P.M.E. cohabitent.

De grands groupes comme Danone, Nestlé bénéficient, de par leur taille, d'économies d'échelle qui leur permettent de baisser le coût unitaire. Mais encore plus fort, ils bénéficient de l'effet d'apprentissage qu'un nouvel entrant n'aura pas. Ces expériences accumulées sont très difficiles à rattraper.

La différenciation se fait sur plusieurs points :

1 -différenciation par les produits :

Les produits des grandes marques internationales se distinguent de ceux des autres marques par leur variété⁽¹¹⁾ et leur qualité. En fait, les marques des produits des groupes leaders (Nestlé, Danone ...) se sont forgé une réputation de qualité et sont devenues en quelque sorte des références pour le consommateur. Ces marques fortes se servent des images de qualité en tant que label.

2-différenciation par le service : la firme propose aux consommateurs et aux professionnels de nombreux services qui lui permettent de se distinguer de ses concurrents. Le cas de Danone, parmi ces services figure le service Danone conseils, où des diététiciennes et des experts répondent 24/24h et 7/7j aux questions des consommateurs sur les produits Danone et l'alimentation en général. La gestion d'un tel service n'est possible que pour des entreprises de l'importance de Danone.

3-différenciation par les points de vente : les produits de certaines firmes sont disponibles partout sur les territoires sur lesquels elles sont implantées. Les points de vente demeurent un véritable vecteur de différenciation susceptible de procurer à des marques des avantages concurrentiels forts et durables.

4-différenciation par l'image : Les firmes ont su utiliser tous les médias existants pour se faire connaître des consommateurs. Ainsi, ces groupes sont omniprésents dans différents médias pour étendre l'image de leurs marques aux grands publics.

Segmentation des marchés : Etant donné la taille des marchés de certains produits laitiers (marché des frais), il est indispensable de les segmenter pour mieux cibler les consommateurs et répondre à leurs attentes, à l'exemple de Danone qui classe ses produits selon des segments bien précis (les enfants et les autres consommateurs, les produits de santé, les produits de plaisir, les desserts.).

Ainsi, parmi les produits santé, on trouve la ligne Bio (« renouveler son corps de l'intérieur »), le Danone nature (« la santé au quotidien »), la ligne Jockey (fromage blanc), Actimel « le petit geste santé du matin », et la ligne de produits allégés Taille fine. Pour les enfants, Danone propose des petits suisses natures ou aux fruits (Gervais), des yaourts aromatisés pour les enfants « Kid » et des desserts gélifiés « Dany ». Enfin pour le plaisir, on peut choisir parmi les produits suivants : Danone et fruits (yaourts aux fruits), velouté (« Ton petit goût frais me plaît »), Danette (« on se lève tous pour... »), les desserts Charles Gervais (« il est odieux, mais c'est divin »), la crème de yaourt (« sans doute la crème des yoghourts »), Fjord (« douceur veloutée, fraîcheur scandinave ») et Gervita (« la gourmandise préférée des anges »). Les noms et les slogans sont clairs et en accord avec la classification.

Recherche développement et innovation : Dans le souci de rester dominant sur les marchés rentables, les groupes laitiers sont amenés à commercialiser des produits de qualité adaptés aux attentes spécifiques

de chaque marché ; ce facteur de succès est tributaire de la capacité de l'innovation du groupe, de la maîtrise des technologies modernes⁽¹²⁾ et par conséquent la capacité de satisfaire des goûts, des cultures alimentaires, des modes de consommation très différents selon les pays.

Les positions leader de ces groupes n'est plus le résultat du hasard. Elles sont en effet le fruit des politiques de recherche et développement menées par ces groupes. A cet effet, ces leaders investissent des sommes considérables afin de garder de l'avance sur ses concurrents au niveau de l'innovation. Nestlé possède plus de vingt bureaux de recherche et développement sur la planète. Ceux-ci leur permettent d'adapter leurs produits aux marchés locaux et de mettre au point des stratégies marketing locales.

Pour Danone, des travaux de recherche sont conduits en partenariat avec des organismes publics, tels que le CNRS ou l'INRA. Avec le premier, la collaboration s'est concrétisée par la mise en place du centre européen des sciences et du goût en vue d'assurer un relais entre la recherche fondamentale et l'industrie.

Ainsi, les groupes leaders conduisent des politiques permanentes d'innovation⁽¹³⁾, de rénovation et de dynamisation de leurs portefeuilles de produits : nouveaux concepts comme les tartes et gâteaux au fromage, le beurre à bas taux de cholestérol ou les crèmes ultra-légères, de nouvelles aromatisations, des versions allégées ou enrichies d'un même produit, adaptation au libre-service de produits à la coupe, des miniformats, conditionnement offrant davantage de facilité d'emploi.

4-La tendance actuelle : entre développement des marques et orientation ingrédients

L'examen des stratégies des grands groupes mondiaux (tableau 01) révèle deux tendances différentes. Les groupes privés misent sur le développement de leurs marques PGC (produits de grande consommation) dans les pays émergents, alors que les coopératives prennent une orientation ingrédients pour apporter

des débouchés à leurs adhérents.

Les grands groupes internationaux privés cherchent à accroître leur profit en développant leurs marques au niveau mondial sur les marchés des PGC (à partir de lait produit régionalement) ; ils mettent pour cela en place un « marketing de pointe ».

C'est ainsi que, la firme de Nestlé, leader mondial incontesté, a réalisé d'importants investissements dans les pays émergents, notamment dans le Sud-Est asiatique et en Amérique latine. Nestlé est implanté de longue date sur le continent asiatique par le biais de son produit historique, le lait en poudre. Des usines vont émerger en Indonésie, au Vietnam, en Thaïlande, aux Philippines, en Malaisie et au Pakistan. Un centre de R et D va ouvrir en Inde : «Il se concentrera sur les besoins spécifiques des populations des pays émergents», Cette firme travaille en étroite coopération avec la coopérative néo-zélandaise Fonterra qui fournit en poudre de lait toutes ses usines d'Amérique du sud. « Le groupe sait se positionner⁽¹⁴⁾ dans les pays développés et les émergents avec une offre adaptée aux niveaux de vie des différentes strates de la population. Il a un positionnement marketing et une analyse de l'offre extrêmement pointus», déclare Jacques Burlot, le directeur adjoint de la gestion collective chez Tocqueville Finances (Nestlé, 2013).

De même Danone réalise plus de 50 % de son chiffre d'affaires dans les pays émergents⁽¹⁵⁾ où il développe des produits frais très spécifiques. Ce groupe a, en effet, annoncé en février 2014 qu'il allait augmenter sa participation dans le capital de Mengniu, qui est l'un des premiers groupes laitiers chinois. Au terme de cet investissement, Danone deviendrait le second actionnaire du groupe chinois. Il est également prévu que le groupe français crée une coentreprise avec Mengniu pour produire et vendre des produits laitiers frais en Chine. L'objectif affiché de Danone, est en l'occurrence de « bénéficier du très important potentiel du marché chinois de produits laitiers frais» (Danone, 2013).

Tableau 01 : Les principaux transformateurs laitiers

mondiaux : Classement selon leur chiffre d'affaires
laitier en 2012 (milliards USD) prochaine décennie ».

		Nationalité	CA (2012)
1	Lactalis	FR	20,2
2	Nestlé	CH	19,8
3	Fonterra	NZ	15,8
4	Danone (1)	FR	15,0
5	FrieslandCampina	NL	13,2
6	DFA	US	12,1
7	Dean Foods (3)	US	11,5
8	Arla Foods	DK	10,9
9	Meiji Dairies (4)	JP	7,5
10	Morinaga Milk Industry (4)	JP	7,2
11	Saputo (4)	CA	7,2
12	1 Yili	CN	6,7
13	Müller (3) (e)	DE	6,0
14	Lala (e)	MX	6,0
15	Mengniu	CN	5,7
16	DMK	DE	5,7
17	Sodiaal	FR	5,6
18	Bongrain FR 5,2	FR	5,2
19	Land O'Lakes	US	4,2
20	Glanbia	IE	3,9
21	Kraft Foods	US	3,8
22	Agropur	CA	3,7
23	Schreiber (e)	US	3,5
24	Bel	FR	3,4
25	Tine	NO	3,4

(1) hors nutrition infantile.

(2) année fiscale d'août 2011 à juillet 2012.

(3) toutes les activités incluses.

(4) année fiscale d'avril 2012 à mars 2013.

(e) estimation

Source : L'économie laitière en chiffres – Édition 2014 – CNIEL

Au-delà de la Chine, certains groupes agroalimentaires français cherchent à s'implanter dans les zones où les gisements de croissance paraissent les plus élevés, c'est-à-dire dans les économies émergentes, et non plus dans les économies matures, en priorité sur les marchés brésilien, indonésien, mexicain et russe, en attendant l'Inde et l'Afrique, qui sont mentionnées sur son site internet comme « les territoires de la

Quant au groupe Lactalis, doté de trois marques milliardaires (dont Président), il accentue sa diversification géographique et rachète des entreprises avec marques. Sa stratégie est clairement de « devenir le leader mondial des produits laitiers » (lesechos, 2011). Après avoir acquis en 2011 l'italien Parmalat, Lactalis⁽¹⁶⁾ avait acquis ainsi la première place mondiale des fabricants de produits laitiers. Lactalis rachète l'intégralité du groupe indien Tirumala Milk Products, qui réalise environ 200 millions d'euros de chiffre d'affaires⁽¹⁷⁾. Cette acquisition est en phase avec la stratégie de développement mondial de Lactalis dans les pays émergents sur toutes les catégories de produits laitiers».

Dans les pays émergents, la demande de poudre de lait ne cesse de s'accroître, entre autres, la demande en lait infantile, Chine⁽¹⁸⁾ en tête. Ce produit est désormais fortement valorisé sur le marché mondial. Beaucoup d'usines de séchage du lait ont été construites ou sont en cours de réalisation en Irlande, aux Pays-Bas et en Allemagne, trois poids lourds de l'industrie laitière européenne. Les grands groupes coopératifs, qui ont une stratégie un peu différente avec une orientation ingrédients, misent beaucoup sur le volume pour baisser leur prix de revient. Ils cherchent donc à accroître leur vente de poudres (0 %-26 %),

La néerlandaise Friesland Campina s'est énormément développée dans le Sud-Est asiatique et en Afrique/Moyen Orient (où elle réalise 33 % de son CA mais 61 % de ses profits) sur la reconstitution de lait. La danoise Arla a une activité très Europe du Nord ; elle mène depuis deux ans une stratégie de conquête en Allemagne, et devrait opérer de nouvelles alliances dans ce pays.

De même, la coopérative néo-zélandaise Fonterra, spécialisée dans les ingrédients, mène depuis longtemps une stratégie mondiale de développement. Elle est implantée en Australie et Amérique du Sud. Elle investit en Chine dans des fermes de 3000 à 4000

vaches. « Fonterra a développé des alliances très importantes avec Nestlé mais aussi Dairy farmers of America » (office-du-lait, 2013). Elle est également en relation plus ou moins étroite avec les grandes coopératives européennes (notamment Friesland).

Conclusion

Partout, dans le monde, la phase de transformation des laits est caractérisée par un phénomène de concentration, accentué par la mondialisation dans l'objectif d'améliorer la compétitivité de ces acteurs. Le phénomène de concentration des industries laitières qui s'opère par des fusions, des acquisitions et la formation d'alliances stratégiques, se manifeste différemment d'un pays à un autre.

Les groupes laitiers multinationaux sont les acteurs importants dans le processus de la globalisation de l'économie mondiale par leurs stratégies de diversification produits/marchés et de l'internationalisation, dans le souci d'élargir leur champ d'action, de garder des positions leader, de maximiser leur profit afin de rester performants et compétitifs sur un marché en pleine mutation en raison particulièrement du rétrécissement constant de la demande effective particulièrement dans les pays occidentaux. Leur expansion sur les marchés en pleine croissance suscite des stratégies bien adaptées au contexte de chaque pays hôte, basées essentiellement sur la spécialisation et la rationalisation de leurs unités de production, le dimensionnement de leurs usines et la gestion de leurs marques.

Ainsi, la concurrence entre les firmes dominantes et les PME existantes se joue de plus en plus sur les aspects de différenciation, segmentation et recherche développement (innovation).

De nombreux facteurs déterminent la configuration du secteur laitier international de demain .dont nous noterons :

- le progrès technique qui est à l'origine de la modification à la fois de la manière dont sont produits et transités les produits laitiers et les produits qui peuvent être offerts aux consommateurs.
- la croissance de la demande des pays émergents

(Chine, Indonésie, Algérie, Amérique latine, Europe de l'Est, etc.), ainsi que les changements dans la demande des pays développés qui ont contribué à la modification de manière importante des flux de commerce et de la taille du marché international des produits laitiers.

Les marchés internationaux sont donc passés d'un modèle centré sur l'offre, qui utilisait ces marchés pour écouler une offre excédentaire, à un modèle plus axé sur la demande, réceptif aux signaux du marché et aux préférences des consommateurs. Ainsi, les grandes firmes telles que Nestlé, Danone, Fonterra, Unilever, Kraft,...ont adapté leurs stratégies à ces changements. Devant les barrières du commerce international, ces entreprises internationales ont adopté des stratégies d'investissement direct pour produire localement les marques de commerce qu'elles mettent habituellement en marché. Elles ont également conclu de nombreuses ententes entre elles et avec d'autres acteurs pour produire et/ou distribuer conjointement certains de leurs produits dans certaines régions géographiques.

In fine, les groupes laitiers leaders sur les marchés mondiaux possèdent, d'une part, des portefeuilles d'activités diversifiés et globalisés, d'autre part, ils pratiquent des politiques de recentrage sur les segments bénéficiaires.

Notes

1-Le suisse Nestlé, dont l'internationalisation remonte pratiquement à sa création, constitue à cet égard un exemple des plus parlant. Contrairement aux firmes françaises, pour lesquelles les implantations à l'étranger ont été très tardives.

2- Citation de Francis Gautier, vice président de Danone in «Stratégies Internationales, choix et coûts pour les produits alimentaires transformés», CACEPA, 1988) repris par Krifa et al in « Globalisation et création- destruction d'emplois : étude comparative : France - Grande-Bretagne – Italie», la documentation française 2002.

3-Cette internationalisation accrue des échanges concerne également les technologies nouvelles, qui auront un impact capital sur le devenir du secteur agro-alimentaire : il n'y a qu'à citer, à titre d'exemple, le cas des biotechnologies et celui des technologies de l'information de la communication (NTCI) dont les conséquences sont lourdes (Deneux et al, 1999).

4-la maîtrise des technologies de flash-pasteurisation à haute température UHT et le développement du tetra-pack permettant

une conservation plus longue du lait à température ambiante ont permis au suédois Tetra Laval et à sa filiale Sidel d'acquérir une position dominante sur le marché du conditionnement laitier.

5- Une récente enquête réalisée par Accenture montre par exemple que les consommateurs chinois les plus dynamiques (jeunes, urbains à niveau de revenu élevé) privilégient les marques globales d'origine étrangère. Ce pays représente d'ores et déjà le 4ème marché national pour Coca-Cola : quant au nombre de restaurants McDonald's, il pourrait y dépasser le millier d'ici la fin 2008.

6- L'évolution des grands groupes multinationaux tels que Danone -BSN (France), Nestlé (Suisse), Philip Morris (U.S.A.), Conagra (U.S.A.), Grand Metropolitan (G.B.) confirme cette règle. Danone et Nestlé étaient spécialisés dans les produits laitiers alors que Philip Morris était un groupe exclusivement «tabac» avant d'absorber respectivement General Foods (U.S.A.), Kraft (U.S.A.) et Jacobs Suchard (Suisse) pendant la dernière décennie.

7- Dans l'article « Les stratégies des grandes multinationales agro alimentaires en Europe : vers un modèle de firme globale et financiarisée. Les auteurs « Florence PALPACUER, Selma TOZANLI, Roland PÉREZ, Fatiha FORT, Jean-Louis RASTOIN et Cédric JOLY-GALZIN » ont montré l'émergence d'un nouveau modèle appelé « modèle de la firme globale et financiarisée » suite à la tendance observée dans les stratégies de marché vers un modèle de globalisation, modèle qui a incité les plus grandes FMN agro alimentaires européennes à se rapprocher des milieux financiers dans les années récentes

8- Le groupe Danone a ainsi concentré ses efforts sur les produits probiotiques ultrafrais (Actimel) et sur le développement de produits diététiques, en déployant sa marque Taillefine vers les biscuits et les eaux minérales embouteillées. Nestlé, Unilever et Heinz se positionnent sur les aliments- santé.

Ce positionnement correspond aux attentes des consommateurs vis-à-vis des marques du secteur agro-alimentaire, ainsi que le souligne l'étude présentée au congrès ESOMAR (Beker, Sterenberg, Taylor 2003) (Kapferer J-N, Schuiling I. 2003).

9- Nestlé base toutes ses opérations stratégiques sur les secteurs à forte croissance. De ce fait, le groupe liquide toutes les activités périphériques qui ne sont pas assez rentables. C'est pour cela que le groupe au niveau mondial est sans arrêt en train de céder ou fusionner pour arriver à mieux gérer les activités les plus intéressantes.

10- Un géant comme Nestlé alloue plus de 15% de son chiffre d'affaires (lequel dépassait 230 milliards de francs en 1994) au budget marketing publicitaire en général.

11- La gamme des produits laitiers frais Danone est très étendue comptant plus de 130 produits et semble en effet vouloir satisfaire tous les types de consommateurs.

12- A titre d'illustration, Bongrain SA développe des technologies avancées qui permettent de diversifier le profil nutritionnel des

beurres, des crèmes et des fromages soit en les allégeant, soit en réduisant leur teneur en cholestérol soit encore, pour des besoins bien ciblés, en les enrichissant en éléments bénéfiques comme les ferments actifs, le calcium ou les oméga-3.

13- L'exemple des marques de fromages de Bongrain SA, « Gémont » et « Caprice des Dieux » : la première, leader sur le marché allemand des pâtes molles en libre service, qui a réalisé un nouveau record historique en 2004 ; les clefs de ce succès sont sa qualité irréprochable et pérenne et le lancement d'innovations périodiques (Fines Herbes allégé et Gémont au yaourt....) ; la seconde a connu un succès mondial, livrés en 2004 à 150 destinations dans le monde. De même pour Nestlé, chaque année, le groupe développe des produits novateurs qui répondent aux attentes des consommateurs et aux besoins de l'alimentation moderne, Nestlé vise ainsi, la transversalité de ses produits. Il transforme certains produits dans un autre concept toujours dans le but d'amplifier le choix du consommateur. Dans le secteur des produits laitiers, Nestlé a créé un lait lacté pratique à emporter et à consommer, tout en préservant les bienfaits du lait.

14- Site web de Nestlé-France <http://www.nestle.fr/>

15- En 2013, dans la région ALMA, à savoir la région Asie-Pacifique / Amérique latine / Moyen-Orient / Afrique, Danone a d'ailleurs représenté pour la première fois la part la plus importante du chiffre d'affaires du groupe (39,4% du CA), passant ainsi devant l'Europe (38,5 %). Alors que le groupe réalisait 70 % de son CA en Europe occidentale en 1996, il réalisait 51 % de celui-ci dans les pays émergents en 2012. (DANONE, 2013).

16- Le groupe français, propriétaire du lait Lactel, du beurre et du camembert Président ou encore de la crème Bridel, ajoute ainsi à son actif le lassi (yaourt indien), le panir (fromage), les desserts lactés et les glaces. Lactalis prend pied dans un pays à la taille d'un continent. Avec 140 milliards de litres produit, l'Inde - premier producteur de lait mondial - offre un potentiel de développement énorme pour l'entreprise française.

17- Le figaro du 07/01/2014.

18- La Chine enregistre une augmentation des importations de la poudre de lait de l'ordre de 28 % en 2013, selon l'Association des transformateurs de lait. Avec 1 million de tonnes, la Chine est aujourd'hui le plus gros acheteur de poudre de lait dans le monde, sachant que l'ensemble du commerce mondial porte sur quelque 4,2 millions de tonnes de poudre de lait.

19- La course à la poudre de lait est engagée entre les groupes laitiers. Il s'est construit 9 tours de séchage du lait en l'espace de trois ans en France, preuve de l'intérêt extrême de cette matière première. D'autres tours ont été financées par des entreprises françaises souhaitant répondre à la demande des pays émergents. C'est le cas d'Ingredia à Saint-Pol-sur-Ternoise (Pas-de-Calais), pour 25 millions d'euros; de Lactalis, qui a investi 40 millions d'euros dans une tour à Craon (Mayenne); de Sill, à Plouvien (Finistère), pour 22 millions d'euros; de la Laiterie de Montaigu; en Vendée, qui a augmenté ses capacités de production moyennant

30 millions d'euros; ou encore d'Agrial, à Moyon (Manche), pour 10 millions d'euros. Eurosérum a rénové des sites pour 43 millions d'euros et investi 16 millions d'euros dans la création d'une tour. Et d'autres encore, dont la fromagerie vosgienne Ermitage pour 60 millions d'euros. (les Echos du 13/01/2014)

Références bibliographiques :

CNIEL, 2014. L'économie laitière en Chiffres. Edition 2014, 188P.

Danone, 2013. www.danone.com/uploads/tx_bidanonepublications/Danone_FY_2013_Results_FR.pdf (résultats 2013 du groupe Danone), www.rolandberger.com/gallery/trend-

Deneux M, Bizet J, Dussaut B., 1999. L'avenir du secteur agro-alimentaire. Rapport d'information n° 39 de la Commission des affaires économiques du SENAT, session 1999 -2000. www.senat.fr/rap/r99-039/r99-0391.html

Gautier F, 1988. Stratégies Internationales, choix et coûts pour les produits alimentaires transformés. CACEPA, 1988.

Hatem, F, 2006. Internationalisation des entreprises agroalimentaires : pourquoi ? Revue des chambres d'agriculture, numéro 969, Février 2008.

Harbulot .C, Baumard. P., 1996. Intelligence économique et stratégie des entreprises : une nouvelle donne stratégique » communication présenté à la Cinquième Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique le 14 mai 1996, 24P.

Journal le figaro du 07/01/2014. <http://www.lefigaro.fr>

Journal les échos du 13/01/2014. http://www.lesechos.fr/13/01/2014/LesEchos/21603-103-ECH_

KAPFERER J.-N. [2005], Ce qui va changer les marques. Discount, mondialisation et marchés matures. Editions d'organisation, Paris.

Kapferer, J-N, Schuiling, I., 2003, "How Unique are Local Brands? An Empirical Comparison of Local and International Brands in the Food Industry", Unpublished Working Paper, University of Louvain, Institut d'Administration et de Gestion.

Krifa H, De Wulf B, Swyngedouw E, Skinner A., 2002. Globalisation et création-destruction d'emplois: étude comparative : France - Grande-Bretagne – Italie. La documentation française, rapport public. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/984000180/0005.pdf>

Krifa H, De Wulf B, Swyngedouw E, Skinner A., 2002. Etude comparée de l'internationalisation des industries agro alimentaires en France et Royaume Uni et de ses impacts sur l'emploi. La documentation française, rapport public, 65P. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/984000180/0003.pdf>

Nestlé, 2013. Nestlé-France site Web <http://www.nestle.fr/>

Palpacuer F., Pérez R., Tozanli S., Seignour A., Brabet J., 2005. Financiarisation et globalisation des stratégies d'entreprise : le cas des multinationales agroalimentaires en Europe. Montpellier : disponible à l'IAMM, 2005/06, 31 p. 14ème Conférence de Management Stratégique, 2005/06/06-09, Angers (France).

Patrick Déniel , 2012. L'année asiatique de Nestlé. Publié le 27 octobre 2011, in L'Usine Nouvelle n° 3259 : <http://www.usinenouvelle.com/article/2012-l-annee-asiatique-de-nestle-NI61725>

Pérez, R, 1996. Sur l'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires: Économie rurale. N°234-235, 1996. Globalisation des économies agricoles et alimentaires. Situation et prospective. pp. 29-33.

Site Web office du lait : <http://www.office-du-lait.org>

Stiegler .B., 2004. De la misère symbolique, 1. L'époque hyperindustrielle, éd. Galilée, 2004.

Tozanli S, 1996. L'évolution des structures des groupes agro-industriels multinationaux pendant le dernier quart du XXe siècle, Économie rurale. N°231. Les multinationales de l'agro-alimentaire. pp. 29-38. : http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_1996_num_231_1_4769. Consulté le 01 décembre 2013

White, 1999. Les sociétés transnationales : investissement, emploi et commercialisation.