



analyse

Par **Quentin Mathieu**, économiste, chargé de missions au service Études, références et prospective aux Chambres d'agriculture de France.

Photo ci-dessus : Produits phares des années 1990 du groupe Nestlé. Première entreprise agroalimentaire mondiale, la multinationale suisse créée en 1866 et présente dans de nombreux secteurs de l'agroalimentaire (boissons et produits instantanés, eaux, boissons, yaourts et produits laitiers, glaces, surgelés, chocolats et biscuits, aliments pour animaux, etc.), a enregistré en 2018 des perspectives en amélioration après une année 2017 compliquée. L'année 2018 a également été marquée pour le géant suisse par un accord avec l'américain Starbucks pour commercialiser et développer sa marque au niveau mondial. (© Nestlé SA)



Les géants de l'agroalimentaire, entre consolidation et renouvellement stratégique

Les firmes multinationales agroalimentaires se livrent une intense bataille commerciale à travers le monde. À la suite de la crise économique et financière de 2008, ces entreprises ont progressivement été contraintes d'opérer un virage conséquent dans leur stratégie, aussi bien à l'échelle locale que nationale. Si les forces en présence se sont globalement stabilisées sur ces dix dernières années, de profondes transformations économiques et sociétales pourraient venir bouleverser cet équilibre. Celles qui parviendront à identifier ces nouveaux signaux seront celles qui remporteront cette nouvelle compétition qui s'engage.

Les industries de l'agroalimentaire (IAA) sont des acteurs à part dans le fonctionnement des systèmes alimentaires. De par leur place d'intermédiaire entre la production agricole et la distribution, les IAA exercent une influence considérable dans la transformation de l'agriculture et des comportements de consommation. La période de l'après-2^e Guerre mondiale jusqu'au début des années 2000 fut symbolisée par une très forte croissance de ces industries, en

même temps que plusieurs pays procédaient à leur révolution agricole, jusqu'à obtenir le statut de puissances agricoles. Le développement de ces entreprises n'est pas anodin dans l'affirmation de ces pays dans les échanges internationaux de produits agroalimentaires, de même que dans l'inflexion des comportements alimentaires des consommateurs. Alors qu'en 1976, le commerce de produits agricoles bruts représentait encore 60 % des denrées alimentaires échangées dans le monde,



cette proportion s'est progressivement inversée avec un point de bascule vers la fin des années 1980 (graphique 1). Ainsi, ce sont désormais les produits agroalimentaires transformés qui dominent les échanges mondiaux de produits alimentaires, avec une part qui se stabilise à hauteur de 60 %.

Croissance, fusions/acquisitions et restructuration

Jusqu'à la crise économique de 2008, le rythme de croissance des IAA fut particulièrement soutenu, avec un axe stratégique concentré sur une course à la taille afin de bénéficier d'économies d'échelle. La saturation des marchés locaux et l'apparition de nombreuses opportunités de croissance à l'étranger, du fait de l'ouverture des économies et du développement

“ Ces stratégies ont amené à une concentration du marché mondial de l'agroalimentaire, jusqu'à constituer un oligopole où une dizaine d'entreprises contrôlent à elles seules une majeure partie de ce marché. ”

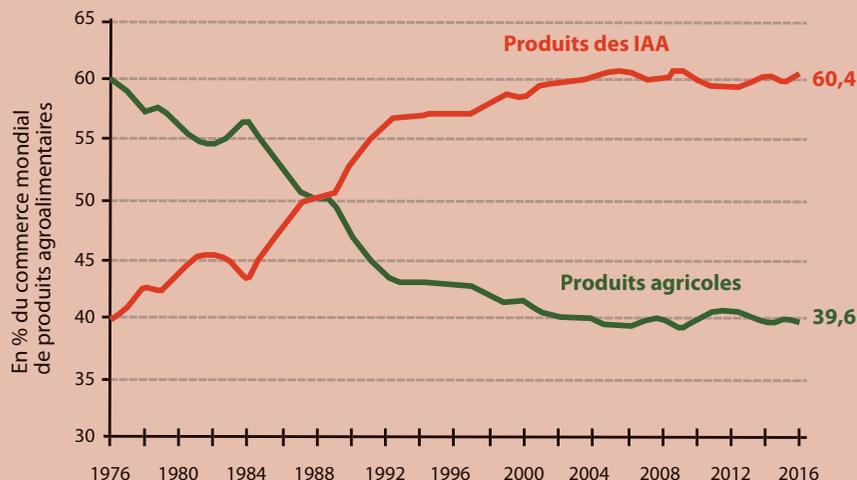
économique des émergents, amena une partie de ces entreprises à s'internationaliser, jusqu'à devenir ce que l'on appelle des firmes transnationales, plus communément nommées des firmes multinationales, ou pour le secteur qui nous intéresse, des firmes multinationales de l'agroalimentaire (FMNA). Ces firmes se caractérisent par l'implantation à l'étranger d'unités directement liées à la société mère, ou de filiales dont une partie du capital (au moins 10 %) est détenue par la société mère. Mais cette stratégie « traditionnelle » d'implantation des firmes à l'étranger s'est considérablement complexifiée et étoffée, et ceci au fur et à mesure de l'interdépendance croissante des économies mondiales et des évolutions sociétales en lien avec la consommation de produits alimentaires.

Désormais, les FMNA disposent d'un panel de solutions pour soutenir leur croissance et capter davantage de parts de marché : internalisation d'activités en amont de la chaîne de valeur avec le *sourcing*, promotion d'une marque forte avec le *branding*, développement de nouvelles gammes de produits pour segmenter le marché, rachat d'un concurrent ou d'une partie de ses activités, partenariat avec une autre entreprise, etc... Plus généralement, on distingue deux grands types de stratégies : les stratégies *opérationnelles*, qui s'inscrivent dans une logique d'activité ; et les stratégies *structurelles*, qui s'inscrivent pour leur part dans une logique de portefeuille.

Ces stratégies ont amené à une concentration du marché mondial de l'agroalimentaire, jusqu'à constituer un oligopole où une dizaine d'entreprises contrôlent à elles seules une majeure partie de ce marché. Sur l'ensemble du commerce mondial de biens, on estime d'ailleurs que près des deux tiers de ces échanges proviennent des opérations des firmes multinationales. Le commerce agroalimentaire n'échappe pas à cette règle. D'après le classement, établi par le cabinet OC&C Strategy Consultants,

1. Décomposition des échanges mondiaux agroalimentaires

Sources : CEPII - Chelem



Classement des 15 premières FMNA en 2016

Rang	Firme	Pays	Chiffre d'affaires 2016 (en millions de \$)
1	Nestle Ag	Suisse	90 832
2	Pepsico	USA	62 799
3	JBS	Brésil	48 623
4	Ab Inbev	Belgique	45 517
5	Coca-Cola Company	USA	41 863
6	Tyson Foods	USA	36 881
7	Kraft Heinz	USA	26 487
8	Mondelez	USA	25 923
9	Heineken Holding	Pays-Bas	23 012
10	Danone	France	22 496
11	Archer Daniels Midland	USA	22 152
12	Suntory	Japon	22 032
13	WH Group	Chine	20 242
14	General Mills	USA	16 563
15	Diageo	Royaume-Uni	14 216

Sources : Rapports annuels et 10-K, OC&C

des 50 firmes les plus puissantes commercialisant des produits de grande consommation (PGC), 11 des 15 firmes trustant les premières places sont exclusivement des entreprises de l'agroalimentaire (si l'on retire les activités commerciales liées au tabac et les firmes dont la part des activités agroalimentaires est minoritaire). Au total, les 15 premières FMNA engendrent à elles seules un chiffre d'affaires de l'ordre de 520 milliards de dollars sur l'année 2016 (voir tableau ci-dessus).

Ce classement n'intègre pas certaines firmes, du fait soit de leur position en aval de la chaîne de valeur alimentaire (voir encadré p. 35), soit de la concentration d'une partie de leurs activités dans l'amont agricole ou dans une activité agroalimentaire non retenue dans le classement, comme les produits pour animaux domestiques. Ainsi, Lactalis et Mars Incorporated n'apparaissent



pas dans ce classement alors que ces deux firmes dégagent un chiffre d'affaires consolidé de respectivement 21,3 et 35 milliards de dollars en 2016.

Par ailleurs, ce classement exclut des firmes telles que Procter & Gamble (P&G) et Unilever, qui y figureraient respectivement à la 2^e et 3^e place si l'on comptabilisait l'ensemble du chiffre d'affaires des PGC. Entre 2016 et 2017, Unilever a notamment cédé de nombreux actifs détenus sur des marques agroalimentaires, tandis que P&G s'est complètement désengagé du secteur alimentaire. Les opérations engagées par ces entreprises sont la conséquence d'un contexte économique mondial déprimé pour l'ensemble des FMNA après la crise de 2008. Entre 2011 et 2015, la croissance du chiffre d'affaires des firmes suivies par le cabinet OC&C affichait un fort ralentissement, 2016 étant même une année de récession pour le secteur des PGC, avec un taux de croissance négatif du chiffre d'affaires de -0,7 % par rapport à 2015 (1). La principale difficulté pour ces firmes est de parvenir à dégager une marge opérationnelle (2) positive, alors que les ventes sont en diminution. Elles sont alors dans l'obligation de procéder à une restructuration, aussi bien dans leur structure financière que dans leurs portefeuilles d'activités. Ceci s'est donc traduit par une recrudescence des opérations de fusions-acquisitions dans le secteur agroalimentaire depuis 2009, qui se sont élevées au plus haut à 468 milliards de dollars en 2016.

Une des dernières plus grosses opérations est l'acquisition par la firme belge Anheuser-Busch InBev (AB InBev) de la firme britannique SABMiller pour un montant de 107 milliards de dollars, lui assurant ainsi une position dominante sur un marché mondial en plein essor, celui de la bière avec un portefeuille de plus de 500 marques détenues comme Leffe, Budweiser, Corona ou Peroni. En remarque, cette opération permet également à AB InBev de consolider ses opérations en Chine et de s'installer sur le continent africain, deux des marchés les plus prometteurs pour la croissance de ce secteur.

Les marques, un levier stratégique décisif

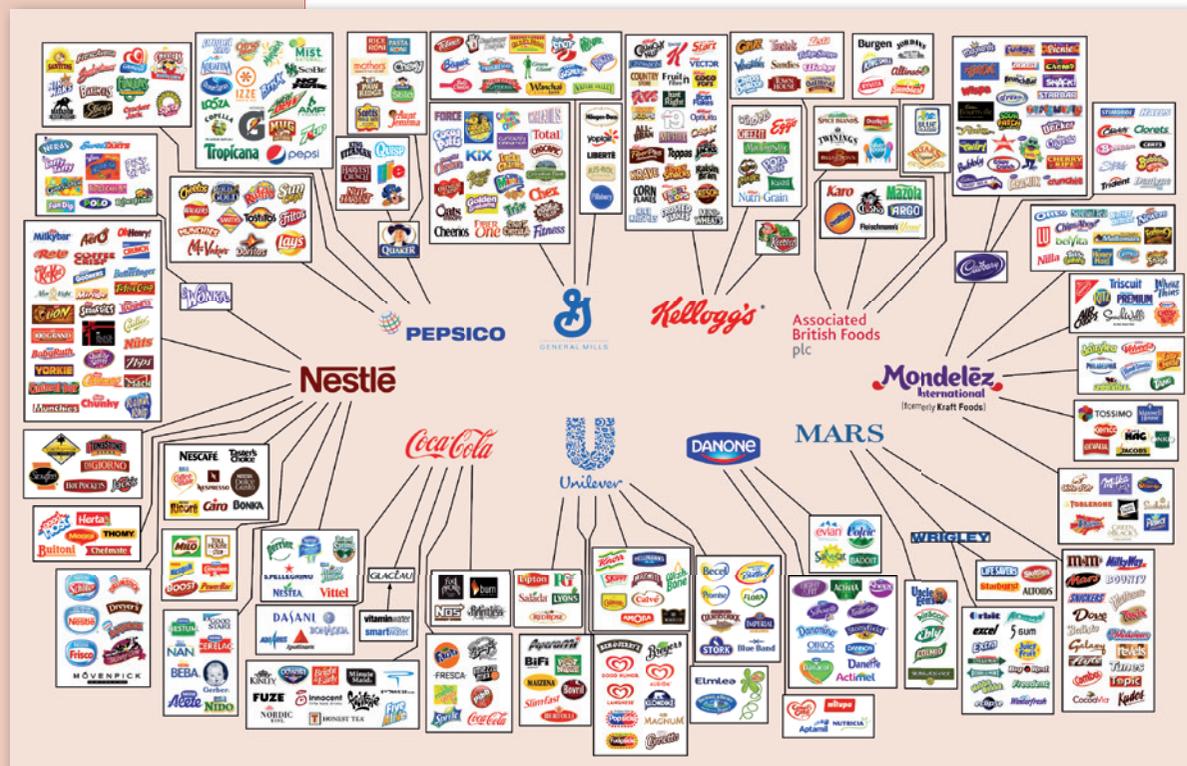
Cette tendance à la concentration des acteurs de ce secteur est également visible à travers la capitalisation sur des marques. Sur l'infographie ci-dessous, on constate que de très nombreuses grandes marques alimentaires sont en réalité détenues par une poignée d'entreprises citées plus haut. On voit pour chacune d'entre elles des orientations stratégiques claires à travers le portefeuille de marques qu'elles détiennent. Par exemple, Kellogg's et Pepsico détiennent des marques occupant une place prépondérante dans les linéaires consacrés respectivement aux céréales et aux boissons (leur secteur d'activité historique) mais également, dans le cas de Pepsico, des marques de produits complémentaires avec son secteur d'origine tels que les biscuits apéritifs. On observe également des stratégies de diversification sur des segments d'activités très spécifiques. Ainsi, si le géant Mars Incorporated est mondialement connu pour ses confiseries, la firme l'est beaucoup moins pour ses marques de produits pour animaux domestiques, pourtant des plus réputées comme Pedigree ou Frolic. Un cas relativement similaire pour Danone dont le cœur historique d'activité qu'est les produits laitiers est complété par des marques d'eau en bouteille très populaires en France comme Volvic ou Badoit. La promotion de ces marques reste donc un levier de croissance majeur pour ces entreprises, mais montre aujourd'hui de nombreuses limites.

Le besoin d'élaborer de nouvelles stratégies

Car, malgré l'intensification des processus de cessions, de fusions-acquisitions et de développement de portefeuilles de marques, la progression des marges de ces firmes sur ces dernières années et l'intensification de la concurrence, notamment avec la pénétration de firmes transnationales des pays émergents, ont amené à une remise en question de leurs stratégies traditionnelles. Des acteurs émergents, comme le brésilien JBS-

Friboi ou le chinois WH Group, se positionnent désormais parmi les 15 premières FMNA, et exercent une pression concurrentielle très forte sur les entreprises étrangères implantées sur leur territoire. D'autre part, on assiste également à une érosion des grandes marques dans les linéaires. Aussi bien en France qu'à l'international, on remarque que les ventes des grandes marques diminuent au profit d'une croissance des achats de produits alimentaires de petites et moyennes entreprises locales. La dernière étude *Brand Footprint* de Kantar Worldpanel confirme ce renversement progressif en faveur des marques locales. Ces dernières ont vu leur part de marché sur le secteur alimentaire progresser de 0,7 % entre 2016 et 2017, alors que les grandes marques voient leur part de marché diminuer de 1,8 % sur la même période. En 2017, la part de

Infographie ci-dessous :
Plus de 400 grandes marques sont détenues par moins de 10 entreprises.
Source : Oxfam (2013)



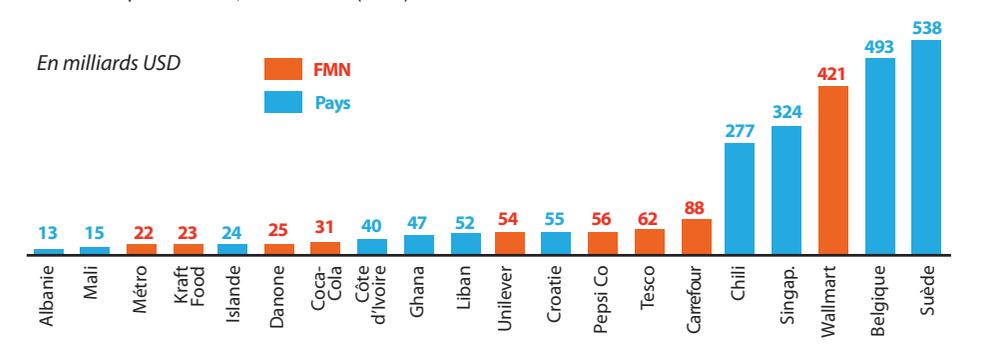


Le poids des entreprises de la grande distribution

Les entreprises de la grande distribution (GMS) ne sont pas forcément abordées dans cet article, en raison de la diversité des produits qu'elles commercialisent et de leur position dans l'extrême aval de la chaîne de valeur, qui les place dans le secteur des services et non dans le secteur industriel. Pourtant ces entreprises peuvent détenir des capitaux dans les industries, en particulier agroalimentaires, par le biais de partenariats et le développement de marques propres. Elles exercent une forte influence sur les marchés grâce à leur positionnement au plus près des consommateurs. Le distributeur américain Walmart est ainsi devenu depuis 2013 la première firme multinationale au monde, avec un chiffre d'affaires qui atteint en 2017 plus de 420 milliards de dollars, ce qui est supérieur au produit intérieur brut (PIB) de certains pays développés tels que le Chili ou Singapour (voir graphique ci-contre). D'autres firmes de la grande distribution se sont également affirmées dans l'économie mondiale, comme le britannique Tesco ou le français Carrefour, ce dernier affichant un chiffre d'affaires de 88 milliards d'euros en 2017, soit l'équivalent du PIB d'un pays comme le Sri Lanka.

Comme pour les IAA, les enseignes de la grande distribution tendent à effectuer des opérations visant à rationaliser les coûts ; un enjeu très fort pour ces

Puissance du top des firmes multinationales agroalimentaires (dont GMS) (en milliards de \$)
Sources : Banque mondiale, Boursorama (2017)



entreprises où la course aux marges est un moteur essentiel pour doper la croissance organique. Ces opérations se caractérisent principalement par des alliances aux achats entre grandes enseignes, ce qui leur permet de peser davantage dans les relations commerciales avec leurs fournisseurs et de réduire les coûts logistiques. Des alliances qui ne se limitent désormais plus au cadre national, les derniers rapprochements entre Carrefour et Tesco ou l'alliance quadripartite Auchan-Casino-Metro-Schiever (nommée Horizon) montrant les ambitions de ces groupes de peser davantage à l'international. L'introduction de nouveaux

poids lourds dans le secteur du retail alimentaire, comme Amazon avec le rachat en 2018 de l'enseigne de produits bio Whole Foods Market pour la bagatelle de 13,7 milliards de dollars, est un autre signe de la bataille à l'international qui s'annonce dans la distribution alimentaire.

La puissance économique acquise par ces firmes représente donc de sérieux enjeux quant à la maîtrise du commerce international, jusqu'à affirmer que ce ne sont plus seulement des pays qui échangent entre eux, mais des entreprises qui ont dépassé les nations dans l'intégration des flux d'échanges mondiaux. **Q.M.**

marché s'établit ainsi à 73,4 % pour les marques locales contre 26,6 % pour les marques internationales.

Plusieurs grandes entreprises de l'agroalimentaire ont donc d'ores et déjà commencé à développer de nouvelles stratégies dans le but d'explorer de nouveaux leviers de croissance pour leurs produits alimentaires. Un article de la *Paris Innovation Review* en liste principalement trois (3). Une première consiste à proposer une sortie par le haut, c'est-à-dire créer des produits haut de gamme mais qui viennent ensuite se démocratiser auprès des ménages plus modestes. C'est le cas par exemple de Nespresso (filiale du groupe Nestlé), dont le *business model* a consisté à développer un produit marketé comme un produit de luxe (les capsules de café en aluminium), utilisable avec des machines spécifiques et réservé à un « club » de consommateurs. Par cette stratégie, Nespresso est parvenu à s'assurer pendant un certain temps un monopole sur ce concept, tout en se développant rapidement à l'international hors de ses marchés d'origine. Le succès fut tel que le concept fait désormais des émules. De nombreuses entreprises ont ainsi développé leur propres machines et capsules, et il n'est pas rare que beaucoup de foyers disposent désormais de leur propre dispositif à domicile.

Une seconde stratégie, de type *bottom of the pyramid*, consiste à cibler des consommateurs modestes, notamment dans des pays en développement et à travers des modèles de *social business*. Pour les grandes entreprises de l'agroalimentaire, Danone est en quelque sorte un précurseur en la matière, comme l'atteste la *joint-venture* réalisée avec Grameen Group au Bangladesh. Le partenariat entre le groupe et l'ONG a permis de développer un produit (en l'occurrence ici un yaourt local, le *shokti doi*) accessible et adapté à des populations modestes et

isolées dans des zones rurales, la distribution du produit étant confiée à des vendeuses ambulantes.

Enfin, une troisième stratégie se concentre sur le développement de ce que l'on nomme des « nutricaments », c'est-à-dire des produits alimentaires qui visent à améliorer la santé des consommateurs. Ce qui amène des entreprises commercialisant ces produits (telles que Nestlé ou Danone) à développer de nouvelles activités dans le secteur pharmaceutique et médical. Un marché là aussi très concentré et où la concurrence est rude. Ce dernier exemple montre à quel point les frontières existantes entre l'agroalimentaire et les autres secteurs se diluent, et où de grandes entreprises vont peu à peu être amenées à se confronter et à se réinventer. Révolution digitale, émergence d'une classe moyenne dans les pays en développement, changement de comportement des consommateurs, instabilité géopolitique... Autant de phénomènes auxquels les firmes agroalimentaires se préparent, et dont l'innovation dans leurs stratégies déterminera les futurs gagnants... et les futurs perdants.

Quentin Mathieu

Notes

- (1) Source : OC&C Global 50 et rapports financiers des compagnies étudiées.
- (2) La marge opérationnelle correspond à un rapport entre le résultat d'exploitation et le chiffre d'affaires d'une entreprise, avant prise en compte du résultat financier, des impôts et des événements exceptionnels. C'est un indicateur de référence quant à l'estimation de la rentabilité des ventes et de la viabilité d'une entreprise.
- (3) <http://parisinnovationreview.com/article/trois-strategies-de-lagroalimentaire-et-leurs-limites>. L'article souligne également les limites de ces nouvelles stratégies (manque de maîtrise des risques sanitaires, questions éthiques sur la santé, accaparement de technologie par des concurrents).

