

Dist.  
GENERAL

UNCTAD/DITC/COM/24  
28 décembre 1999

FRANÇAIS SEULEMENT

CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES SUR LE COMMERCE ET LE DÉVELOPPEMENT

EFFETS DES FUSIONS, ACQUISITIONS, COENTREPRISES ET AUTRES FORMES DE  
PARTENARIAT SUR LA DIVERSIFICATION, EN PARTICULIER  
DANS LE SECTEUR DE L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE

Rapport du secrétariat de la CNUCED

## TABLE DES MATIÈRES

	<i>Pages</i>
INTRODUCTION	3
	<i>Paragraphes</i>
I. ÉVOLUTION DES TENDANCES GÉNÉRALES.....	1-24 7
1.1. Pays industrialisés .....	1-12 7
1.2. Pays en développement .....	13-24 11
II. FACTEURS ET DÉTERMINANTS DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES .....	25-51 15
2.1. Mondialisation et concentration du capital .....	25-42 15
2.2. Motivations des fusions et coentreprises .....	43-47 22
2.3. Stratégies d'expansion ou d'adaptation sectorielle par la diversification .....	48-51 23
III. IMPACT DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES SUR LES MARCHES DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT .....	52-71 25
3.1. Avantages.....	52-56 25
3.2. Inconvénients .....	57-59 26
3.3. Processus de diversification des pays dépendant des produits de base.....	60-71 26
IV. PISTES DE RÉFLEXION POUR TIRER PARTI DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES .....	72-101 31
4.1. Leçons de l'expérience.....	72-88 31
A. Pays industrialisés .....	72-83 31
B. Pays en développement .....	84-88 34
4.2. Analyse approfondie pour un cadre approprié.....	89-101 36
V. CONCLUSION .....	102-105 41

## INTRODUCTION

En matière de concentration du capital, il est surprenant que le siècle se termine comme il avait commencé. Déjà en 1906, certains auteurs dénonçaient ce qu'ils appelaient les \*crimes du capital des barons voleurs<sup>1</sup>. C'est dire que ce phénomène lié aux opérations de fusion et de concentration du capital n'est pas tout à fait nouveau. En revanche, l'importance du volume actuel des transactions engagées dans de tels investissements, qui atteint aujourd'hui plusieurs centaines de milliards de dollars des États-Unis d'Amérique, ainsi que leur répartition géographique à travers le monde du fait de l'assouplissement des politiques nationales résultant de la libéralisation des échanges constituent sans aucun doute des éléments annonciateurs d'une ère nouvelle : le passage d'une économie de type révolution industrielle (avec les facteurs de production traditionnels - terre, capital et main-d'œuvre) à l'émergence d'une économie numérique (informatique, nouvelles technologies de l'information et de communication, Internet) sans laquelle les transactions financières internationales à la base des différentes formes de partenariat ne seraient pas possibles (voir tableau 2).

Ce développement technologique spectaculaire est certainement l'un des traits marquants du capitalisme du nouveau millénaire qui s'inscrit dans la continuité. Ces progrès technologiques dans le domaine de l'information et de la communication ont été la pierre angulaire des relations économiques internationales au cours de la dernière décennie du siècle qui vient de s'achever. En structurant le maillage de l'activité économique mondiale, les nouvelles technologies de l'information continueront pendant longtemps encore à être le catalyseur incontournable de la dynamique de l'activité économique au niveau mondial, comme en témoigne la densité des opérations de fusion et d'acquisition d'entreprises depuis le début des années 1980. Ainsi, en 1981, près de 200 fusions dans le monde avaient modifié la propriété de 200 milliards de dollars d'actifs. En 1994, on enregistrait 17 000 opérations de ce type, représentant une valeur de 500 milliards de dollars des États-Unis d'Amérique. En 1997, on dénombrait 24 000 opérations correspondant à une valeur de 1500 milliards de dollars<sup>2</sup>.

Bien que présents, les bénéfices de cette dynamique de l'économie mondiale ne profitent pas à tous et

---

<sup>1</sup>Dans une de ses œuvres intitulée *La jungle* parue en 1906, le romancier Upton Sinclair (1878-1968) critiquait vivement ce qu'il appelait la \*fiction du paradis américain\*. Ainsi il écrivait: \*... nous sommes au paroxysme d'un siècle de concurrence commerciale féroce - la bataille à mort au corps à corps entre les patrons du Beef Trust et la Standard Oil de Rockefeller pour décrocher le gros lot: faire main basse sur les États-Unis...\*. Deux autres enquêteurs fédéraux américains, les économistes J. B et J. M. Clark écrivaient en 1912 que \*... à elle seule, la taille des fusions qui se sont récemment produites a de quoi alarmer ceux qui les ont vu se préparer. Si nous étions revenus à l'époque du carbonifère, avec un repeuplement de la planète par les dinosaures, les modifications intervenues dans la vie animale sembleraient à peine plus spectaculaires que celles provoquées par ces corporations monstrueuses dans le monde des affaires...\*.

<sup>2</sup>Voir *Le nouvel état du monde*, Paris, Éditions La Découverte, 1999.

ne sont pas non plus perçus comme tels par tout le monde. Il existe des disparités énormes d'un pays à un autre, d'une entreprise à une autre, voire d'un travailleur à un autre. L'évolution de ce processus dont l'économie mondiale tire sa nouvelle structure est le reflet d'une tendance croissante, à une concentration sans précédent du capital et des revenus les plus élevés que celui d'une redistribution des richesses créées par les forces du travail. Tout cela a été facilité par le désengagement de l'État de son rôle traditionnel de régulateur et de garant des solidarités sociales en faveur d'un secteur privé dont l'organisation défaille et inachevée démontre son incapacité à assumer la fonction sociale que les pouvoirs publics cherchent à lui léguer.

Dans ces enjeux importants faits de changements accompagnés de transformations sociales et culturelles drastiques, les entreprises multinationales de l'industrie alimentaire figurent parmi les acteurs dominant l'industrie manufacturière mondiale. Elles constituent les composantes majeures d'un oligopole sur les marchés alimentaires mondiaux, appliquent des méthodes et des règles qui influencent les changements structurels des marchés et demeurent les principaux acteurs à l'origine de la majorité des nouvelles stratégies de marketing ou de gestion.

On peut même observer aujourd'hui une interaction continue entre les transformations culturelles et socio-économiques et les stratégies des entreprises multinationales, perceptible à un niveau : les multinationales de l'industrie alimentaire sont continuellement en quête de nouvelles stratégies, en vue de faire face aux pressions et contraintes significatives exercées par les consommateurs en aval des activités de la chaîne de l'agroalimentaire.

La tendance à un \*mariage\* de raison entre stratégies entrepreneuriales et besoins d'exigence de qualité des produits de la part des consommateurs est l'une des contraintes aujourd'hui les plus importantes susceptible d'influencer la baisse de la demande liée aux changements observés dans les structures de la pyramide des âges, les \*nouveaux\* styles de vie et la conduite des consommateurs. Par exemple, dans les sociétés occidentales, le pouvoir d'achat a cessé d'être la seule variable indépendante de la consommation des produits alimentaires, et l'apparition de dépenses alimentaires qualitatives (rejet des produits gras, vaches folles, poulets à la dioxine) dans les budgets des ménages est devenue une évidence.

Il en résulte que le consommateur occidental, mais également les riches dans les pays pauvres ont tendance à s'orienter vers un mode de consommation de masse de produits alimentaires transformés, comme conséquence de leur nouveau style de vie. À cela, il faut ajouter aussi les pressions exercées par les chaînes de distribution du secteur sur les grandes entreprises alimentaires. Ces dernières essaient, d'une part, de surmonter les obstacles résultant de la pression émanant des changements des modèles de consommation alimentaire et, d'autre part, de mettre en place des stratégies pour contenir le développement ou la multiplication des détaillants où certains opérateurs tentent de lancer leurs propres marques ou labels à partir de produits alimentaires génériques.

Cette situation implique, de la part des multinationales de l'industrie alimentaire, différentes stratégies destinées à créer de nouveaux segments de marchés en innovant ou en lançant de nouveaux produits, en développant un portefeuille de marques par des stratégies de marketing ou en augmentant leurs dépenses de publicité. Ces dernières sont particulièrement coûteuses. Réaliser des économies d'échelle, élargir la gamme des produits en investissant dans la recherche-développement (R-D) et la transformation engendre des coûts de stratégie et d'innovation très élevés. Cela est aussi vrai pour les dépenses de publicité et les stratégies relatives à l'établissement de portefeuilles de marques. Sans compter la versatilité du consommateur, l'incertitude des marchés alimentaires et le cycle de vie des nouveaux produits, autant de

variables que les entreprises cherchent à intégrer dans leurs logiques de production et d'échange.

En conséquence, il apparaît plus facile et meilleur marché pour les entreprises multinationales de mettre en place une stratégie de croissance externe. Intervenir sur un nouveau secteur ou s'étendre sur de nouveaux marchés par l'acquisition partielle ou totale d'une entreprise rentable qui offre de bonnes parts de marché peut atténuer les risques éventuels liés à de nouveaux investissements. Cette stratégie est particulièrement importante pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui cherchent à élargir leurs potentialités commerciales et industrielles en s'engageant dans des opérations de fusion ou de coentreprise. Dans cette voie, les PME réduisent les risques auxquels elles sont confrontées dans leur quête de nouveaux marchés. Les partenariats avec les grandes entreprises peuvent ainsi permettre aux petites et moyennes entreprises (PME) d'atteindre une taille cruciale pour surmonter les obstacles à l'entrée dans les marchés.

Mais ce concept de taille dans le jargon de l'entreprise est souvent synonyme de concentration de capital, d'élargissement des parts de marché, de commercialisation de grandes quantités de produits finaux, ainsi que d'augmentation de la valeur ajoutée des produits. Dès lors, il paraît intéressant de tenter d'examiner les retombées de ces arrangements (fusions, coentreprises) sur le processus de diversification entrepris par la plupart des pays en développement dépendant des produits de base et leurs conséquences sur la structure des marchés dans ces pays ainsi que dans les pays industrialisés. En d'autres termes, l'on essaiera de décrire la tendance globale de cette concentration du capital dans les plus grandes entreprises et de montrer leurs principales caractéristiques face à l'environnement économique changeant. À cet effet, ce travail est divisé en quatre parties : la première partie décrit les tendances des fusions ou coentreprises dans l'industrie alimentaire. Les facteurs et déterminants du processus et les formes de partenariat sont examinés dans la deuxième partie. L'impact des fusions ou coentreprises sur les marchés des pays en développement ainsi que les pistes de réflexion pour tirer un avantage de ces types d'arrangement sont analysés respectivement dans la troisième et la quatrième partie.

## I.- ÉVOLUTION DES TENDANCES GÉNÉRALES

### 1.1. Pays industrialisés

1. La transnationalisation de l'économie a atteint des niveaux records au cours des années 90, tant en ce qui concerne les exportations mondiales de marchandises et de services que l'investissement étranger direct (IED) qui a été multiplié par près de cinq entre 1984 et 1990 (FMI, 1991). Les entreprises multinationales participent activement à ce mouvement, particulièrement dans l'industrie agroalimentaire, première industrie mondiale dont les cent premières multinationales ont enregistré en 1992 un chiffre d'affaires de près de 6 milliards des dollars des États-Unis d'Amérique<sup>3</sup>. Leurs stratégies de localisation les conduisent par préférence sur les marchés à hauts revenus composés essentiellement des pays de la \*triade\* (Europe, Japon, États-Unis d'Amérique). Mais, en raison de la concurrence effrénée au sein même de la \*triade\*, les entreprises multinationales du secteur cherchent à s'implanter ailleurs, en particulier en Europe de l'Est, en Asie et en Afrique (en Afrique du Sud et dans certains pays du Maghreb). Depuis, ces investissements transnationaux n'ont cessé d'augmenter, encouragés par l'assouplissement des politiques nationales résultant de la libéralisation des échanges, des programmes d'ajustement structurel et de privatisation dans les pays en développement. De ce fait, l'on notera que les entrées mondiales d'IED ont augmenté de 39 % en 1998 par rapport à 1997, atteignant 644 milliards de dollars<sup>4</sup>. Cette augmentation est principalement due à un accroissement substantiel des fusions et acquisitions transfrontières entre les entreprises des pays développés.

2. Ainsi, l'année 1998 a été marquée par des transactions se montant à plus de 3 milliards de dollars chacune, avec 32 fusions et acquisitions contre 15 en 1997 et 8 en 1996 (voir tableau 1). Ces montants correspondent à des secteurs variés comme en témoigne le tableau 1: de l'industrie à la banque, du commerce de gros au commerce de détail, de l'agriculture extensive à toutes les niches possibles des services financiers. Par exemple, aux États-Unis, pendant la seule année 1998, Exxon a absorbé Mobil pour 86 milliards de dollars, Travelers Group et la Citicorp pour 73,6 milliards de dollars, SBC Communications Americatech pour 72,3 milliards de dollars, Bell Atlantic pour 71,3 milliards de dollars, AT&T Media One pour 63,1 milliards de dollars.

---

<sup>3</sup>Voir \*Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques\*, dans *Économies et sociétés*, série Développement agroalimentaire, AG n° 21, juin 1992.

<sup>4</sup>Voir CNUCED, *World Investment Report, 1999*.

**TABLEAU 1**  
**Valeur des transactions relatives aux fusions et acquisitions (1996-1998)**  
*(En millions de dollars des États-Unis d'Amérique)*

1996	1997	1998
Carena Developments Ltd-Olympia and York Companies USA (5,6)	Zurich Versicherungs GmbH-BAT Industries PLC-Financial (18,4)	British Petroleum Co PLC-Amoco Corp. (55,0)
Frenius AG-National Medical Care Inc. (4,2)	Roche Holding AG-Corange Ltd. (10,2)	Daimler-Benz AG-Chrysler Corp. (40,5)
The Thomson Corp-West Publishing Co. (3,4)	Allianz AG Holding Berlin -AGF (10,0)	ZENECA Group PLC-Astra AB (31,8)
Hoeschst AG-Roussel-Uclaf S.A. (3,4)	ICI PLC-Quest International, 3 others (8,0)	Hoechst AG-Life Sciences Divs-Rhone-Poulenc SA-Life Sciences (21,2)
Muenchener Rueckversicherungs gesellschaft-American Re Corp. (3,3)	Assicurazioni Generali SpA-Aachener und Muenchener (6,2)	Scottish Power PLC-PacifiCorp (12,6)
Sophus Berendsen A/S-BET PLC (3,2)	Tyco International Ltd-ADT Ltd (5,3)	Total SA-Petrofina SA (11,5)
Crédit local de France S.A. - Crédit Communal de Belgique S.A. (3,1)	Merill Lynch & Co.Inc. -Mercury Asset Management Group (5,3)	Universal Studios Inc. - PolyGram NV (Philips Electronics) (10,3)
	Rhone-Poulenc SA (France)-Rhone-Poulenc Rorer Inc. (4,8)	Deutsche Bank AG-Bankers Trust New York Corp. (9,1)
	ING Groep NV-Banque Bruxelles Lambert SA (4,5)	Northern Telecom Ltd (BCE Inc)-Bay Networks Inc. (9,0)
	Nordbanken (Venantius/Sweden)-Merita Oy (4,3)	Texas Utilities Co. -Energy Group PLC (8,8)
	Investor Group-Victoria Loy Yang A power (3,8)	VIAG AG-Alusuisse-Lonza AG (8,6)
	Amertech Corp. - TeleDanmark A/S (Denmark) (3,2)	Enso Oy-Stora Kopparbergs Bergslags (AB) (6,9)
	Lafarge Group SA-Redland PLC (3,0)	Teleglobe Inc.-Excel Communications Inc. (6,9)
	EI Du Pont Nemours and Co. -Imperial Chem Ind-White Pigment (3,0)	Astra AB-Astra Merck Inc. (Merck & Co.) (6,1)
	Metro AG (Metro International)-SHV Makro NV (Metro AG) (3,0)	Suez Lyonnaise des Eaux -Société Générale de Belgique (5,9)
		Total SA-Petrofina SA (5,3)
		Aeropuertos Argentina 2000-Argentina-Airports -33 (5,1)
		Alcatel Alsthom CGE-DSC Communications Corp. (5,1)
		British Telecomm-Worldwide Ast-AT & T-Worldwide Assets, Ops (5,0)
		Investor Group-TELESP (Telebras/Brazil) (5,0)
		Hong Kong Monetary Authority -HSBC Holdings PLC (4,7)
		Pearson PLC-Simon & Schuster-Educ, Prof (4,6)
		B & QPLC (Kingfisher PLC)-Castorama Dubois (4,1)
		BC Telecom (Anglo-CA Telephone)-Telus Corp. (4,1)
		National Grid Co PLC-New England Electric System (3,8)
		Akzo Nobel NV-Courtaulds PLC (3,7)
		Owens-Illinois Inc. - BTR PLC-Global Packaging (3,6)
		Schlumberger Technology Corp. - Camco International Inc. (3,3)
		AXA-UAP - Royale Belge SA (3,2)
		Electricité de France (EDF) - London Electricity (Energy Po) (3,2)
		Investor Group-Telesp Cellular Participacoes (3,1)
		Bass PLC - Saison Holdings BV (3,0)

Source : CNUCED, *World Investment Report, 1999*

Note: Les chiffres entre parenthèses indiquent la valeur de la transaction en millions de dollars des États-Unis d'Amérique.

3 Le montant total de ces cinq fusions/acquisitions a dépassé les 366 milliards de dollars. À l'échelle

mondiale, elles ont porté sur 2 500 milliards et ont dépassé 3 000 milliards en 1999<sup>5</sup>. Au cours des années 90, les sommes ainsi engagées se sont élevées à 20 000 milliards de dollars, soit deux fois et demie le produit intérieur brut (PIB) des États-Unis. Le tableau 2 expose les capitalisations boursières, c'est-à-dire la valeur en dollars des actions au cours du moment, multipliée par le nombre de titres en circulation.

TABLEAU 2  
Le poids des cinquante premières entreprises multinationales (1999)

Pays	Nombre	Pourcentage	Capitalisation boursière en milliards de dollars des États-Unis d'Amérique	En Pourcentage
États-Unis d'Amérique.....	33	66	4901,2	71,8
Royaume-Uni.....	5	10	591,6	8,7
Suisse.....	3	6	249	3,6
Japon.....	3	6	478	7
Allemagne.....	2	4	199,2	2,9
France.....	1	2	73,6	1,2
Autres.....	3	6	329,9	4,8
TOTAL.....	50	100	6822,5	100

Source : *Le Monde diplomatique*, décembre 1999 (base de données de J. P. Morgan Securities, juillet 1999).

4 Dans le secteur particulier de l'agroalimentaire, objet de cette étude, on observe à la fois une stratégie de diversification par rapport au marché et un nombre croissant de grandes entreprises multiproduits (céréales, boissons) passant de 14 à 19, pendant que leurs ventes augmentaient de 19 milliards à 317 milliards de dollars au cours des deux dernières décennies<sup>6</sup>. Le chiffre d'affaires était seulement de 1,4 milliard de dollars en 1974 contre 16,7 milliards de dollars en 1994.

5 La concentration du capital semble donc beaucoup plus importante dans les groupes multiproduits que dans ceux dominés sectoriellement par une activité. Mais le point notable ici est la diversification sectorielle des groupes qui se fait soit par le biais d'activités supplémentaires ou complémentaires, soit par des alliances basées sur des stratégies de fusion ou de coentreprise. Dans ce dernier cas, on parlera d'un processus d'internationalisation orienté principalement vers une croissance externe. Ainsi, on peut citer l'exemple d'Unilever dont l'activité depuis 1970 était consacrée à la production d'une huile végétale comestible, tout en réalisant une intégration verticale dans ce secteur. Sa diversification dans des secteurs

<sup>5</sup>Ces données sont citées dans *Le Monde diplomatique* de décembre 1999 et sont obtenues à partir de la base de données de J. P. Morgan Securities de juillet 1999. Elles comprennent les opérations de fusion/acquisition approuvées par les autorités de la concurrence et celles qui étaient en cours. Voir également *Profits under Pressure in Latin America*, *Business International Corporations*, 1985; ou *How Pacific Rim Buyers Are Hitting the World M & L Scene*, *Mergers and Acquisitions*, vol. 25, n°1, juillet, août 1990, p. 26

<sup>6</sup>Ces chiffres ont été publiés en 1992 et sont disponibles auprès de la Commission européenne. Voir *\*Capital concentration among the food multinational enterprises and development of the world's agro-food system\**, dans *Int. J. Technology Management*, vol.16, n°7, 1998.



non-alimentaires tels que l'industrie chimique était principalement réalisée à travers l'utilisation de produits oléagineux comme matières premières.

6 Au cours de ces deux dernières décennies, Unilever a entrepris une stratégie de diversification, consistant à concentrer ses activités dans trois principaux secteurs industriels : chimie essentiellement basée sur les produits de nettoyage, produits cosmétiques et transformation de produits alimentaires. Pour ces derniers, au-delà de la production d'huiles végétales comestibles et de margarine, Unilever s'est diversifié également dans les secteurs à haute valeur ajoutée tels que les plats froids, les produits surgelés et l'alimentation (épicerie). Au début des années 90, Unilever est entré dans le secteur des glaces et a fini par occuper la position dominante sur le plan mondial par une stratégie agressive basée sur l'achat.

7 De manière analogue, spécialisés dans le lait et les autres produits laitiers dans les années 70, Danone et Nestlé appliquaient une stratégie de croissance externe en s'impliquant dans un grand nombre de fusions et d'acquisitions. Philip Morris, une multinationale de transformation du tabac, a également étendu ses activités au secteur de la transformation alimentaire, juste au début des années 80, pour acquérir dans les années 90 une position dominante à l'échelle mondiale. Parmi les prises de contrôle que le groupe a réalisé figurent les acquisitions de General Foods et de Kraft aux États-Unis, et de Jacobs Suchard et Frei Marabu en Europe. Entre autres exemples, on peut citer le géant américain Anheuser Bush qui a acquis Campbell Taggart, producteur de \*prêt-à-emporter+ et de biscuits salés, en vue d'élargir ses parts de marché et d'accroître ses profits sans s'aventurer dans des marchés inconnus ou incertains.

8 Pour en faire autant, les coopératives européennes de produits laitiers (par exemple Danish MD Foods, Dutch Campina/Melkunie) ont développé une petite division de jus de fruits, tout en restant entièrement fidèles à leur métier de base, c'est-à-dire à la transformation de produits laitiers. Un bon exemple pour illustrer cet embranchement sectoriel est le cas de Eridania/Beghin-Say, la division chargée de la transformation des produits alimentaires dans le groupe du géant italien Ferruzzi (devenu maintenant Montedison). Eridania et Beghin-Say étaient toutes les deux de grandes entreprises indépendantes, produisant du sucre avant leur acquisition par Ferruzzi. Ce dernier avait aussi élargi son portefeuille en acquérant Central Soya, CPC Europe, Koipe et Elosua au cours des années 80. Aujourd'hui, le pool de transformation alimentaire constitué par ce géant représente un sixième du marché européen du sucre. Toutefois, le groupe Eridania/Beghin-Say continue d'être classé comme une entreprise de transformation d'huile comestible, étant donné que 34 % de ses ventes sont réalisées dans ce secteur<sup>7</sup>.

9 Au-delà des opérations de fusion/acquisition ou de coentreprise, on observe également un déplacement en amont des secteurs de l'industrie de transformation alimentaire. Pour illustrer ce fait, prenons le cas des multinationales qui ont exercé des activités de commercialisation dans le secteur de l'élevage et de la viande transformée telles que US Ralston Purina ou Dutch Wessanen qui ont déplacé

---

<sup>7</sup>Selon une classification méthodologique de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier, une entreprise multinationale de l'industrie agroalimentaire est classée dans un secteur si, et seulement si, elle réalise plus de 25 % de ses ventes dans ce secteur spécifique. Les statistiques dans ce domaine sont souvent controversées, mais les estimations de l'OCDE publiées en 1992 peuvent être considérées comme fiables.

leurs activités en direction de secteurs à haute valeur ajoutée. D'autres telles que Central Soya (États-Unis) ou Mac Mahon (États-Unis) ont disparu tout simplement à cause d'une inertie économique (incapacité de s'adapter).

10 Cette forme de marketing stratégique à l'intérieur et entre les secteurs a pour conséquence le déclin relatif de certains produits tels que les huiles comestibles et les graisses, le sucre, la viande et les produits laitiers, même si le nombre des multinationales travaillant dans ces secteurs n'a pas diminué. La tendance à la baisse de la valeur de cette production correspond à la baisse de la demande justifiée par la méfiance

des consommateurs à l'égard des produits de plus en plus suspectés d'être malsains "(vaches folles, poulets

nourris à la dioxine, manipulations génétiques liées aux organismes génétiquement modifiés (OGM)). Lorsqu'on observe la réaction des grands groupes du secteur au cours des cinq dernières années, on constate que cette méfiance vis-à-vis du "tout industriel" est bien prise en compte. Ainsi, des multinationales telles que Danone -BSN, Unilever, Nestlé ou Philip Morris ont réorienté leurs activités vers celles ayant une haute valeur ajoutée, en réalisant des fusions ou coentreprises avec de petites et moyennes entreprises (PME), en vue de refléter une certaine caractéristique de la culture locale et des produits du terroir. Bésnier et Bongrain en France, Campina/Melkunie et Friesland Dairy aux Pays-Bas sont de bons exemples pour illustrer cette stratégie basée sur la prise en compte des préoccupations du consommateur.

11 Un autre positionnement observé dans ce sens est celui de l'intégration verticale réalisée par les géants transformateurs du sucre. En vue de faire face à l'inertie économique due à la stagnation et au déclin de la demande dans ce secteur, le Britannique Tate & Lyle entre dans une phase dynamique et agressive de prises de contrôle d'entreprises dans certains pays. Il assurera donc le contrôle d'Amstar et de Stanley Continental aux États-Unis, de Redpath Industries au Canada, Amylum en Belgique, Campo Ebro en Espagne et Bundaberg en Australie. L'Allemand Sudzucker suivra la même voie.

12 Ainsi, ces industries de transformation de produits à haute valeur ajoutée, tout en participant aux changements de structure des marchés par le biais d'une concentration des fusions et acquisitions, tentent également de répondre aux besoins du consommateur et aux habitudes alimentaires telles que le "prêt-à-emporter", les boissons tropicales non alcoolisées, les chocolat-confiseries, les biscuits sucrés ou salés, les produits laitiers frais. Autant de secteurs où sont actives les PME que les géants de l'agroalimentaire cherchent à contrôler dans le cadre de la mondialisation des marchés.

## 1.2. Pays en développement

13 Les opérations de fusion, acquisition et coentreprise dans les pays en développement ont été souvent liées aux programmes de privatisation des grandes entreprises publiques ou para-publiques mis en œuvre dans les années 80 sous l'égide de la Banque mondiale et du Fonds monétaire international (FMI). Pour beaucoup de pays en développement, c'était le début du passage d'une politique interventionniste marquée par la suprématie de l'État à une politique libérale dominée par les forces du marché (économie de marché). Bien qu'ayant le même contenu, les résultats de ces mesures de libéralisation ont varié d'un pays à un autre. Parmi les pays en développement à économie avancée qui se sont distingués par des montants relativement importants, parfois supérieurs à 1 milliard de dollars des États-Unis d'Amérique entre 1990 et 1997, il faut noter les pays suivants: Afrique du Sud (2,5 milliards), Argentine (27,9 milliards), Brésil (34,3 milliards), Colombie (5 milliards), Inde (7,1 milliards), Indonésie (5,2 milliards),

Malaisie (10 milliards), Mexique (30,5 milliards), Pakistan (2 milliards), Pérou (7,5 milliards), Singapour (1,9 milliards), Thaïlande (3,6 milliards), Turquie (3,6 milliards), et Venezuela (5,9 milliards)<sup>8</sup>.

14 S'agissant de l'Afrique, une vague de privatisations considérable a été observée au cours de la même période, même si les montants engagés restent encore faibles, comparés à la seule Afrique du Sud (2,5 milliards de dollars). Les pays dont les privatisations ont le plus attiré les capitaux étrangers sont les suivants: Ghana (864 millions), Kenya (227 millions), Zimbabwe (197 millions), Tanzanie (140 millions), Nigéria (730 millions) et Zambie (412 millions).

15 En revenant tout particulièrement au secteur de l'agroalimentaire, l'analyse spatiale et sectorielle des localisations révèle qu'environ 44 % des filiales étrangères sont implantées dans la Communauté européenne et 17 % en Amérique du Nord. On observe une progression sensible de ces deux zones et du Pacifique depuis 1978. En revanche, le reste du monde, en particulier les pays en développement, stagne.

16 Pour le continent africain, on observe un net recul dans l'industrie alimentaire qui touche principalement les filiales agricoles. Néanmoins, certains grands groupes multinationaux ont dû acheter dans le secteur agroalimentaire, mais également dans d'autres secteurs tels que les engrais, l'industrie textile ou pharmaceutique. On peut observer également ici et là des entreprises étrangères, en particulier

françaises dans la zone franc "Union économique et monétaire ouest-africaine- (UEMOA)), qui acquièrent des parts de capital ou des actifs de sociétés publiques ou privées. Pour illustrer, on peut citer des exemples dans les secteurs des transports en Zambie, de l'industrie textile au Togo, et des télécommunications au Sénégal et en Côte d'Ivoire. Il y a eu peu d'échanges de créances contre des prises de participation faisant intervenir des entreprises privées, dans la mesure où la majeure partie de la dette avait été contractée auprès d'États, bien que certains aient eu lieu dans des pays tels que la Zambie. Au Kenya, des fusions ont été réalisées aussi bien entre de petites entreprises locales qu'entre de grandes filiales de sociétés multinationales qui avaient elles-mêmes fusionné (CNUCED, 1993).

17 Au Nigéria, la loi sur l'indigénisation a permis de transférer des entreprises détenues par des étrangers à des nationaux et de réduire ainsi la participation étrangère au capital. Aux termes de la loi de 1977 sur la promotion des entreprises, 930 sociétés sur 1 200 ont été cédées aux Nigériens (CNUCED, op. cit). Une approche similaire a été adoptée en Malaisie, où une Commission des investissements étrangers mise en place par le gouvernement contrôle les opérations de rachat effectuées par des sociétés aussi bien étrangères que nationales, en tenant compte du degré de participation des Malaisiens et de plusieurs autres facteurs socio-économiques. De ce fait, la part des étrangers dans le capital des grandes sociétés malaisiennes a été ramenée de 63,3 % à 25,3% entre 1971 et 1990. En République de Corée, on

---

<sup>8</sup>Cette estimation est fondée sur l'écart entre le taux de croissance actuel du groupe des cent premières entreprises multinationales et celui de l'ensemble du secteur, qui est de l'ordre de 3% à 4% par an selon les estimations de l'OCDE. Voir Banque mondiale, *World Development Indicators*, 1999

estime que plus de 20 % du stock des IED ont été acquis par des nationaux entre la fin des années 80 et le début des années 90, du fait d'une clause adoptée par les investisseurs et le gouvernement (Michalet, 1991). Cependant l'assouplissement des politiques nationales, dû à la libéralisation des échanges et à la promotion du secteur privé dans la plupart des pays en développement, a rendu possible la levée progressive de ces restrictions.

18 D'une manière générale, l'ampleur des opérations de fusion/acquisition ou de prises de contrôle impliquant des entreprises basées dans les pays en développement est difficile à apprécier, faute de données disponibles ou fiables. Cependant, bien que difficiles à quantifier, ces opérations relativement faibles ont connu au cours de ces dernières années des développements importants en Amérique latine et en Extrême-Orient<sup>9</sup>. Des fusions ainsi que des prises de contrôle d'entreprises locales par des sociétés étrangères originaires de pays développés ont été réalisées à Hong Kong, en Malaisie, aux Philippines et à Singapour. Entre 1981 et 1990, 2 003 fusions auraient été réalisées en République de Corée. Aux Philippines, des fusions ont eu lieu entre des sociétés sous contrôle local ou sous contrôle étranger dans des secteurs tels que l'électronique, le textile et les industries extractives. D'autres fusions ont également été effectuées en Inde, notamment dans l'industrie alimentaire.

19 En Extrême-Orient, les entreprises ont concentré leur action sur des secteurs tels que l'informatique, la biotechnologie, le pétrole, l'hôtellerie, l'alimentation et la distribution, ainsi que dans d'autres secteurs. Les entreprises publiques ont participé également à ces opérations. À ce jour, sur la base des données disponibles, seize opérations de prise de contrôle ont été réalisées aux États-Unis par des entreprises sises à Hong Kong, quatre par des entreprises de la Province chinoise de Taiwan, quatre autres par des entreprises de Singapour et une par une société thaïlandaise.

20 En Amérique latine, du fait de la crise économique qui a touché la plupart des pays de la région durant les années 80, les opérations de fusion ou de prise de contrôle ont été plus rares. Certaines entreprises multinationales avaient choisi de revendre leurs filiales latino-américaines à des investisseurs locaux (par le biais d'opérations de rachat par les salariés) ou à d'autres multinationales. Cette dernière option a souvent été découragée par les régimes applicables aux investisseurs étrangers, car dans la plupart des pays ce type de cession n'a pas été autorisé. Toutefois, ces désengagements n'ont jamais été définitifs. Certaines multinationales ont souvent maintenu des contacts avec leurs anciennes filiales par le biais d'une participation minoritaire, d'accords de licence, d'assistance technique ou de formation de coentreprises. Ces rachats ont souvent été le résultat d'échanges de créances contre des prises de

---

<sup>9</sup>Ces informations sont disponibles dans la base de données Agrodatta du Centre international des hautes études en agronomie de Montpellier (CIHEAM). Voir également \*Profits under Pressure in Latin America\*, dans *Business International Corporations*, 1985; ou \*How Pacific Rim Buyers Are Hitting the World M & L Scene\*, dans *Mergers and Acquisitions*, vol. 25, n°. 1, juillet/août 1990, p. 26.

participation, notamment au Brésil et au Chili, pays ayant autorisé de telles opérations tant pour la dette du secteur privé que pour celle du secteur public. Les conversions de créance en prises de participation ont ainsi réduit la dette du Brésil de 9,5 milliards de dollars, et celle du Chili de 6,5 milliards de dollars (CNUCED, 1993). Ces opérations ont été généralement réservées aux investisseurs étrangers, mais certains nationaux ont pu en bénéficier aujourd'hui dans le cadre des programmes de privatisation sous les auspices de la Banque mondiale et du FMI.

21 Quant à la zone hors Communauté Européenne, elle ne reçoit pas non plus de filiales des géants de l'agroalimentaire. Cependant, la Turquie se distingue dans les secteurs des semences et de la transformation des produits élaborés. L'ouverture en direction des pays d'Europe de l'Est s'est affirmée depuis 1990, mais elle reste encore très timide. Toutefois, il convient de souligner que la création de filiales ou de co-entreprises dans ces pays a, dans un sens, anticipé leur développement politique et leur libéralisation économique. En Amérique du Sud, le positionnement des multinationales de l'agroalimentaire est perceptible dans les secteurs en amont de ceux à haute valeur ajoutée et de la chaîne agroalimentaire. Cependant, la zone du Pacifique attire de plus en plus de filiales situées en aval de l'agroalimentaire, et les secteurs visés par les multinationales sont ceux des céréales et dérivés, chocolats-confiseries, boissons et viande transformée.

22 À part ces quelques opérations de fusion/acquisition relativement faibles observées dans les pays en développement, l'Amérique du Nord et surtout les Etats-Unis sont devenus un terrain de prédilection pour l'implantation des multinationales de l'agroalimentaire, particulièrement dans les secteurs de la viande transformée, des corps gras, des produits laitiers et des boissons. L'Europe continue de façon soutenue son mouvement d'internationalisation en recevant de très nombreuses filiales étrangères. Cependant, le nombre de filiales en amont diminue sauf pour la pêche, l'aquaculture et l'aviculture. Ce mouvement est accompagné par une augmentation du nombre de filiales dans les secteurs de la finance, des assurances et de l'immobilier, traduisant ainsi le souci de ces multinationales de se protéger contre les aléas bancaires ou financiers, ainsi que les risques d'OPA hostiles.

23 Un autre aspect qui mérite d'être retenu dans ces opérations est la volonté des grands groupes multinationaux de réduire les coûts de gestion. Cela se traduit par la concentration de plusieurs filiales autour d'une seule structure par pays et par zone. On observe l'évolution vers la création d'une filiale européenne unique pour les groupes américains ou communautaires (par exemple Ferruzzi, Nestlé, Coca-Cola), dont le but est de contrôler la gestion de l'ensemble des unités de production installées dans les divers pays de la Communauté Européenne. Cette fusion diminue le nombre de filiales et les frais de gestion, et augmente en même temps la puissance de contrôle du groupe sur la production locale. Cette démarche s'accompagne d'une gestion largement décentralisée pour donner aux unités de base la flexibilité nécessaire face à des marchés qui se fragmentent de façon croissante.

24 Ainsi, dans les marchés des pays développés, plusieurs groupes nouent des alliances pour fusionner leurs filiales dans une même zone, afin de mieux contrôler le marché. C'est le cas de LVMH, Guinness, Grand Met et Pernod-Ricard, d'une part, et de Grand Met et Seagram de l'autre.

## II.- FACTEURS ET DÉTERMINANTS DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES

### 2.1. Mondialisation et concentration du capital

#### *La mondialisation des activités*

25 L'industrie agroalimentaire, qui peut être définie comme l'activité de transformation de matières premières agricoles et biotechnologiques en produits alimentaires, constitue, en termes de chiffre d'affaires et d'emploi, le premier secteur de l'industrie mondiale, loin devant les industries considérées comme lourdes (sidérurgie, mécanique, électronique, chimie). Dans l'Union européenne, l'industrie agroalimentaire est le premier secteur avec 350 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 2,3 millions d'emplois en 1989, devant l'industrie chimique (264 milliards d'euros, 1,7 million d'emplois) et l'automobile (243 milliards d'euros, 1,8 million d'emplois)<sup>10</sup>. Ainsi, l'industrie agroalimentaire mondiale, forte de 10 millions d'emplois et de plus de 350 000 entreprises a réalisé, en 1990 un chiffre d'affaires de 1 800 milliards de dollars des États-Unis d'Amérique<sup>11</sup>.

26 Aujourd'hui, l'industrie agroalimentaire présente une structure d'oligopole à franges dans les pays à haut revenu. En France, par exemple, un nombre restreint de grandes entreprises agroalimentaires (entre quatre et cinq) contrôle 80 % des ventes, les 20 % restants étant assurés par quelques dizaines à quelques centaines de PME. Au niveau mondial, l'industrie agroalimentaire présente des caractéristiques similaires à la structure française. Selon les mêmes sources (OCDE), sur un chiffre d'affaires cumulé de 599 milliards de dollars en 1990, les dix premiers groupes de l'agroalimentaire représentaient 32 % du secteur sur le plan mondial, ce qui constitue globalement un taux modeste si on le compare à d'autres industries (automobile, informatique). Cependant, la structure est fortement oligopolistique sur certains marchés de la zone OCDE. En conséquence, le groupe des cent devrait représenter la moitié du chiffre d'affaires mondial à l'horizon 2000<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup>Ces chiffres ont été donnés par la Commission européenne en 1992. Depuis lors, on estime que l'industrie agroalimentaire n'a cessé de connaître une expansion. Malgré les pertes d'emplois souvent occasionnées par les fusions ou les rachats d'entreprises, le secteur ne devrait pas souffrir de sa position dominante à l'échelle mondiale en termes d'emploi.

<sup>11</sup>Ces estimations ont été données par l'OCDE. Malgré les lacunes statistiques dans ce domaine, ces données peuvent être considérées comme les plus précises et les plus fiables. Voir bibliographie.

<sup>12</sup>Cette estimation est fondée sur l'écart entre le taux de croissance actuel du groupe des cent premières

27 De ce fait, l'industrie agroalimentaire constitue un exemple tout à fait significatif. Confrontée à une grande distribution de plus en plus puissante, l'industrie agroalimentaire est contrainte à mobiliser des lots de produits de gros volume, ce qui implique des unités industrielles de grande taille (plusieurs centaines de millions de dollars d'investissement pour une sucrerie, une usine de produits laitiers ultrafrais). Cet affrontement avec la grande distribution a conduit les grands groupes du secteur à adopter des stratégies de contournement pour fidéliser les consommateurs finaux. Cela engendre d'autres coûts liés à la communication de masse (grands médias) particulièrement élevés : on estime à 3 millions de dollars l'investissement publicitaire annuel pour lancer un nouveau produit en France, à 50 millions de dollars aux États-Unis (Tozanli, 1998). Selon cette même source, l'industrie agroalimentaire a investi plus de 1,1 milliard de dollars en 1991, soit un peu moins de 1 % du chiffre d'affaires sectoriel, avec des plafonds à 10 % pour certains produits à marketing très sophistiqué comme les sodas ou les céréales pour petit déjeuner. Il en résulte que le chiffre d'affaires d'une PME de l'ordre de 10 à 100 millions de dollars ne permet pas de mobiliser les sommes nécessaires pour créer ou entretenir des marques sur le plan national et à fortiori européen.

28 Enfin, l'innovation technologique et l'innovation-produit sont des impératifs pour se maintenir sur des marchés agroalimentaires qui imposent aux industriels des stratégies de qualité (maîtrise de la technologie) et la différenciation de leurs produits. Cette innovation est également coûteuse : les grands groupes du secteur consacrent environ 3 % de leur chiffre d'affaires à la R-D, soit plus de 1,1 milliard de dollars pour Nestlé; 1,1 milliard de dollars pour Philip Morris-General Foods, et près de 0,8 milliard de dollars pour Unilever.

---

entreprises multinationales et celui de l'ensemble du secteur, qui est de l'ordre de 3 % à 4 % par an selon les estimations de l'OCDE. Voir bibliographie.

29 Une des informations notables est qu'au cours des vingt dernières années, le développement des grandes entreprises agroalimentaires s'est fait essentiellement par croissance externe, et ce processus devrait continuer du fait de la libéralisation des échanges. Cette croissance externe peut être observée au sein même de l'activité des cent plus grandes entreprises du secteur. Ces dernières ont réalisé, de 1987 à 1991, 1910 opérations de restructuration (acquisitions et/ou ventes d'entreprises et prise de participation). 53 % des acquisitions ont eu lieu dans l'Union européenne (principalement Royaume-Uni, France et Pays-Bas) et 26 % aux États-Unis, c'est-à-dire que près de 80 % des transactions ont concerné les pays industrialisés. Le Japon, avec moins de 4 % des opérations, reste encore un acteur discret dans ce domaine. Les grandes entreprises les plus actives ont été Unilever (77 opérations), Hilldown Holdings (75), Grand Metropolitan (73), Danone-BSN (68), Nestlé (65) et Guinness (60)<sup>13</sup>. Les secteurs les plus concernés par ces opérations de fusion et acquisition sont les produits d'épicerie tels que les sauces préparées, l'industrie laitière, les vins et spiritueux, et la boulangerie. Les montants sont considérables et varient entre 24,7 milliards de dollars de KKR sur Nabisco aux États-Unis en 1989 (une offre publique d'achat "OPA" non dépassée à ce jour) et 12,7 milliards de dollars pour le rachat de Kraft par Philip Morris (États-Unis en 1987).

### *La concentration du capital*

30 Les géants de l'industrie agroalimentaire tirent donc un avantage de ce processus de mondialisation. Ainsi, en internationalisant leurs activités, ils répandent dans le reste du monde, en particulier dans les pays en développement, leurs célèbres marques déposées (par exemple les boissons Coca-Cola, le chocolat Nestlé, le yoghourt Danone) et offrent ainsi des goûts exotiques.

31 Ces grands groupes se présentent comme les \*précurseurs\* de ce processus de mondialisation, ils anticipent tout changement relatif au goût des consommateurs, comportement et modèle de consommation, et s'adaptent grâce aux structures nouvelles et flexibles de gestion et d'organisation qu'ils mettent en place. Toute stratégie sectorielle et organisationnelle de ces entreprises multinationales, chefs de file de l'industrie agroalimentaire, est destinée à accroître leurs parts de marché en concentrant leurs moyens physiques et financiers, en vue d'augmenter leur productivité et de maximiser leurs revenus (tableau 3). Ainsi, les dix premières entreprises du secteur contrôlent près de 40 % du marché (tableau 4).

TABLEAU 3

#### **Ventes des cinquante premières entreprises mondiales de l'industrie agroalimentaire 1997**

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Pays d'origine</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Ventes en millions de dollars des États-Unis d'Amérique</i>
----------------------------	-----------------------	---------------------------	--

<sup>13</sup>Ces informations peuvent être obtenues auprès de la base de données Agrodatab - CIHEAM-IAM et ENSA, Montpellier, France. Voir bibliographie.



1. Philip Morris	États-Unis	Tabac	56 114
2. Unilever	Royaume-Uni/Pays-Bas	Nourriture	48 760
3. Nestlé	Suisse	Nourriture	48 253
4. Metro	Allemagne	Nourriture/droguerie	32 790
5. Pepsico	États-Unis	Boissons	29 292
6. Carrefour	France	Nourriture/droguerie	29 003
7. Tesco	Royaume-Uni	Nourriture/droguerie	26 938
8. B.A.T Industries	Royaume-Uni	Tabac	26 802
9. Kroger	États-Unis	Nourriture/droguerie	26 567
10. Koninklijke Ahold	Pays-Bas	Nourriture/droguerie	25 921
11. Ito-Yokado	Japon	Nourriture/droguerie	25 607
12. Conagra	États-Unis	Nourriture	24 002
13. J. Sainbury	Royaume-Uni	Nourriture/droguerie	23 811
14. Safeway	États-Unis	Nourriture/droguerie	22 484
15. Diageo	Royaume-Uni	Nourriture	20 212
16. Sara Lee	États-Unis	Nourriture	19 734
17. Jusco	Japon	Nourriture/droguerie	19 147
18. American Stores	États-Unis	Nourriture/droguerie	19 139
19. Promodès	France	Nourriture/droguerie	18 962
20. Coca-Cola	États-unis	Boissons	18 868
21. Groupe Auchan	France	Nourriture/droguerie	18 218
22. RJR Nabisco Holdings	États-Unis	Nourriture	17 057
23. Coles Myer	Australie	Nourriture/droguerie	15 897
24. Groupe Danone	France	Nourriture	15 160
25. Albertsons	États-unis	Nourriture/droguerie	14 690
26. Delhaize ALe Lion®	Belgique	Nourriture/droguerie	14 466
27. Japan Tobacco	Japon	Tabac	14 125
28. Archer Daniels Midland	États-Unis	Nourriture	13 853
<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Pays d'origine</i>	<i>Secteur d'activité</i>	<i>Ventes en millions de dollars des États-Unis d'Amérique</i>
29. Walgreen	États-Unis	Nourriture/droguerie	13 363
30. IBP	États-Unis	Nourriture/droguerie	13 259
31. Winn-Dixie Stores	États-Unis	Nourriture/droguerie	13 219

32. CVC	États-Unis	Nourriture	13 086
33. Groupe Casino	France	Nourriture/droguerie	13 066
34. Seagram	Canada	Boisson	12 560
35. Woolworths	Australie	Nourriture/droguerie	12 443
36. Migros	Suisse	Nourriture/droguerie	11 894
37. Jardine Matheson	Chine	Nourriture/droguerie	11 522
38. Safeway Britain	Royaume-Uni	Nourriture/droguerie	11 460
39. Mc Donalds	États-Unis	Restauration	11 409
40. Coca-Cola Enterprises	États-Unis	Boissons	11 278
41. Publix	États-Unis	Nourriture/droguerie	11 224
42. ASDA Group	Royaume-Uni	Nourriture/droguerie	11 096
43. Anheuser-Bush	États-Unis	Boissons	11 066
44. Schlumberger	Pays-Bas-Antilles	Domaine oléagineux	10 754
45. Great ATL & Pacific tea	États-Unis	Nourriture/droguerie	10 262
46. Snow Brand Milk Prod.	Japon	Nourriture	10 159
47. Seiyu	Japon	Nourriture/droguerie	10 075
48. George Weston	Canada	Nourriture/droguerie	10 055
49. Best Foods	Etats-Unis	Nourriture	9 818
50. H.J. Hienz	Etats-Unis	Nourriture	9 357

Source : \*The World's Largest Corporations\*, *Fortune*, 3 août 1998

32 On peut observer la tendance de ce mouvement de concentration entre 1970 et 1994 (sur la base des données disponibles des cent plus grandes entreprises classées par *Fortune* en 1994), illustrée par la courbe des cent premières multinationales en 1994. Au cours de cette année, les dix premières entreprises mondiales du secteur représentaient 41 % du total des ventes. En 1974, Unilever qui était le premier groupe mondial totalisait 13,7 milliards des ventes, pendant que les ventes du centième groupe sur la liste représentaient 455 millions de dollars. En 1994, le chiffre d'affaires de Philip Morris était de 53,8 milliards de dollars, et celui du centième groupe de 2 milliards de dollars.

33 Une certaine polarisation géo-économique des acteurs est observable, lorsqu'on examine la structure des géants de l'agroalimentaire. Les changements marquants de ces restructurations sont beaucoup plus importants aux États-Unis, où il y a eu de nombreux regroupements au cours de ces vingt dernières années. Cela est perceptible lorsqu'on considère la baisse de leur nombre dans le top 100 qui est passé de 50 à 28. Mais, ce qu'ils perdent en nombre, les États-Unis le compensent en termes d'entreprises où le total des ventes est passé en moyenne de 1.5 milliards de dollars à 13 milliards de dollars par entreprise figurant sur la liste des 100 plus grandes. La concentration du capital dans l'industrie agroalimentaire aux États-Unis est illustrée, au cours de ces dernières années, par des prises de contrôle spectaculaires, des

fusions et des acquisitions encore jamais vues dans l'industrie mondiale. La plus célèbre de ces opérations est celle de la prise de contrôle de Beatrice Foods et RJR Nabisco par la puissante firme KKR pendant les années 80.

34 Au cours de ces vingt dernières années, le retrait des grandes multinationales américaines du marché alimentaire pour des raisons de restructuration interne est un fait indéniable. Elles ont cherché des synergies, rationalisé leurs unités de production, réorganisé leurs filiales à l'étranger, supprimé les charges financières liées aux tâches administratives dans la gestion de ces filiales et centralisé leurs activités autour de deux ou trois affaires principales. Toutes ces stratégies visaient un seul but : concentrer le capital et maximiser les revenus.

35 Pour l'Europe, lorsqu'on considère la même période, à savoir 1974-1994, on constate qu'il y a peu de différence par rapport aux États-Unis. La part de marché des entreprises européennes dans les cent plus grandes multinationales a une tendance comparable aux entreprises américaines. Cependant, le plus important changement est à rechercher dans la composition des entreprises européennes. Le nombre des multinationales britanniques décline, alors qu'il augmente en Italie, en Allemagne, aux Pays-Bas et en France.

36 La taille moyenne d'une multinationale européenne augmente en général de 1,4 milliard de dollars à 6,7 milliards de dollars par entreprise dans la même période. On assiste à l'expansion de géants de l'agroalimentaire avec des portefeuilles de marques tels que Danone, Nestlé, mais aussi Unilever, Eridania/Beghin-Say.

37 Parallèlement à ces grandes entreprises, on peut noter l'émergence de petites et moyennes entreprises (PME) multinationales actives généralement dans le secteur du lait et de la viande transformée. Les changements intervenus dans les politiques agricoles américaines ainsi que les mutations observées dans la demande des produits laitiers et de la viande ont été les principaux facteurs de pression sur les coopératives et les entreprises privées travaillant dans ces secteurs.

38 Cela a conduit ces PME à adopter de nouvelles stratégies de restructuration, en vue d'atteindre la taille cruciale nécessaire pour la compétitivité internationale. Cependant, les opérations de fusion et coentreprise, et le partenariat commercial et industriel sous contrôle des grandes entreprises multinationales ont atténué, dans la plupart des cas, la visibilité des investissements en capital effectués par ces PME.

39 Dans ce contexte, le changement le plus spectaculaire concerne les multinationales japonaises. Leur nombre parmi les cent premières mondiales a augmenté de 7 à 20, et la taille moyenne par entreprise est passée de 1 milliard de dollars des États-Unis d'Amérique à 5.7 milliards. Cette expansion des multinationales japonaises va au-delà de leurs frontières nationales. Elles sont physiquement présentes sur les marchés du nord et du sud de l'Amérique, de l'Europe, en Asie et en Océanie.

40 La production des multinationales japonaises couvre non seulement les secteurs du poisson et des produits de la mer qui sont traditionnellement leurs domaines de prédilection, mais aussi la viande transformée, la bière et les spiritueux, les plats exotiques à emporter, les sauces et les condiments. Jusqu'au début des années 90, elles ne vendaient que leurs innovations aux multinationales américaines et européennes. Aujourd'hui, elles arrivent sur les marchés américains et européens avec leurs produits industriels et leurs forces de vente, et s'installent définitivement comme transformateurs de produits alimentaires à haute valeur ajoutée.

41 Cette structure spatiale et sectorielle témoigne de la polarisation géographique du capital des géants mondiaux de l'agroalimentaire. Preuve de cette concentration le fait que sur les cent plus grandes entreprises de la période considérée, il y a seulement une entreprise philippine (San Miguel), une sud-africaine dans le secteur de la production de bière (South African Breweries), la multinationale Bunge y Born (avec des capitaux argentins, brésiliens et belges) comme négociant céréalier, quatre canadiennes et une australienne travaillant dans la transformation de produits alimentaires. Cette concentration du capital et l'augmentation des parts de marché sont réalisées essentiellement dans le cadre des stratégies de croissance externe, des opérations de fusion et de coentreprise, de rachat d'entreprises ou de prise de contrôle mises en place et /ou effectuées par les entreprises multinationales dominantes dans le secteur.

TABLEAU 4  
**Industrie agroalimentaire**  
*Indice de concentration, 1997*

<i>Entreprises</i>	<i>Ventes (en millions de dollars des États-Unis d'Amérique)</i>	<i>Part de marché (en pourcentage)</i>
1. Philip Morris	56 114	6,00
2. Unilever	48 760	5,20
3. Nestlé	48 253	5,14
4. Metro	32 790	3,49
5. Carrefour	29 003	3,09
6. Tesco	26 938	2,87
7. B.A.T Industries	26 802	2,85
8. Kroger	26 567	2,83
9. Koninklijke Ahold	25 921	2,76
10. Ito-Yokado	25 607	2,73
<b>Sous-total (1-4)</b>	<b>185 917</b>	<b>19,81</b>
<b>Sous-total (1-8)</b>	<b>295 227</b>	<b>31,52</b>
<b>Sous-total (1-10)</b>	<b>346 755</b>	<b>37,00</b>

Source : calculs effectués par l'auteur à partir des ventes des dix premières entreprises du secteur classées par *Fortune*, 1997-42. Mais cette dimension de la domination de l'économie mondiale par les entreprises de la "triade" (États-Unis, Europe occidentale et Japon) va au-delà du cadre de l'industrie agroalimentaire. La position dominante des entreprises de la triade est sans appel dans tous les secteurs de l'activité économique. En guise d'illustration, le tableau 5 montre qu'en termes de chiffre d'affaires, les deux cents grandes multinationales sont réparties géographiquement dans les mêmes six pays que les cinquante premières en termes de capitalisation boursière : États-Unis (74), Japon (41), Allemagne (23), France (19), Royaume-

Uni (13) et Suisse (6) (tableau 2). Ces pays détiennent à eux seuls 88 % du total des entreprises multinationales, lesquelles ont réalisé ensemble un chiffre d'affaires représentant 26,3 % du produit

intérieur brut (PIB) mondial.

**TABLEAU 5**  
**Les deux cents premières multinationales (1998)**

<i>Pays</i>	<i>Nombre</i>	<i>Chiffre d'affaires</i>		<i>Bénéfices</i>	
		<i>En milliards de dollars des États-Unis d'Amérique</i>	<i>En pourcentage du total</i>	<i>En milliards de dollars des États-Unis d'Amérique</i>	<i>En pourcentage du total</i>
États-Unis	74	2776	36,5	183	52,7
Japon	41	1830	24,1	39	11,2
Allemagne	23	958	12,6	29	8,4
France	19	610	8,0	20	5,8
Royaume-Uni	13	399	5,3	28	8,2
Suisse	6	217	2,8	13	3,9
Italie	5	179	2,4	8,9	2,6
Pays-Bas	4	158	2,1	12	3,5
Royaume-Uni	2	138	1,8	3,0	1,0
République de Corée	3	82	1,1	0,068	0,0
Chine	3	76	1,0	1,7	0,4
Suède	2	49	0,7	2,7	0,8
Belgique	1	31	0,4	1,5	0,4
Venezuela	1	25	0,3	0,6	0,2
Brésil	1	25	0,3	0,7	0,2
Mexique	1	20	0,3	1,1	0,3
Espagne	1	19	0,3	1,4	0,4
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>7592</b>	<b>100</b>	<b>345,7</b>	<b>100</b>
<b>Dont les 6 premiers pays cités dans le tableau 2</b>	<b>176 soit 88 %</b>	<b>6790</b>	<b>89,3</b>	<b>312</b>	<b>90,2</b>

Source : Le Monde diplomatique, op. Cit.

## 2.2. Motivations des fusions et coentreprises

43. Les opérations de fusion et de coentreprise ont pour mobile de soutenir une croissance externe, et sont essentiellement stratégiques. Il s'agit avant tout pour les grandes entreprises multinationales d'acquérir des parts de marché à travers des marques confirmées, comme l'ont réussi plusieurs groupes agroalimentaires, notamment Danone-BSN, Nestlé, Unilever ou General Foods. Cet argument vient renforcer, si besoin en était, la pertinence de la théorie des masses critiques : le capital nécessaire pour

réaliser des affaires d'une telle ampleur devient de plus en plus un fardeau financier insupportable<sup>14</sup>. D'où l'émergence de modèles de management basés sur les comportements financiers des grandes entreprises. Certaines obéissent à une logique de maximisation à long terme de la valeur de leurs actifs et recherchent des accords durables avec leurs partenaires internes et externes, tandis que d'autres (en général anglo-saxonnes) agissent selon des logiques de marché correspondant à une maximisation de la valeur boursière et à une limitation des contrats internes.

44. Un autre phénomène important doit être signalé : l'apparition d'accords de partenariat technologique, industriel et/ou de marketing entre groupes géants de nationalités et de cultures différentes dans l'agroalimentaire, à l'instar de ce qui se passe dans l'informatique, l'automobile, l'aérospatiale, et l'industrie et pharmaceutique. C'était le cas, il y a quelques années, lorsque Nestlé a passé un accord avec General Mills pour la fabrication de céréales pour petit déjeuner, et avec Coca-Cola pour mettre au point des boissons fruitées et du café frappé. De tels accords renforcent considérablement les barrières à l'entrée dans les branches du secteur.

45. En d'autres termes, parmi les raisons qui motivent les dirigeants d'une entreprise à décider une opération de fusion ou de coentreprise, l'on peut mentionner le besoin d'acquérir de nouvelles capacités de production à un moindre coût en évitant les surcapacités, d'accéder à certains savoirs technologiques, de bénéficier de l'expérience de l'entreprise partenaire ou achetée, ainsi que les possibilités de partage des risques et des coûts liés à la recherche-développement (R-D), la maximisation des ventes et le renforcement ou l'acquisition d'une position dominante sur le marché.

46. Mais, d'une manière générale, l'internationalisation de la production, la concurrence effrénée que se livrent les entreprises sur l'innovation, la différenciation des produits (l'obligation de fabriquer des produits de qualité) et l'accès rapide aux marchés ont fortement contribué à ce processus. Les nouvelles technologies de l'information permettant aux entreprises de gérer leurs avoirs dans différents pays et de se diversifier en minimisant les risques, les privatisations résultant des programmes d'ajustement structurel et de l'assouplissement des politiques nationales, la libéralisation des échanges ainsi que l'investissement étranger direct ont été aussi des catalyseurs propices à de telles opérations. Cette tendance s'est confirmée en Europe où la plupart des fusions, des coentreprises ou des prises de contrôle avaient pour objectif de tirer parti de la construction du marché unique. C'est dire que l'intégration régionale joue également un rôle important dans ce processus, même si cette ampleur reste à la fois encore modeste et timide dans certains pays en développement, en particulier en Afrique. Ainsi, dans de nombreux pays en développement, du fait des risques qu'il y a à opérer dans un environnement méconnu et de l'étroitesse des marchés, les investisseurs étrangers ont souvent privilégié la formule des coentreprises.

---

<sup>14</sup>Il convient de rappeler ici que les montages financiers et organisationnels utilisés dans les processus fusion/acquisition d'aujourd'hui viennent conforter les travaux déjà réalisés dans ce domaine à partir des années 30, par l'Université Harvard sur le couple stratégie/structure.

47. Cependant, dans d'autres pays tels que l'Argentine, le Brésil et le Chili, la dimension régionale a été un stimulant pour des opérations de rachat d'entreprises. Dans les nouveaux pays industrialisés (NPI)

(Hong Kong, Malaisie, Singapour, par exemple), les motifs ont souvent été le besoin de diversifier des secteurs d'activité devenus peu compétitifs ou de sauver des entreprises en faillite (particulièrement dans le secteur bancaire). On pourrait donc avancer que les motivations des fusions et coentreprises dans les différents pays ont généralement des justifications similaires : réduire les dépenses budgétaires dans les pays en développement (sous les injonctions de la Banque mondiale et du FMI), désengager l'état des activités concurrentielles en faveur du secteur privé, créer les conditions du développement du secteur privé et de l'esprit d'entreprise ainsi que la mise en place de marchés financiers. Cela devrait attirer les investisseurs étrangers et améliorer l'efficacité des marchés par le transfert d'actifs compétitifs qui permettraient à l'économie de mieux s'adapter à l'évolution de la conjoncture.

### 2.3. Stratégies d'expansion ou d'adaptation sectorielle par la diversification

48. Le changement sectoriel par la diversification a permis à certains grands groupes de l'industrie agroalimentaire de se maintenir dans leur métier de base, tout en développant une ou deux activités complémentaires. Par exemple, le géant américain Anheuser Bush a acquis Campbell Taggart, producteur de \*prêt-à-emporter alimentaire\* et de biscuits salés, en vue d'accroître ses parts de marché et d'augmenter ses gains, sans s'aventurer sur les marchés risqués et méconnus. De manière analogue, cela a été le cas des Coopératives européennes de lait (par exemple, Danish MD Foods, Dutch Campina/Melkunie) et de Eridania/Beghin-Say. Ce dernier groupe était composé de deux grandes sociétés indépendantes produisant du sucre avant leur acquisition par Ferruzzi, lequel accru son portefeuille en achetant Central Soya (États-Unis), CPC Europe, Koipe et Elosua.

49. Le repositionnement vers d'autres secteurs à valeur ajoutée a permis à certains groupes de survivre à la concurrence. Une telle diversification sectorielle pourrait être considérée comme une stratégie de *Aréadaptation*. Les groupes dominants de l'industrie agroalimentaire ont multiplié, ces dernières années, ces embranchements sectoriels qui font partie aujourd'hui de leurs stratégies concurrentielles (citons Philip Morris, Nestlé, Unilever ou Danone-BSN). C'est aussi une façon pour eux de répondre aux nouveaux styles de vie des consommateurs (prêt-à-emporter dans l'alimentation, boissons non alcooliques, produits chocolatés, biscuits salés, etc.). Ces éléments ne sont pas sans conséquences pour l'industrie agroalimentaire, où l'évolution de la demande à la fois dans les pays en développement et les pays industrialisés a renforcé le polymorphisme et les orientations du secteur. Ainsi, dans les pays en développement, l'adoption de techniques largement éprouvées dans les pays industrialisés a permis de réduire la production alimentaire destinée aux consommateurs dotés d'un pouvoir d'achat limité, et plus spécifiquement aux nouveaux consommateurs urbains des nouveaux pays industrialisés (NPI). Cela a fait naître une convergence des intérêts des consommateurs, qu'ils soient du Nord ou du Sud. On assiste ainsi à la réhabilitation de l'idée de \*produit naturel\* par les consommateurs, devenus de plus en plus nombreux à être plus sensibles aux arguments de qualité qu'à ceux de prix. Ce détour des consommateurs vers des produits \*traditionnels\* n'est pas sans impact sur la R-D liée aux organismes ou micro-organismes modifiés et utilisés dans l'industrie agroalimentaire. De plus en plus, les investissements de R-D sont destinés à améliorer la qualité et l'image du produit par la publicité. En d'autres termes, la nécessité de repenser les techniques utilisées dans le cadre de la mondialisation s'impose progressivement.

50. Il s'agit aujourd'hui d'assurer la sélection, la production et la collecte des produits agroalimentaires, le contrôle, l'emballage, le transport et la distribution de nouvelles lignes de produits frais en y insérant l'origine naturelle du produit. Ces éléments techniques dans le processus agroalimentaire portent de plus en plus sur la rapidité de transport, la fiabilité des données et du contrôle sanitaire, la sécurité de

l'emballage et le concept de \*produits naturels\*. En conséquence, l'idée de fraîcheur du produit renvoie désormais à l'image géographique du terroir et des caractéristiques locales.

51. Face à cette nouvelle situation du marché de l'agroalimentaire, les entreprises multinationales du secteur ont réagi par la mise en œuvre de nouvelles stratégies de marketing, notamment en direction des larges secteurs de la distribution. Cela suppose de nouvelles alliances entre les entreprises qui privilégient l'environnement naturel du produit (PME, coopératives, industries artisanales de l'alimentation, agriculteurs et/ou transformateurs) et les principaux circuits de distribution. On peut procéder également par le biais de fusions, d'entreprises conjointes ou de rachat d'entreprises.



### III.- IMPACT DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES SUR LES MARCHÉS DES PAYS EN DÉVELOPPEMENT

#### 3.1. Avantages

52. Une fusion ou une coentreprise réalisée dans un pays en développement entre une entreprise locale et une autre nouvellement arrivée, généralement une multinationale, n'est d'aucun effet sur la concentration du marché, à moins que la production de l'entité nouvellement constituée ne soit entièrement ou partiellement destinée au marché intérieur ou que l'entité en question n'agisse en tant qu'intermédiaire commercial (TD/B/RPB/80/Rev.2, op. cit). Dans ce dernier cas, cette arrivée peut être bénéfique dans la mesure où elle stimule une saine concurrence sur des marchés souvent concentrés. Dans ce contexte, les fusions ou coentreprises offrent aux entreprises des pays en développement l'opportunité de participer à des projets qui seraient financièrement ou techniquement hors de leur portée : par exemple, en obtenant des partenaires étrangers une aide à l'exportation, ou en s'assurant l'accès aux marchés, aux réseaux de distribution, à la technologie ainsi qu'à des matières premières souvent essentielles pour leur expansion.

53. Les effets bénéfiques sur les pays en développement pourraient être la réduction de la concentration du marché et la possibilité pour les petites entreprises d'atteindre une taille critique nécessaire pour participer à la concurrence mondiale grâce à la suppression des monopoles.

54. Ainsi, une opération de fusion ou de coentreprise offrirait à une entreprise inexpérimentée les moyens de pénétrer un marché doté d'une structure de concentration forte. De manière analogue, un rachat d'entreprise par l'acquisition d'une partie du capital peut conduire, dans certains cas, à la création d'une entité indépendante.

55. D'autres avantages sont également attendus de ces opérations de fusion ou de coentreprise : les acteurs espèrent une allocation des ressources pour des emplois plus productifs et une augmentation des investissements; une plus grande habilité à mobiliser du capital et à en réduire les coûts d'intérêts; une meilleure gestion; des économies d'échelle; l'élimination des double-emplois et une spécialisation plus efficace en la gestion, administration des approvisionnements, transport, stockage, production, marketing et R-D; une étroite intégration de la production et de la sécurité de l'offre ou des marchés (fusions verticales) et l'acquisition d'une technologie supérieure et de techniques de production plus performantes.

56. En conséquence, les opérations de fusion ou de coentreprise pourraient être le moyen le plus rapide et le mieux adapté pour les entreprises dans les pays en développement de bénéficier des avantages offerts par la mondialisation des marchés. Toutefois, il convient de souligner que ces gains en termes d'efficacité et de compétitivité ne peuvent être obtenus que là où leurs réalisations permettent aux entreprises engagées dans les opérations de fusion ou de coentreprise d'être mieux préparées à la concurrence que d'autres, dans une structure de marché transparente et plus efficace. D'une manière générale, les avantages associés à une opération de fusion ou de coentreprise peuvent se résumer comme suit<sup>15</sup>: i) accès à la technologie et au savoir-faire technologique du partenaire; ii) échange d'autres

---

<sup>15</sup>Voir Francesca Sanna-Randaccio, *Altalian Joint Ventures Abroad : Country, Industry and Firm Specific Requirements*, dans *The political economy of global restructuring*, vol.2, 1995.

ressources complémentaires; iii) réduction du coût des risques; iv) habileté à influencer l'évolution structurelle du marché.

### 3.2. Inconvénients

57. Bien entendu, cela ne veut dire en aucune façon que les opérations de fusion ou de coentreprise n'ont pas d'effets pervers. En particulier, elles comportent des aspects négatifs sur la concentration des marchés, en éliminant un concurrent présent ou potentiel, en usant de leur position de force pour détourner en leur faveur la production d'intrants ou les chaînes de distribution, ou en maintenant les petites économies sous-développées et fragiles sous le contrôle d'une minorité d'acteurs économiques. Dans de telles circonstances, il y a une grande probabilité que la domination du marché par l'entité née des opérations de fusion ou de coentreprise entraîne une augmentation des prix (unilatéralement ou en collusion avec la diminution du nombre des autres entreprises sur le marché), l'imposition des autres pratiques restrictives ou la dérobade d'une concurrence rude par les autres entreprises. Toutefois, une telle éventualité est susceptible d'être atténuée si les consommateurs ont la possibilité de diversifier leurs choix d'achats par d'autres produits ou des offres alternatives.

58. Il faut également compter avec le fait que les fusions ou coentreprises peuvent aussi affecter l'efficacité des entreprises en distrayant l'attention qui devrait être accordée à la gestion; en affaiblissant la position financière de l'entreprise acquise; en compliquant la tâche de gestion en raison d'une plus grande rigidité bureaucratique et de la différence de culture d'entreprise; en réduisant la flexibilité par rapport à l'adaptation aux marchés ainsi que l'habileté à innover - domaine où les PME peuvent souvent mieux faire.

59. Il est démontré qu'une forte corrélation existe entre la rivalité domestique forte d'une industrie et la création et la persistance d'un avantage compétitif dans les marchés d'exportation et domestiques, même dans les pays avec de petits marchés domestiques<sup>16</sup>. Dans ce contexte, peu d'entreprises nationales sont compétitives, même lorsqu'elles bénéficient de mesures protectionnistes et de subventions. La taille d'une entreprise est un résultat plutôt qu'une cause de compétitivité. En fait, la plupart des opérations de fusion ou de coentreprise, particulièrement des conglomérats de fusions, sont généralement suivies d'une réduction des parts de marché, de la croissance, de la profitabilité et/ou des investissements en capital<sup>17</sup>.

### 3.3. Processus de diversification des pays dépendant des produits de base

---

<sup>16</sup>Voir M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The MacMillan Press, Londres, 1990; ainsi que M. Utton et R. Morgan, *Concentration and Foreign Trade*, Cambridge University Press, Cambridge, 1983. Voir également Stephen Weatherill et Paul Beaumont, *EC Law : The Essential Guide to the Legal Working of the European Community*, 1995.

<sup>17</sup>Voir à ce sujet D. Mueller, \*The Determinants and Effects of Mergers\*, dans *Northwestern Journal of International Law and Business*, vol. 9, N° 1, 1988.

60. Dans le cadre de la mondialisation des marchés, il est de plus en plus admis que les changements de structure déclenchent aussi des changements décisifs qui relient les éléments de la chaîne de valeur ajoutée tant à l'intérieur des entreprises (coordination transdisciplinaire des activités) qu'entre entreprises (adoption de formes de partenariat très différentes). En effet, l'on est passé d'une vision traditionnelle de l'entreprise (où on attachait plus d'intérêt à l'optimisation d'un matériel de production, à l'établissement d'implantations en fonction de facteurs de coûts théoriques) à une approche centrée davantage sur l'entreprise mondiale, à l'acquisition de connaissances et à l'adoption de stratégies novatrices et nécessaires au positionnement de l'entreprise sur les marchés concurrentiels.

61. Ce phénomène est bien illustré par les opérations de fusion ou de coentreprise qui marquent aujourd'hui la structure des marchés. C'est dire que la mondialisation est faite de paradigmes différents autour desquels s'articulent des fonctions entrepreneuriales différentes en concurrence, mais de plus en plus en quête de complémentarité. Les stratégies d'alliance basées sur les fusions et coentreprises sont en partie une réponse à cette internationalisation des activités de plus en plus poussée et déterminée par la recherche incessante de nouveaux débouchés. Ce processus de transnationalisation est commandé par le régime des possibilités de production qui peuvent exister ailleurs que dans le pays d'origine de l'entreprise (effectifs, coûts, autres avantages comparatifs, proximité par rapport à des marchés dynamiques et rentables) et de maximisation des profits (augmentation des revenus et des parts de marché grâce à des marchés émergents ou à l'exploitation de nouvelles niches).

62. La mondialisation de l'industrie agroalimentaire est non seulement sous l'influence de deux logiques (échange et production), mais elle est aussi caractérisée par la poursuite d'une compétence du système à travers un approvisionnement mondial et par la nécessité pour les entreprises d'innover en permanence (importance de la R-D). Ainsi, l'impact des fusions ou coentreprises sur la diversification peut être recherché du côté de la demande et du marché, c'est-à-dire dans la mondialisation des processus d'apprentissage tout au long de la chaîne de valeur ajoutée (R-D, production, commercialisation/vente, relation avec la clientèle, intégration aux réseaux de l'offre et de la logistique).

63. On s'attend que, grâce aux fusions et coentreprises, les entreprises locales dans les pays en développement acquièrent des compétences leur permettant de devenir compétitives. Cette attente renvoie aux liens conceptuels de la compétitivité et de la diversification, qui conduisent à mettre l'accent sur l'efficacité de la production, le développement de la qualité, sur l'adéquation de la formation notamment en gestion et en marketing, sur les conditions d'accès aux ressources financières et sur l'amélioration de la diffusion de l'information. Il y a là un cadre constitutif d'une évolution favorable, d'une part, à la promotion de la diversification (reposant notamment sur une répartition négociée des complémentarités) à travers les opérations de fusion ou de coentreprise et, d'autre part, à la recherche de la compétitivité, qui pourrait bénéficier d'économies d'échelle, notamment sur la production (compétitivité -volume) et le partage des coûts d'acquisition de l'information (sur les normes, les marchés cibles et les circuits de distribution) et les effets d'interaction dynamique de la R-D (innovation et technologie) et d'une fabrication de pointe.

64. C'est dans ce contexte que le double objectif affiché par la plupart des pays dépendant des produits de base - diversifier la structure des exportations (en produits et en partenaires commerciaux) et se doter d'industries de base destinées à la transformation des produits au niveau local - peut être atteint. La libéralisation des échanges et des investissements étrangers directs donnant le vent en poupe aux fusions ou aux coentreprises peut être pour les entreprises locales qui écoulaient jusque-là leurs produits sur les marchés nationaux un moyen de réduire les coûts et d'accroître les parts de marché par un effet de taille pour la concurrence mondiale.

65. Les petites et moyennes industries de transformation dans les pays en développement manquent souvent d'infrastructures et d'expertises techniques dans des domaines aussi importants que la gestion, l'organisation et la recherche nécessaires pour démarrer une bonne politique de diversification. En conséquence, les fusions ou coentreprises peuvent avoir un effet de levier dans le processus de diversification des exportations dans les pays structurellement dépendant des produits de base, en contribuant à améliorer les domaines suivants :

i) *La nature compétitive des marchés d'exportation*

66. Le nombre de pays ayant orienté leurs programmes de diversification vers des produits nontraditionnels (fruits, légumes, fleurs, jus de fruits et boissons tropicales) a beaucoup augmenté ces dernières années. Cela place ces pays dans l'obligation de fournir des produits de qualité, de minimiser les coûts d'innovation, de disposer d'une mise à jour de l'information sur les développements des marchés et les crédits de transports. Une fusion ou une coentreprise avec une grande entreprise étrangère expérimentée dans ce domaine peut aider les entreprises locales à renforcer leurs capacités de production, d'offre et d'innovation ainsi que leur intégration à des réseaux de commercialisation et de distribution efficaces.

ii) *Le niveau du savoir-faire technologique et organisationnel qu'exigent aujourd'hui la production et le marketing*

67. Pour des produits périssables tels que les fruits et légumes ainsi que certains autres produits (viandes, poissons), la chaîne entière depuis le processus de production jusqu'à la distribution dans le pays importateur doit être planifiée et contrôlée pour assurer sa fiabilité. Dans ce contexte, l'expérience dans le savoir-faire technologique et organisationnel constitue une différence significative dans la production, la récolte, la gestion de l'après-récolte, l'emballage, le transport et l'exportation de tels produits dans des marchés où les consommateurs sont de plus en plus sensibles à la qualité. La plupart de ce stock technique fait défaut aux PME dans les pays en développement, lesquels espèrent en bénéficier (principe d'apprentissage) en procédant à une opération de fusion ou de coentreprise avec une grande entreprise étrangère ayant un avantage comparatif dans ces domaines.

iii) *La nature des régulations et des contrôles dans les marchés d'exportation*

68. Ces régulations et contrôles incluent les tarifs saisonniers (qui diffèrent d'un pays à un autre selon le niveau de transformation du produit, il s'agit de la progressivité des droits de douane), les quotas négociés, la qualité exigée et les standards, les spécifications relatives à l'étiquetage et à l'emballage, les restrictions sanitaires et phytosanitaires, et les préférences traditionnelles des vendeurs et des fournisseurs d'autres pays. Dans ces derniers, les risques liés aux délais d'inspection ou de refus d'entrée peuvent être fatals à des produits périssables pour de petits exportateurs qui souffrent souvent de difficultés financières.

iv) *Le niveau des investissements et les risques parfois nécessaires pour réussir.*

69. Les efforts de promotion à long terme sont nécessaires pour développer des contrats efficaces avec les vendeurs et les chaînes de distribution dans les pays importateurs, en vue de surmonter les préférences des consommateurs pour les marques et les fournisseurs connus. Devenir un exportateur établi dans un

marché particulier est parfois extrêmement difficile. Cela fait que les fournisseurs ont besoin de capitaux suffisants pour transporter l'excès des stocks et continuer à vendre. Dans de telles situations, la plupart des importateurs évitent les petits fournisseurs qui ne peuvent pas faire face aux avec les périodes de hausse et de baisse du marché. Dans ces circonstances, la plupart des petites entreprises inexpérimentées dans les pays en développement sont particulièrement vulnérables .

70. En conséquence, des opportunités existent sous forme de grappes pour l'ensemble des entreprises, grâce aux opérations de fusion ou de coentreprise qui peuvent favoriser ou encourager la présence ou la proximité de savoir-faire managérial (organisation, marketing ) et technologique (fabrication de pointe, R-D, innovation) provenant des fournisseurs d'équipements et de matières premières en amont, d'utilisateurs en aval, et d'organismes publics et d'institutions non étatiques (associations de traités/transformateurs, négociants et producteurs).

71. La nature des marchés d'exportation et les préoccupations liées à la productivité, la qualité et la minimisation des coûts qui en résultent accroissent la nécessité pour les entreprises d'investir dans les infrastructures, l'organisation et la gestion. C'est une constatation pertinente que le succès en matière d'exportation de pays nouvellement industrialisés (Taiwan, Thaïlande, République de Corée, Hong Kong et Singapour) a surtout été lié à la possibilité d'accéder à un entrepreneuriat étranger (capital, choix technologiques et transport) mis en place par leurs manufactures d'exportation (Islam, 1990; Mack, 1990).

## IV.- PISTES DE RÉFLEXION POUR TIRER PARTI DES FUSIONS, ACQUISITIONS OU COENTREPRISES

### 4.1. Leçons de l'expérience

#### A.- Pays industrialisés

72. Ces dernières années, les marchés des pays industrialisés, en particulier ceux de la triade sont caractérisés par des opérations sans précédent de fusion, d'acquisition et de coentreprise. La libéralisation des échanges et l'internationalisation de la production et des investissements, mais aussi l'assouplissement des politiques nationales entraînant les programmes de privatisation ont largement contribué à ce processus. Ce développement sous tous azimuts du phénomène a conduit les gouvernements à adopter des dispositions législatives ou réglementaires pour le contrôle de ces opérations.

73. Cependant, d'importantes différences existent encore dans les lois sur la concurrence et les mesures d'exécution applicables dans les pays développés, notamment sur les questions suivantes : définition d'une fusion; délimitation du marché visé; seuil au-delà duquel une fusion est considérée comme anticoncurrentielle; seuils fixés en matière de parts de marché; poids relatif des facteurs structurels et des facteurs liés aux comportements; importance relative des risques de domination et de collusion; éléments, autres que la concentration de la puissance commerciale, à prendre en considération; poursuite d'objectifs non économiques; traitement des fusions verticales et des fusions conglomerales; prise en compte des gains d'efficacité et de compétitivité; et validité de l'argument dit de l'\*entreprise défaillante\*<sup>18</sup>.

74. Bien que l'approche d'évaluation des fusions soit différente d'un pays à un autre, les pays développés ont tendance à se fonder sur des analyses économiques tenant compte à la fois de facteurs liés au comportement et des possibilités de substitution et d'accès au marché, ainsi que sur des renseignements concernant la part de marché et les effets produits au niveau des structures du marché. L'avantage d'une telle approche est qu'elle permet de prendre en considération l'internationalisation et l'interdépendance croissantes des marchés. Ainsi, l'examen de la législation des pays développés et des moyens de la mettre en œuvre permet de constater que l'accent est surtout mis sur la manière dont cette question et celles de l'efficacité et de la compétitivité sont abordées.

75. En général, les critères retenus pour déterminer l'atteinte à la concurrence varient considérablement selon les pays. Entre autres, il s'agit de la tendance à créer un monopole (comme aux États-Unis), de la création ou du renforcement d'une position dominante sur le marché qui ne soit pas compensée par des améliorations des conditions de concurrence (comme en Allemagne), ou encore d'un critère d'intérêt général (comme au Royaume-Uni), où la concurrence peut être considérée comme un élément parmi d'autres, y compris les effets d'une fusion sur le maintien et la promotion d'une activité compétitive des entreprises britanniques sur les marchés étrangers. C'est surtout la concurrence plutôt que la compétitivité qui constitue le critère décisif dans les fusions de la plupart des pays développés.

---

<sup>18</sup>Pour plus d'informations, voir \*Le Livre vert de la Commission européenne\*, Bruxelles, 1995. Voir bibliographie.

76. Lorsqu'on considère les marchés de l'Union européenne et des États-Unis qui constituent les plus importants au niveau mondial, on constate que les lois sur la concurrence qui régissent les opérations de fusion ou de coentreprise présentent une légère différence qualifiée parfois de *différence de langage pratique*. Cette divergence plutôt *symbolique* entre les deux plus importantes économies du monde est perceptible aux trois niveaux suivants :

i) *Définition de la pertinence du marché de produits*

77. Aux États-Unis, le Département de la justice définit la pertinence du marché de produits par la concentration du côté de la demande de substitution. L'institution judiciaire américaine considère les caractéristiques du produit, avant de déterminer s'il existe un produit de substitution disponible pour les consommateurs potentiels. Les produits ayant un intérêt communautaire beaucoup plus large sont généralement mieux défendus que ceux dont l'usage est inhabituel. Ainsi, une fusion a toutes les chances d'être approuvée dans un marché où il est possible de trouver des produits de substitution répondant aux besoins du consommateur (le client consommateur doit y trouver son avantage). Cela s'explique par le fait que les effets de substitution offrent la possibilité de prix compétitifs, même après une fusion.

78. De manière analogue, la Commission européenne définit l'importance d'un produit sur le marché dans la mesure où il s'agit de produits interchangeable et substituables par le consommateur, en raison de leurs caractéristiques, de leurs prix et de leur utilisation<sup>19</sup>. Cette approche est identique à celle prise par les autorités américaines. La détermination est axée sur le principe de substituabilité du côté de la demande. Si les consommateurs peuvent acheter un produit différent en réaction à un changement de prix, le produit du marché ainsi défini comme pertinent ou important pourra l'être avec un sens beaucoup plus large. En conséquence, plus le produit sera défini comme important sur le marché, plus la concurrence sera efficace; et donc, la fusion sera plus facilement approuvée.

ii) *La pertinence du marché géographique*

79. Le marché géographique d'un produit doit aussi être déterminé. La Cour suprême des États-Unis dispose de facteurs pertinents pour définir un marché géographique. Ce dernier est considéré comme un espace dans lequel les vendeurs travaillent sans souffrir d'aucune discrimination et vers qui les acheteurs peuvent pratiquement se tourner pour leurs offres (Snyder, 1998). D'autres considérations pratiques telles que l'espace dans lequel le défendeur vend son produit, les coûts de transport du produit et sa fragilité sont également prises en compte. Si les coûts de transport sont bas et que le produit ne soit pas périssable, le marché géographique sera souvent vaste, simplement parce que les entreprises éloignées par rapport aux entreprises locales seront en mesure d'entrer en concurrence dans la région.

---

<sup>19</sup>Voir la Décision de la Commission du 2 octobre 1991, déclarant l'incompatibilité avec le Marché commun d'un cas de concentration IV/M.053, Aérospatiale-Alenia/de Havilland. Voir Bibliographie.

80. Dans la Communauté européenne, nombreux sont ceux qui pensent que la Commission devrait adopter l'idée d'une large communauté géographique de marché. À la place, la Commission considère plusieurs éléments pour définir un marché géographique. Comme dans le cas des États-Unis, les considérations majeures sont les coûts de transport et les barrières à l'importation des articles de substitution<sup>20</sup>. Si les coûts de transport sont relativement bas et les barrières minimales, l'espace géographique de la concurrence deviendra plus large. Ainsi, avec des coûts de transport bas, une entreprise aux États-Unis ou ailleurs sera en mesure d'entrer en compétition avec des entreprises locales basées dans l'Union européenne. D'autre part, si un produit est relativement cher à transporter, il est improbable qu'une entreprise en dehors de l'Union européenne soit en mesure d'entrer en compétition avec les entreprises locales.

### iii) *Part de marché et concentration du marché*

81. Les considérations relatives aux parts de marché et à l'importance de la concentration du marché sont des domaines où les États-Unis et l'Union européenne ont des approches légèrement différentes. La plupart des agences américaines fondent leurs appréciations à la fois sur la part de marché et la concentration du marché. Si la part de marché et la concentration du marché sont élevées, la fusion est présumée invalide. La Cour suprême américaine a retenu qu'une fusion par une entreprise qui acquiert seulement plus de 1 % de part de marché, mais avait déjà eu 28 % du marché dans une industrie caractérisée par une très forte concentration, est jugée invalide. La Cour explique que même une légère augmentation dans la concentration rendra la fusion illégale lorsque la concentration dans l'industrie est déjà forte. La Commission fédérale du commerce et le Département de la justice des États Unis utilisent ensemble ces éléments de base dans les principes directeurs régissant les fusions. En se basant sur la part du marché et la concentration de marché, ils ont indiqué qu'une concentration élevée créera généralement une présomption d'invalidité. Du point de vue méthodologique, les institutions américaines calculent la concentration du marché en utilisant l'indice de Herfindahl-Hirschman (IHH), qui est une mesure de la concurrence du marché. L'indice IHH est défini comme la somme des carrés du pourcentage de part de marché après fusion de tous les concurrents dans un marché donné<sup>21</sup>. Si l'indice est inférieur à 1000, la fusion n'aura probablement pas d'effets anticoncurrentiels. S'il est compris entre 1000 et 1800, la fusion ne sera probablement pas soumise à une sommation, aussi longtemps que le changement dans la concentration sera moins de 100 points, signifiant que l'entreprise n'a pas suffisamment augmenté ses parts de marché pour que la fusion devienne anticoncurrentielle. Si l'indice IHH est supérieur à 1800 et le changement dans la concentration du marché dépasse 50 points, il est probable que la fusion fasse l'objet d'une contestation ou d'une sommation.

82. L'Union européenne adopte une approche légèrement différente. L'article 2 sur la régulation des fusions fournit un cadre dans lequel les effets d'une fusion doivent être considérés. La régulation stipule que lorsqu'une concentration crée ou renforce une position dominante qui affecte le fonctionnement d'une concurrence efficace, la fusion ne peut pas être approuvée. Pour prendre une telle décision, la

---

<sup>20</sup>Voir Stephen Weatherill et Paul Beaumont, *EC Law: The Essential Guide to the Legal Working of the European Community*, 1995.

<sup>21</sup>Par exemple, si un marché a une entreprise avec 30 % de part de marché, une avec 25 %, une avec 20 %, une avec 15 % et une avec 10 %, l'indice IHH est  $2250 = (30^2 + 25^2 + 20^2 + 15^2 + 10^2)$ . Dans cet exemple, cela pourrait être considéré comme une industrie concentrée.



Commission européenne doit prendre en compte le besoin de préserver et de développer une concurrence efficace à l'intérieur du marché de l'Union. En vertu de cet article, la Commission devra veiller au changement dans la part de marché et la structure du marché. Plus la part de marché sera élevée, moins la Commission sera disposée à approuver la fusion à cause du risque de position dominante. Bien que cela soit similaire à la démarche américaine, il convient de souligner qu'il y a une différence notable. La Commission ne considère pas une forte concentration du marché comme un facteur majeur pour autoriser une fusion. Elle met plutôt l'accent sur l'éventualité de la formation d'une position dominante et sur la capacité des autres concurrents à entrer en concurrence avec la nouvelle entité née de la fusion. En d'autres termes, sous cette approche, la Commission est disposée à autoriser une fusion laissant trois entreprises dans l'industrie en question, aussi longtemps que leurs parts de marché se maintiennent à des niveaux de concurrence loyalement égaux. La même industrie hautement concentrée peut être considérée comme un oligopole anticoncurrentiel aux États-Unis. Mais, dans le langage de l'Arégulation des fusions@, cela ne crée pas une position dominante anticoncurrentielle dans l'Union européenne.

83. En dépit du fait que le langage de \*régulation des fusions+ ignore largement les oligopoles, la Commission a déjà appliqué ces arrangements<sup>22</sup>. Dans le cas de la fusion entre Nestlé et Perrier en 1992, et dans celle de Mannesmann/Vallourec/Ilva en 1994, par exemple, la Commission a appliqué la régulation et modifié de manière substantielle leur consolidation. En pratique, ces deux exemples montrent que les approches américaine et européenne ne sont pas si différentes, en dépit du contraste dans le langage technique. En conséquence, l'on peut penser que, dans une institution commerciale multilatérale comme l'OMC, les États-Unis et la Communauté européenne harmoniseront leurs positions, en considérant les parts de marché et la concentration du marché, même si le ratio relatif au calcul sur la concentration n'est pas fermement élucidé dans l'analyse faite par la Commission sur la Arégulation des fusions@.

### **B.- Pays en développement**

84. Depuis l'avènement des politiques d'ajustement structurel ayant prôné le désengagement de l'État et le développement du secteur privé, plusieurs pays en développement ont initié des programmes de privatisation et donc adopté des lois sur la concurrence. Certaines visent les fusions et d'autres s'appliquent par des dispositions concernant l'abus de position dominante, les monopoles ou les obstacles à la libre concurrence. Cependant, les dispositions prises en matière de concurrence dans les pays en développement présentent à la fois des traits communs et des différences en ce qui concerne le contrôle des fusions, qu'il s'agisse de la définition du marché visé, du seuil à atteindre sur le plan des effets anticoncurrentiels, des limites imposées aux parts de marché, du poids relatif des facteurs liés aux structures et au comportement, du risque de domination ou de la prise en compte des gains d'efficacité.

85. Mais l'adoption et l'application de lois sur la concurrence ne sont pas toujours chose facile, surtout pour des pays qui connaissent des difficultés structurelles. En particulier, il est difficile de concilier la nécessité de stimuler la concurrence et celle d'accroître l'efficacité économique avec une industrie locale souvent peu compétitive. Si quelques pays asiatiques (Sud-Est) et latino-américains (Mercosur) disposent d'entreprises locales en mesure de gagner quelques parts de marché aux dépens des multinationales ou des filiales étrangères originaires du Nord, cela est loin d'être le cas pour la plupart des pays en développement. Même certains pays industrialisés (pays de la triade), en dépit de l'expérience acquise dans l'application du droit de la concurrence, sont encore confrontés à des difficultés telles que les

---

<sup>22</sup>Voir Eleanor J. Morgan, \*The Treatment of Oligopoly under the European Merger Control Regulation+, *Anti-Trust Bulletin*, n° 41, 22 mars, 1996.

tensions latentes entre les objectifs de défense de la concurrence et d'efficacité, ainsi que les liens entre l'efficacité au niveau des entreprises et l'efficacité macroéconomique. Au-delà de ces difficultés, il existe un autre problème auquel sont confrontés les pays en développement. Il s'agit de celui qui réside dans la méconnaissance, tant au niveau du public que dans les milieux d'affaires, des tenants et des aboutissants de la concurrence. En d'autres termes, dans leurs transactions avec des fournisseurs étrangers se livrant à des pratiques anticoncurrentielles, les principaux intéressés dans les pays en développement ne se rendent pas souvent compte qu'ils ont les moyens de se défendre. De gros efforts d'information sont à faire pour remédier à cette situation. C'est là où une fusion ou une coentreprise peut être certainement bénéfique pour une entreprise locale inexpérimentée, à condition que le partenariat soit fondé sur la complémentarité (compétence, production, accès au capital et au marché, y compris abandon de toute dérive anticoncurrentielle).

86. Il est difficile, dans ce contexte, d'appréhender les répercussions croissantes sur les entreprises locales des opérations de fusion ou de coentreprise. D'où la nécessité d'entreprendre des démarches auprès des autorités des pays en développement pour obtenir des informations fiables au sujet des opérations conclues entre entreprises multinationales ou filiales étrangères et entreprises locales. Néanmoins, comme cela a déjà été dit, il existe aujourd'hui, dans la plupart des pays en développement, des lois sur la concurrence. L'exigence première doit donc consister à veiller à leur actualité et à leur adaptation aux conditions particulières propres à leur marché ainsi qu'à l'environnement économique mondial. Des critères de convergence doivent être adoptés pour apprécier la qualité structurelle des marchés (parts de marché, concentration du marché) à l'image des règles qui régissent la concurrence dans l'Union européenne et aux États-Unis. Stimuler l'échange d'expérience entre les pays de la triade et les pays en développement peut aider en ce sens, dans la mesure où le système commercial multilatéral actuel de l'OMC pourrait largement servir de cadre approprié.

87. Cependant, il est paradoxal qu'au moment où l'on tend de plus en plus vers une libéralisation poussée des échanges, l'on assiste en même temps à des vagues de concentrations et au rôle croissant de grandes entreprises multinationales (généralement dans les pays industrialisés) et de celles dotées de grandes marques de distribution, dont les dérives souvent anticoncurrentielles peuvent être néfastes aux entreprises des pays en développement dépourvues de distributeurs et sans pouvoir d'achat ou de marché<sup>23</sup>. Dans la mesure où la puissance d'achat est fondée sur un pouvoir relatif de négociation et exercée contre un fournisseur ou plusieurs disposant d'une puissance de vente, elle peut modifier voire fausser les règles concurrentielles, en conférant une puissance de vente considérable aux grands groupes de marques renommées, et en évinçant du marché les détenteurs de marques d'importance secondaire ou ceux qui n'en ont pas (Dobson, 1998). Cela intervient le plus souvent dans les fusions verticales ou les accords de partenariat plus souples entre entreprises étrangères et locales. Le phénomène est plus accentué dans les pays en développement qui maîtrisent mal les subtilités des grands groupes multinationaux dans ce domaine, que dans les pays industrialisés. Le mécanisme consiste en des méthodes substituables permettant, par exemple, à un distributeur d'obtenir des produits qui sont revendus non pas

---

<sup>23</sup> Il y a puissance d'achat lorsqu'une entreprise ou un groupe d'entreprises soit du fait d'une position dominante pour l'achat d'un produit ou d'un service, soit du fait d'avantages en termes de stratégie commerciale ou d'un pouvoir de négociation important résultant de sa taille ou d'autres caractéristiques est en mesure d'obtenir d'un fournisseur des conditions plus favorables que celles offertes aux autres acheteurs. Voir Ehlermann, D. Clauss et Laraine L. Laudati \*Compte rendu du Forum européen sur la concurrence, Bruxelles, 3-4 avril 1995+, sous l'égide de la Commission européenne (DG IV), 1997.

sous la marque du fabricant, mais plutôt sous une marque détenue et généralement distribuée en exclusivité par un ou plusieurs détaillants.

88. Cette puissance à l'avantage de la plupart des grands groupes multinationaux de l'agroalimentaire ne peut se traduire que par une discrimination persistante (différences de traitement non justifiées par les prix) et nuire à la concurrence dans la mesure où elle intervient dans les relations entre fournisseurs et distributeurs concurrents. À cet égard, les stratégies d'alliance basées sur les fusions, les coentreprises et les autres formes de partenariat (lesquelles stratégies ont contribué fortement à la concentration du capital et à la transnationalisation de l'activité) peuvent être une entrave aux efforts de diversification et donc à la mise en place d'industries de transformation dans les pays dépendant surtout des produits de base. En effet, la production et la diversification des exportations n'ont de sens que lorsqu'on est sûr de trouver des marchés et de pouvoir y vendre ses produits. De ce fait, le contrôle rigoureux des fusions, coentreprises et de toute autre forme de partenariat (prise de participation ou rachat) est un élément clé de la limitation des dérives stratégiques des grands groupes multinationaux qui sont à l'origine des pratiques anticoncurrentielles.

#### 4.2. L'analyse approfondie pour un cadre approprié

89. La question centrale de cette étude reste l'incidence des opérations de fusion, de coentreprise ou d'autres formes de partenariat de l'industrie agroalimentaire sur la diversification dans les pays en développement, particulièrement ceux dépendant des produits de base. L'analyse a porté principalement sur la croissance générale de la concentration du capital due aux fusions entre grands groupes, d'une part, et à celles, d'autre part, des filiales de ces groupes avec des entreprises locales dans les pays en développement. Certes, cette concentration du capital a entraîné une transnationalisation des activités de production des multinationales, mais elle a accru surtout leur pouvoir d'achat, de commercialisation sur les entreprises locales, et renforcé de façon significative leurs parts de marché, comme en témoignent successivement le graphique ci-dessous et le tableau 6<sup>24</sup>.

90. D'une manière générale, cette position dominante des grands groupes du secteur de l'agroalimentaire est également notable dans la concentration de la grande distribution où les cinq premières entreprises contrôlent plus de 50 % du marché (OCDE, 1999). Le graphique ci-dessous relatif à la part de marché des cinq premiers distributeurs illustre bien cette concentration. En ce qui concerne, par exemple, les marques de distributeurs, leurs parts dans les ventes de certains pays de l'OCDE ont atteint des niveaux suffisamment élevés pour remettre en cause toute possibilité pour les petites entreprises de pouvoir disposer elles-mêmes de leurs propres canaux de distribution, sans dépendre de la grande distribution contrôlée principalement par les fabricants ou producteurs. Ainsi, les parts de marché pour l'alimentation combinées aux produits ménagers et à l'habillement ont atteint des niveaux relativement élevés dans certains pays européens.

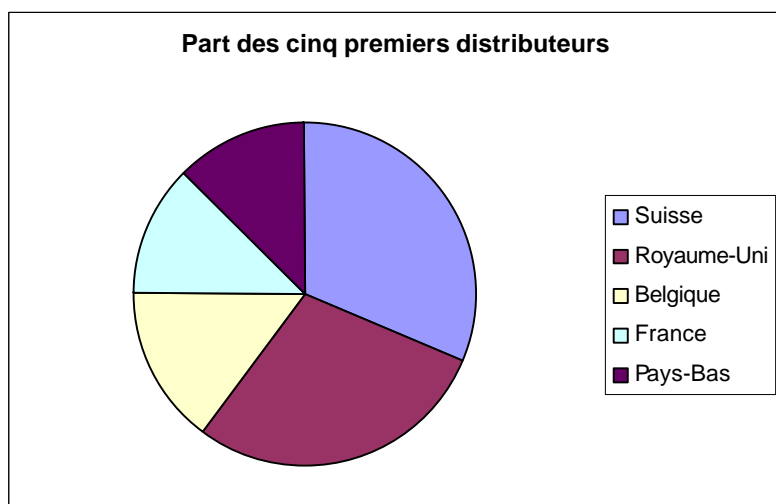
---

<sup>24</sup> Pour plus de détails, voir \*The experience of selected Asian robusta-producing and exporting countries: Policies and incentives to support cultivation, processing and trade+, (UNCTAD/ITCD/COM/Misc.34), février 1999.

91. D'après ce graphique, les pays ayant visiblement enregistré les parts de marché les plus élevées sont la Suisse (41,2 %), le Royaume-Uni (37,1 %), la Belgique (19,8 %), la France (16,4 %) et les Pays-Bas (16,3 %). En comparaison, aux États-Unis, où les vingt premières entreprises de la grande distribution ne représentent que 38 %, la concentration apparaît relativement plus faible (OCDE, op. cit).

92. Les avantages d'une fusion ou d'une coentreprise pour une entreprise locale ont été mis en corrélation avec les motivations qui justifient de telles opérations. Les apports bénéfiques peuvent provenir des rapports entre producteurs, fournisseurs et distributeurs, mais aussi de l'accès au capital et à la technologie du partenaire. En d'autres termes, un meilleur accès au marché et une amélioration de la capacité de production (flux juste à temps) sont les objectifs déclarés de telles opérations. Mais les rapports de force résultant du marché laissent apparaître des monopoles (concentration des parts de marché entre les dix premiers groupes de l'agroalimentaire, du capital et de la distribution) qui risquent de marginaliser davantage les nombreuses entreprises dans les pays en développement, fragilisées par l'insécurité des prix et des volumes, les transactions peu fiables et les délais de paiement trop longs.

TABLEAU 6  
Parts de marché d'entreprises indiennes  
choisies dans le secteur du café avant et après la déréglementation



	Valeur des exportations (en centaines de milliers de roupies)		Parts de marché (en pourcentage)	
	1991	1997	1991	1997
<b>Entreprises dont les parts de marché ont augmenté ou se sont stabilisées après la déréglementation</b>				
Nestlé	413	31 858	1	21
Hindustan Lever	22	4 802	--	14
Allana Sons Ltd et Allana Impex	3 338	20 379	10	14
Tata Iron and Steel, 1991/ Tata Tea and Consolidated Coffee	1 335	15 039	4	10

Ltd, 1997				
General Commodities Ltd	70	7 931	--	5
Madhu Jayanthi International	1 378	5 905	4	4
<b>Parts de marché en déclin</b>				
Coffee Board	14 966	0	46	0
Ramesh enterprises	4 404	11 808	14	7
ITC Ltd	1 371	1 953	4	1
Asian Coffee Ltd	536	770	2	0,5
Kotak and Company	506	942	2	0,6
<b>Total</b>	<b>32 440</b>	<b>149 429</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source: UNCTAD/ITCD/COM/Misc.34, février 1999.

93. La diversification des produits et des marchés est la première façon de faire face à ces problèmes et de limiter ces risques. En conséquence, les pays en développement ont encore d'importants créneaux à prendre sur les marchés intérieurs, régionaux et mondiaux, pourvu que les dérives anticoncurrentielles exercées par les multinationales dans ces pays soient corrigées. Plusieurs pays en développement évoquent même de plus en plus la nécessité de se protéger contre les approvisionnements de certains produits, qui ne sont que des importations de filiales étrangères ayant fusionné ou établi d'autres formes de partenariat (coentreprise, rachat ou prise de participation) avec une entreprise locale. Cette dernière est souvent privée de prérogatives parce que représentée, en général, par une part minoritaire.

94. D'autres pays en développement insistent sur le fait qu'ils devraient se donner les moyens d'attaquer, devant les institutions internationales compétentes (OMC), les pays développés qui subventionnent leur agriculture et leur industrie agroalimentaire, ne respectant pas les règles de la libre concurrence.

95. Car s'il y a un autre domaine où les opérations de fusion ou de coentreprise peuvent avoir des retombées positives sur la diversification, c'est l'amélioration de l'accès au marché et la réduction des coûts de transaction du fait de la déficience des infrastructures dans la plupart des pays en développement. Par exemple, les coûts de transaction handicapent le développement du commerce agroalimentaire. Ces coûts sont liés aux contraintes structurelles : les faibles densités supposent un grand linéaire de routes par habitant et l'accroissement rapide des agglomérations rend les infrastructures de distribution (marchés) insuffisantes. Mais ces coûts sont également liés aux taxes, formelles et informelles, affectant les commerçants et les distributeurs (marchés, véhicules, carburants). Les opérateurs des pays en développement soulignent très souvent que les transports de marchandises vers les marchés mondiaux sont particulièrement coûteux, ce qui constitue un handicap pour les exportations des produits agroalimentaires qui exigent une classe de producteurs capables de fournir des produits aux normes internationales, c'est-à-dire une bonne maîtrise de la qualité et des calendriers, y compris un respect strict du cahier des charges.

96. La nécessité d'agir sur un changement rapide de la structure des marchés fortement concentrés, en vue de l'adoption par tous les pays d'une politique de concurrence équitable entre producteurs et distributeurs, mais également entre grands et petits distributeurs s'impose. Les institutions ou organismes

chargés de la concurrence doivent repenser leur stratégie face à des situations où les plus puissants sont en mesure d'user de leur position dominante de manière abusive contre de petits producteurs ou fournisseurs. Il s'agit de déterminer les effets de certaines évolutions importantes, notamment :

- B La mise en évidence des effets potentiels des opérations de fusion, de coentreprise ou de concentration;
- B L'examen des conséquences de la puissance d'achat ainsi que de la position dominante et des stratégies d'alliances (fusions, coentreprises, rachats d'entreprises, prises de participation), qu'elles soient nationales, régionales ou mondiales;
- B la prévention des distorsions introduites dans la concurrence par les marques et les produits portant le label du distributeur agréé et connu, au moyen des prix, des stratégies de marketing ou de l'exploitation des informations sur les achats des consommateurs.

97. Les autorités publiques chargées, dans les pays dépendant des produits de base, de promouvoir et de développer les programmes de diversification en encourageant, par exemple, les partenariats stratégiques avec les grandes entreprises étrangères, sous forme de fusion ou de coentreprise, doivent prendre des mesures de prévention destinées à enrayer les dérives anticoncurrentielles pouvant résulter d'une telle politique. Pour cela, elles doivent s'inspirer des lois en vigueur sur la concurrence dans les pays développés. En particulier, une législation visant l'abus de position dominante pour régler les prix, les mesures qui augmentent les obstacles à l'entrée comme la vente liée, l'exclusivité territoriale et l'exclusivité d'approvisionnement, semble mieux adaptée à la majeure partie des économies fragiles des pays en développement.

98. Mais dans la mesure où le processus de concentration observé en général ces dernières années dans la production agroalimentaire, la distribution et l'agriculture de quelques pays ira en s'accroissant, cela nécessitera une nouvelle réorganisation des activités du secteur dans les pays en développement. Bien que les fusions (verticales et/ou horizontales), les coentreprises et les autres formes de partenariat soient en mesure d'être bénéfiques à toutes les parties, elles pourraient aussi modifier les relations dans l'industrie agroalimentaire au bénéfice de la grande distribution et au détriment des petits producteurs. Dans un secteur où l'information est devenue probablement le facteur le plus important, la proximité avec les consommateurs pourrait se révéler un avantage décisif pour les grandes entreprises qui voudraient se servir de leurs relations verticales pour réduire, en leur faveur, les risques liés à la distribution. Dans ce contexte, la dépendance des petits producteurs aux activités de l'industrie agroalimentaire ainsi que la différence entre eux pourraient alors s'accroître. Cela pourrait avoir un impact globalement mitigé sur la diversification :

- 1) D'une part, l'on pourrait s'acheminer vers une professionnalisation de l'agriculture dans ces pays, avec l'émergence de grandes exploitations agricoles dont la production serait de plus en plus orientée vers le marché. Ces exploitations auraient l'avantage d'être plus viables et plus compétitives, et seraient plus aptes à absorber les apports technologiques extérieurs résultant des relations verticales qu'elles établiraient avec les multinationales;
- ii) Mais, d'autre part, le risque est que cela pourrait aussi encourager le développement des cultures de rente au détriment des cultures vivrières. Ce qui accroîtrait la dépendance alimentaire de ces pays. Les petits paysans seraient contraints de quitter leurs terres et probablement de se diriger vers les milieux urbains. Les autorités publiques seraient alors confrontées à la redistribution des terres et

aux conflits potentiels entre petits producteurs et grands exploitants agricoles.

99. Face à cette situation, les pays en développement doivent explorer de nouveaux domaines : le développement de secteurs d'activité non agricoles (secteur des services), la mise en place de mécanismes d'assurances, et faire en sorte que la politique de concurrence existe et qu'elle s'applique aussi bien aux entreprises locales qu'aux filiales étrangères. Les questions complexes relatives à la concentration verticale ou horizontale et les dérives anticoncurrentielles qui pourraient résulter des stratégies d'alliances basées sur les fusions, coentreprises ou toute autre forme de partenariat devraient impliquer, de la part des gouvernements, une politique de concurrence et des lois cohérentes et transparentes.

100. Dans cette voie, une politique de réglementation pourrait être fondée sur une analyse précise et des statistiques détaillées de l'entreprise. La publication de telles informations serait un moyen efficace de lutter contre les pratiques anticoncurrentielles. Toutefois, dans un secteur où les transactions pourraient être dominées principalement par des contrats privés (opérations de fusion, coentreprises entre partenaires privés) dans un environnement naturel spécifique, la collecte d'une information pourrait être délicate (principe de transparence). Dans ce contexte, l'une des tâches clés des gouvernements dans les pays en développement doit être en place d'un nouveau cadre d'analyse et de contrôle des différentes étapes des opérations de partenariat (fusions, coentreprises, rachats d'entreprises, prises de participation) dans l'industrie agroalimentaire. Cela suppose que les pays en développement cherchent à une politique de la concurrence et des mécanismes de régulation qui permettraient de garantir les conditions d'une concurrence saine.

101. Dans les pays où les capacités institutionnelles sont limitées, il faudrait créer des structures politiques (éducation, formation) capables de veiller au bon fonctionnement d'une réglementation de la concurrence et de prévenir l'émergence de monopoles pouvant naître de privatisations ou de partenariats mal conçus. C'est à ce prix que les retombées des accords de partenariat basés sur les opérations de fusion ou de coentreprise pourraient être bénéfiques au processus de diversification. Cela est d'autant plus vrai qu'une amélioration des imperfections du marché par une bonne politique de concurrence peut générer des cercles vertueux tout le long de la chaîne de valeur ajoutée, laquelle résulte en général de l'interaction dynamique entre les opérateurs ou partenaires économiques par le biais de leurs activités de recherche-développement (R-D), de production et approvisionnement, de commercialisation/vente, de distribution/client, et d'intégration aux réseaux de l'offre et de la logistique.

## V.- CONCLUSION

102. La présente analyse n'est pas suffisamment complète et précise pour des affirmations absolues. Néanmoins, elle a permis de dégager les caractéristiques essentielles de l'industrie agro-alimentaire: une tendance relativement importante à la concentration du capital, de la production et de la distribution dans les pays industrialisés. Cela offre à quelques grands groupes multinationaux de l'industrie agroalimentaire (les cent premiers, au maximum) la possibilité d'être parmi les acteurs et décideurs clés de l'évolution du secteur dans l'économie mondiale.

103. Fait particulièrement important, dans la mesure où cette évolution est également encouragée par le processus de libéralisation des échanges et des investissements observé, ces dernières années, dans les pays en développement. On a pu constater que, dans cet environnement mondial dominé et contrôlé par les géants de l'agroalimentaire, beaucoup de pays en développement cherchent à faire leur place par des accords de partenariat leur permettant d'accéder à des ressources nécessaires à leur expansion : capital, technologie, production, distribution efficace, meilleur accès au marché et gestion de la qualité. Les opérations de fusion et de coentreprise sont ainsi considérées comme le moyen le plus rapide pour les entreprises locales de bénéficier de ces avantages.

104. L'étude a montré que de tels avantages existent et qu'ils peuvent avoir des retombées positives sur les entreprises locales et le processus de diversification des économies dépendant des produits de base. Les gains en termes d'efficacité et de compétitivité attendus des opérations de fusion ou de coentreprise sont donc réels. Mais ils ne sont obtenus que là où ils ont permis aux entreprises engagées dans de tels processus d'être mieux préparées à la concurrence, dans une structure de marché transparente et efficace.

105. Cependant, les rapports de force résultant du marché permettent l'apparition de monopoles accentuant la concentration des parts de marché, du capital et de la distribution, qui risquent de remettre en cause de tels avantages. En conséquence, pour les pays en développement, l'exigence première doit consister en la mise en place d'une politique cohérente et efficace de lois sur la concurrence, adaptées à l'environnement économique mondial et capables de réguler les dérives anticoncurrentielles qui résulteraient des opérations de fusion ou de coentreprise, tout en s'appliquant aux conditions particulières de leurs marchés. L'expérience des pays développés, en particulier des États-Unis d'Amérique et de l'Union européenne, pourrait être une source d'inspiration utile dans ce domaine.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Byé, Pascal. The food industry: still a craft industry? *International Journal of Technology Management*, Vol. 16, n° 7, 1998.
- CNUCED. La concentration de la puissance commerciale au moyen de fusions, de rachats et autres formes de prises de contrôle. 1993. (TD/B/RPB/80/Rev.2)
- C Communiqué de presse relatif au rapport annuel sur les investissements. 1999.(TAD/INF/2810)
- Cordellier, S. Le nouvel état du monde. Paris, Éditions La Découverte, 1999.
- Dobson, P. W. *et al.*, The Welfare Consequences of the Exercise of Buyer Power. Office of Fair Trading Research Paper 16, July 1998.
- Ehlermann *et al.* Compte rendu du Forum européen sur la concurrence, Bruxelles, 3-4 avril 1995; sous l'égide de la Commission européenne. 1997 (DG IV).
- Lahidji, Reza. The Agro-Food Sector in the 21st Century. *The OECD Observer*, n° 210, February/March 1998.
- Le Monde diplomatique, décembre 1999.
- Morgan Eleanor, J. The Treatment of Oligopoly under the European Control Regulation. *Anti-Trust Bulletin*, n° 41, March 22, 1996.
- Mueller, D. The Determinants and Effects of Mergers. *Northwestern Journal of International Law and Business*, Vol. 9, n° 1, 1988.
- OCDE. Buying Power of Multiproduct Retailers, 1999. "DAFFE/CLP(99)21"
- Porter, M. The Competitive Advantage of Nations. London, The MacMillan Press, 1990.
- Rama Ruth. Productive inertia and technological flows in food and drink processing. *International Journal of Technology Management*, Vol. 16, n° 7, 1998.
- Rastoin, J.L. Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques. *Économies et Sociétés*, série Développement agroalimentaire, AG n°21, juin 1992.
- Rugayah, M. Market Structure and the Structure-Conduct-Performance Paradigm. *Malaysian Journal of Economic Studies*, Vol. XXX, n°2, 1993.
- Sanna-Randaccio, Francesca. Italian Joint Ventures Abroad: Country- Industry- and Firm-Specific Requirements. *In the political economy of global restructuring*, Vol.2, 1995.
- Snyder, David. Mergers and Acquisitions in the European Community and the United States: A Movement towards a Uniform Enforcement Body?. *Law and Policy in International Business*, Vol. 29, 1997.
- Tozanli, Selma. Capital concentration among the food multinational enterprises and development of the world's agrofood system. *International Journal of Technology Management*, Vol. 16, n° 7, 1998.
- Utton, M. et R. Morgan. Concentration and Foreign Trade. Cambridge, Cambridge University Press, 1983.
- The World's Largest Corporations. *Fortune*, 3 August 1998.