

## **L'AGROBUSINESS EN MÉDITERRANÉE : TENDANCES ACTUELLES ET PERSPECTIVES**

Foued **CHERIET**\*  
Selma **TOZANLI**\*\*

### **RESUME**

L'objet de cet article est d'analyser les tendances actuelles des industries agroalimentaires en Méditerranée à travers deux optiques : l'évolution de la présence des firmes multinationales d'une part, et l'émergence des nouveaux acteurs locaux d'autre part. Depuis quelques années, ces deux mouvements concomitants modifient profondément les structures des filières, de l'offre et de la demande agroalimentaires dans ces pays. Ces changements structurels se font aussi sur une base de croissance démographique soutenue, de modifications des paysages institutionnels et économiques dans de nombreux pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Les perspectives géopolitiques et la construction-intégration régionale en cours imposent ainsi de nouveaux défis aux entreprises agroalimentaires de cette région.

**MOTS CLES:** Agroalimentaire, firmes, entreprises locales, Méditerranée, filières

**JEL CLASSIFICATION :** L16, L22, L24, L66, M21

### **INTRODUCTION**

La situation agricole et alimentaire en Méditerranée a été analysée par de nombreux auteurs (Tozanli et Rastoin, 2006 et 2007; Rastoin et al. 2004). Dans une récente contribution, Abis et al. (2009), l'ont caractérisée par une dizaine de «réalités» : une spécificité du scénario démographique, un défi écologique considérable (ressources hydriques et foncières), une désorganisation agricole patente d'une mosaïque régionale contrastée,

---

\* Maître de conférences en marketing et stratégie agroalimentaires, Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France. Pour toute correspondance avec l'auteur : [cheriet@supagro.inra.fr](mailto:cheriet@supagro.inra.fr)

\*\* Enseignant-Chercheur en stratégie internationale à l'Institut Agronomique Méditerranéen (IAM) de Montpellier et à l'UMR 1110 MOISA –Montpellier Supagro

une insécurité alimentaire croissante accentuée par une dépendance externe inquiétante et une ouverture libérale contestée et enfin le nouvel espace régional euro-méditerranéen à construire dans un contexte d'incertitude alimentaire mondiale.

Durant les deux dernières décennies, les secteurs agroalimentaires des pays de la région méditerranéenne ont connu d'importantes évolutions. D'une part, une accélération et un renforcement de la présence des grands groupes multinationaux, et d'autre part, l'émergence de «champions» locaux, souvent constitués sur une base industrielle familiale mais qui connaissent ces dernières années des changements marqués dans leurs modes de gouvernance ou dans les options stratégiques adoptées (forte diversification, intégration verticale, tentatives de maîtrise des chaînes globales de valeurs, etc.).

Ces évolutions ont souvent été accompagnées par une forte modification des contextes institutionnels économiques et globaux dans ces pays : accords d'association et perspectives de la création d'une zone de libre échange méditerranéenne, intégration régionale, forte augmentation de la demande sous les effets conjugués de la croissance démographique et du pouvoir d'achat, changement institutionnels en faveur des investissements directs étrangers, etc.

L'objet de ce travail est d'analyser les grandes tendances des secteurs agroalimentaires méditerranéens à travers deux perspectives complémentaires : celle de la présence des firmes multinationales et leurs opérations de restructuration dans la région et celle de l'émergence du *capitalisme agroalimentaire local* et le développement des conglomérats familiaux nationaux.

Dans ce sens, le présent article est organisé en trois parties. La première traite des disparités dans l'attractivité des investissements étrangers, notamment dans les secteurs agroalimentaires. La seconde partie est consacrée quant à elle à l'examen des tendances actuelles de l'agrobusiness méditerranéen : émergence des conglomérats nationaux, arrivée de nouveaux acteurs. Enfin, la troisième partie s'interrogera sur les effets sectoriels de la pénétration du capital étranger dans l'industrie agroalimentaire en Méditerranée : restructurations et mouvements de capitaux, implantations des firmes multinationales agroalimentaires.

## **1. LA MEDITERRANEE : UN «CONTINENT LIQUIDE» CONTRASTE**

La Méditerranée, «*continent liquide*» selon l'expression de l'historien F.Braudel, est un ensemble économique hétérogène où s'empilent des civilisations séculaires et se côtoient des milieux contrastés. Depuis le

lancement du processus de Barcelone, de nombreux efforts, plus ou moins couronnés de succès, ont été déployés sur les plans économique et politique dans le but de créer un espace économique équilibré et prospère.

Cependant, une telle volonté doit composer à la fois avec des écarts de développement considérables entre les pays des deux rives, mais aussi avec la présence de tensions politiques et historiques dans la région méditerranéenne (Israël- Palestine, Turquie-Grèce- Chypre, Maroc- Algérie, etc.).

Au-delà des options stratégiques des grandes firmes multinationales agroalimentaires (FMN-A), des rapports de dépendance économique, commerciale et alimentaire caractérisent les relations entre les pays des rives sud, est et nord de la Méditerranée.

### **1.1. Des disparités macroéconomiques fortes se traduisant par des attractivités différenciées des investissements**

L'hétérogénéité de la région méditerranéenne se manifeste d'abord par rapport à la distribution de la population totale ou urbaine. Ainsi de «petits» pays côtoient des «grands» pays (Malte et Chypre *versus* Egypte et Turquie). Cela est notamment le cas pour le sous-ensemble «Méditerranée Est». Par ailleurs, les taux d'urbanisation varient de 42% pour l'Egypte à 92% pour Israël.

En termes économiques, certaines différences apparaissent par rapport aux dépenses des ménages ainsi que le PNB par habitant (en parité du pouvoir d'achat). La Turquie constitue un marché important de l'Est de la Méditerranée, alors que Malte, Chypre ou la Jordanie ne dépassent pas les 10 milliards de US \$ en termes de dépenses des ménages (*cf* tableau 1 ci dessous).

Enfin, les taux d'inflation et de chômage, dans notre région d'étude, témoignent d'une grande diversité des situations économiques. Les taux d'inflation atteignent les 9% pour la Turquie et la Syrie, alors qu'ils sont autour de 2% pour Israël et la France. Idem pour les taux de chômage qui dépassent les 20% au Maroc et en Algérie, alors qu'ils sont beaucoup plus faibles dans d'autres pays de la région (Slovénie, Chypre ou Malte par exemple). Au-delà des disparités économiques, certains de ces paramètres semblent influencer les stratégies des firmes multinationales.

Tableau 1 : La Méditerranée : un ensemble économique hétérogène

Pays	Pop Millions (1)	% Pop Urbaine (2)	PNB Milliards US \$ (3)	Dépenses ménages Millions (4)
Algérie	32,3	59	66	30
Chypre	0,8	69	11	6
Egypte	73,4	42	82	59
Israël	6,6	92	109	62
Jordanie	5,6	79	10	8
Liban	3,7	88	19	18
Malte	0,4	92	4	3
Maroc	31,1	57	45	28
Aut Palest	3,7	/	4	3
Syrie	18,2	50	22	14
Tunisie	9,9	64	24	17
Turquie	72,3	66	238	160
France	60,3	/	1 678	/
Slovénie	2	51	26	15
Hongrie*	9,8	65	83	43
Thaïlande*	63,5	32	143	86

Tableau 1 : (suite)

Pays	PNB/ hab. 1000 US \$ P.P.A (5)	Taux d'inflation % (6)	Taux de Chômage % (7)
Algérie	6	2,38	30
Chypre	18	2,51	4
Egypte	4	5,68	9
Israël	20	1,68	10
Jordanie	4	5,35	13
Liban	5	3,71	9
Malte	18	2,58	7
Maroc	4	2,85	22
Aut Palest	/	/	26
Syrie	4	8,81	11
Tunisie	7	3,81	/
Turquie	7	9,17	11
France	27	1,94	9
Slovénie	19	2,73	6
Hongrie*	15	4,09	6
Thaïlande*	8	4,41	2

\* A titre de comparaison

Source : *Elaboré par les auteurs sur la base des rapports d'institutions internationales.*

*Détails ci dessous*

(1), (3) et (4) : Données Banque mondiale 2003 (sauf pour la Jordanie 2002). (2) : Données des Nations Unies : World Urbanization Prospects (2003) (5) : En parité du pouvoir d'achat (P.P.A) et en milliers de \$ US courants, Banque mondiale (2003).

(6) : Moyenne des trois années (2005, 2006 et 2007). Index Fiscal Burden Data, Heritage Foundation, (2008)

(7) : Selon la définition du BIT, 2002, BIT, Key indicators of the labour market database (2002)

Pour caractériser les rapports entre les différents sous-ensembles (nord, est et sud) qui composent la région, certains auteurs évoquent dans ce sens une «triple asymétrie» entre l'Europe et les pays tiers méditerranéens (Hugon, 1999) :

- d'abord par rapport aux poids économiques des deux ensembles (PNB, compétitivité des entreprises, taille du marché et parts dans les échanges internationaux);
- ensuite par rapport aux degrés d'intégration économique et politique (l'UE est un ensemble intégré alors que les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM), représentent un groupe «émietté» et négocient généralement leurs accords de manière individuelle);
- enfin, par rapport à la dépendance commerciale (l'UE représente 60 à 70% du commerce international des PSEM alors que ces derniers ne représentent que 5% de celui de l'UE).

Les disparités macroéconomiques se traduisent aussi par des différences dans les performances à l'exportation ou en termes d'attractivité des IDE<sup>1</sup>. Par rapport aux indicateurs d'exportation, et hormis quelques situations de quasi mono exportateur (Algérie, Syrie), les pays méditerranéens présentent des ratios d'exportation de produits manufacturés assez élevés. Cependant, de fortes différences se font jour par rapport aux exportations de produits «*High Tech*». Ce taux atteint 62% à Malte, alors qu'il ne dépasse pas 1% en Egypte.

Les différences macroéconomiques semblent aussi se traduire par des différentiels d'attractivité des IDE entre les pays et les sous-ensembles méditerranéens. Les ratios de stock d'IDE par rapport à la richesse produite sont importants pour certains petits pays (Malte, Chypre, Tunisie) mais tournent en moyenne autour de 30%. Concernant les flux d'IDE, de grandes disparités sont observées : La France a accueilli près de 42 milliards de dollars d'investissements étrangers entre 1999 et 2003, soit 230 fois plus que la Syrie qui n'a reçu que 182 millions de dollars pour la même période.

Ces différences en termes d'IDE se traduisent aussi dans les classements de potentiels d'attractivité de la *CnuCED*. Hormis la France, Israël, Malte et dans un degré moindre Chypre, l'ensemble des pays méditerranéens présentent un potentiel inférieur à celui des pays asiatiques ou celui des pays de l'Europe de l'Est. Ainsi, les pays

---

<sup>1</sup> IDE : Investissements directs à l'étranger

méditerranéens se situent en moyenne au-delà de la 60<sup>ème</sup> place dans le classement de la *CnuCED* des 140 pays dans le monde. A coté des indicateurs macroéconomiques et de performance des IDE, le comportement des firmes multinationales (alimentaires en particulier) est expliqué aussi dans une large mesure par les indicateurs démographiques.

Tableau 2 : **Quelques caractéristiques des sous-ensembles géographiques retenus pour l'étude de la région méditerranéenne (2006)**

Sous ensembles	Méditerranée du Nord (Med Nord)	Méditerranée de l'Est (Med Est)	Méditerranée du Sud (Med Sud)	Total Méditerranée
Pays	Espagne	Albanie, Bosnie/ Herzégovine,	Algérie	
	France	Chypre,	Egypte	
	Grèce	Croatie, Israël,	Maroc	
	Italie	Jordanie, Liban, Malte Serbie (Monténégro), Slovénie, Syrie Turquie	Tunisie	
Nombre de pays	4	12	4	20
Population (Millions)	174,9	110,8	146,2	449,8
Evolution population*% PIB / Habitant (US\$)	+ 8,8	+ 45,2	+ 45,7	+ 33,3
PIB Total (Milliards US\$)	30 655	11 476	6 013	16 700
Stock IDE (Milliards US\$)	5 361,5	1 271,9	879,3	7 512,8
Evolution PIB total* %	+ 158,1	+ 334,8	+ 223,2	+ 184,3

\* Variation totale entre 1986 et 2006 calculée en % de la valeur de 1986.

Source : Elaboré par les auteurs sur la base des agrégats des institutions financières.

Quelques observations peuvent être faites à partir des données du tableau précédent :

- malgré une forte différence du nombre de pays représentés dans chaque sous-ensemble (12 pays pour la Méditerranée de l'Est contre 4 pays pour le Nord et l'Est), la distribution en termes de population témoigne d'un certain équilibre dans cette répartition géographique. En d'autres termes, la Méditerranée de l'Est est surtout représentée par de «petits» pays (Chypre, Malte, Albanie, Slovénie, etc.);
- les taux de croissance de la population et du PIB total témoignent d'un fort dynamisme des sous-ensembles du Sud et de l'Est par rapport à la Méditerranée du Nord. Dans l'ensemble, la population méditerranéenne a augmenté d'un tiers entre 1986 et 2006 et le PIB total a presque triplé durant la même période.
- si le PIB par habitant moyen et en parité de pouvoir d'achat semble élevé pour la région méditerranéenne, il masque de réelles disparités entre le Nord (31 milles \$), l'Est (11,5 milles \$) et le Sud (6 milles \$) pour l'année 2006;
- les mêmes disparités sont observées concernant le PIB total des trois sous-ensembles. Les quatre pays du Nord de la Méditerranée ont produit en 2006 près de 6 fois plus de richesse que les quatre pays du Sud et plus que quatre fois plus que les douze pays de l'Est de la Méditerranée. Près de trois quarts (71%) de la production méditerranéenne est réalisée par les quatre pays de la rive Nord;
- les proportions pour le stock d'investissements directs à l'étranger sont encore plus marquées : 15 fois plus au Nord qu'au Sud de la Méditerranée. Ainsi, 82% du stock d'IDE est concentré au Nord, contre 12,5% à l'Est et seulement 5% au Sud de la région méditerranéenne.

Même si les données précédentes permettent de constater des disparités dans la répartition de la population, du PIB total ou par habitant ainsi que du stock d'IDE entre les trois sous-ensembles constitués, elles masquent des disparités à l'intérieur de chaque macro-région. Ainsi, la Méditerranée de l'Est regroupe la Turquie (72 millions d'habitants, 240 milliards \$ de PNB), Chypre (0,8 million d'habitants et 11 milliards \$ de PNB) et Malte (0,4 million d'habitants et 4 milliards \$ de PNB). Ces disparités sont également observées

dans les deux autres sous-ensembles : la Méditerranée du Nord compte la France et la Grèce et le Sud, l'Égypte et la Tunisie.

### **1.2. Mouvements de restructurations et investissements directs étrangers agroalimentaires en Méditerranée**

En valeur, la part du secteur agroalimentaire dans les mouvements de concentration industrielle au niveau mondial a oscillé autour de 5% avec deux pics en 1997 et 2003. Cela s'explique d'une part, par la «petite» taille des firmes multinationales alimentaires, comparées aux entreprises d'autres secteurs (télécommunications, pétrole, automobile, informatique, etc.) et d'autre part, par les caractéristiques intrinsèques de l'industrie alimentaire : présence de grandes firmes et d'une multitude d'entreprises de taille moyenne, proximité des lieux de production et de consommation, spécificité du produit alimentaire, etc.

Néanmoins, des tendances à la *financiarisation* des firmes alimentaires (y compris européennes) sont relevées depuis quelques années, remettant en cause en partie les modèles de gouvernance dominants (poids croissant des investisseurs institutionnels, dilution capitaliste et pression de l'actionnariat, etc.) (Palpacuer et al, 2006, Perez, 1996).

Les orientations stratégiques des firmes multinationales peuvent aussi être appréciées à travers les opérations de « désinvestissement ». Près de 9 opérations de désinvestissement sur 10 menées par les FMN-A<sup>2</sup> entre 1987 et 2006 ont visé des actifs ou des entreprises localisés en Europe occidentale ou en Amérique du Nord. En termes d'origine de la firme, sur les 1408 opérations enregistrées, près de 96% ont été réalisées par des firmes européennes ou américaines. Les désinvestissements intra zones sont importants : les deux tiers de désinvestissements en Amérique du Nord sont réalisés par des firmes américaines et plus des trois quarts des désinvestissements enregistrés en Europe occidentale sont l'œuvre de firmes agroalimentaires européennes (Cheriet, 2009).

Concernant la région des pays tiers méditerranéens<sup>3</sup>, les opérations de désinvestissement total demeurent rares. Durant les deux décennies précédentes, il n'a été relevé que 5 désinvestissements, dont 4 réalisés par des firmes européennes. Cependant, pour l'ensemble de la région d'étude, il faudrait s'attendre à des proportions plus importantes en

---

<sup>2</sup> FMN-A : Firme multinationale agroalimentaire.

<sup>3</sup> Pays Méditerranéens n'appartenant pas à la rive sud de l'Union Européenne

intégrant notamment les pays du Nord de la Méditerranée, où les firmes multinationales agroalimentaires sont plus actives en termes de restructuration (désendettement, recentrage) (Cheriet et al. 2008). La maturité des marchés alimentaires nord méditerranéens, les perspectives de croissance de la demande agroalimentaire dans ceux du sud et les optiques stratégiques des firmes multinationales constituent autant d'éléments de clivage entre les structures des secteurs agroalimentaires des deux rives méditerranéennes.

**Tableau 3 : Flux d'IDE entrants dans les industries agroalimentaires dans les pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée (2007 et 2008, en millions d'euros)**

Pays d'accueil	Montant IDE entrants IAA	
	En millions d'euros	En % du total
Turquie	1 627	61
Israël	640	24
Algérie	176	6.6
Egypte	168	6.3
Maroc	24	0.9
Autorité Palestinienne	13	0.5
Tunisie	11	0.4
Libye	3	0.1
Jordanie	2	0.1
<b>Total</b>	<b>2 665</b>	<b>100</b>

Source : Base de données ANIMA Investment Network/ Mipo, 2009.

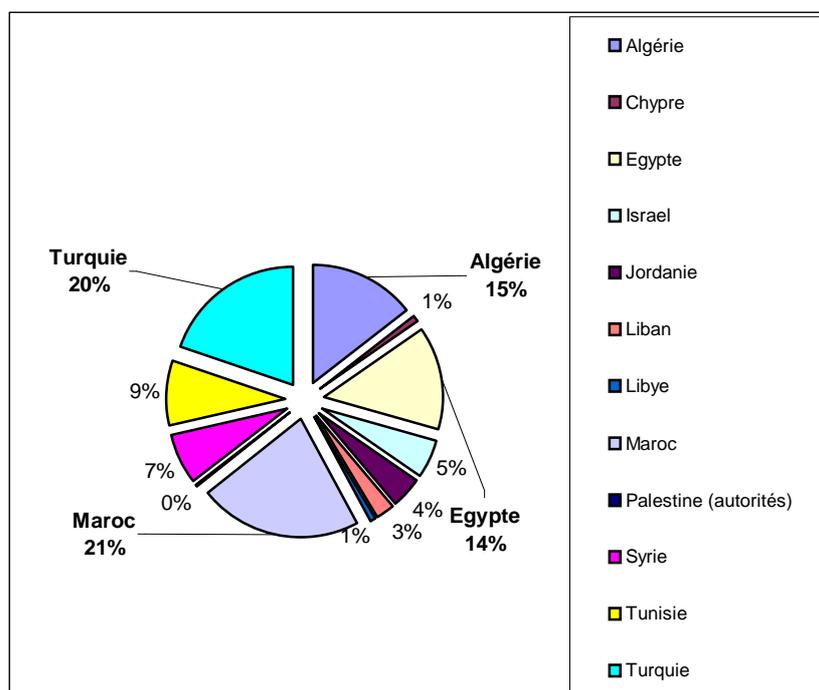
Durant les deux années 2007 et 2008, l'observatoire du réseau d'investissement méditerranéen ANIMA a relevé des flux entrants d'IDE agroalimentaires avoisinant les 2,7 milliards d'euros dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. La répartition de ces flux montre une nette prédominance de la Turquie (près des deux tiers des IDE dans les IAA) et d'Israël (un ¼ des IDE). Ensuite, deux autres pays se dégagent avec plus de 6% des flux chacun (Egypte et Algérie).

Au delà des inégalités dans la répartition des flux, les données précédentes renseignent sur les nouvelles orientations stratégiques des firmes multinationales. La taille des marchés alimentaires (démographie, solvabilité de la demande et urbanisation) ainsi que les conditions d'accueil des investissements étrangers ou la saturation en termes d'implantations internationales peuvent expliquer l'importance de certains écarts.

En termes de nombre de projets, les données de l'observatoire MIPO du réseau ANIMA font ressortir une domination de quatre pays de destination des IDE agroalimentaires : le Maroc (21%), la Turquie (20%), l'Algérie (15%) et l'Égypte (14%), totalisent 70% des projets enregistrés entre 2003 et 2009 dans la région des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM).

Les PSEM ont été destinataires en moyenne de 30 projets par an entre 2003 et 2006. Un léger accroissement a été observé au-delà de cette date. La moyenne annuelle des projets d'IDE dans le secteur agroalimentaire s'est stabilisée à 40 depuis 2006. Durant l'ensemble de la période examinée (2003-2009), 234 projets d'IDE ont été recensés dans le secteur agroalimentaire dans la région du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Figure 1 : Les IDE dans les IAA dans les Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée (PSEM) (2003 - 2009 /nombre de projets)

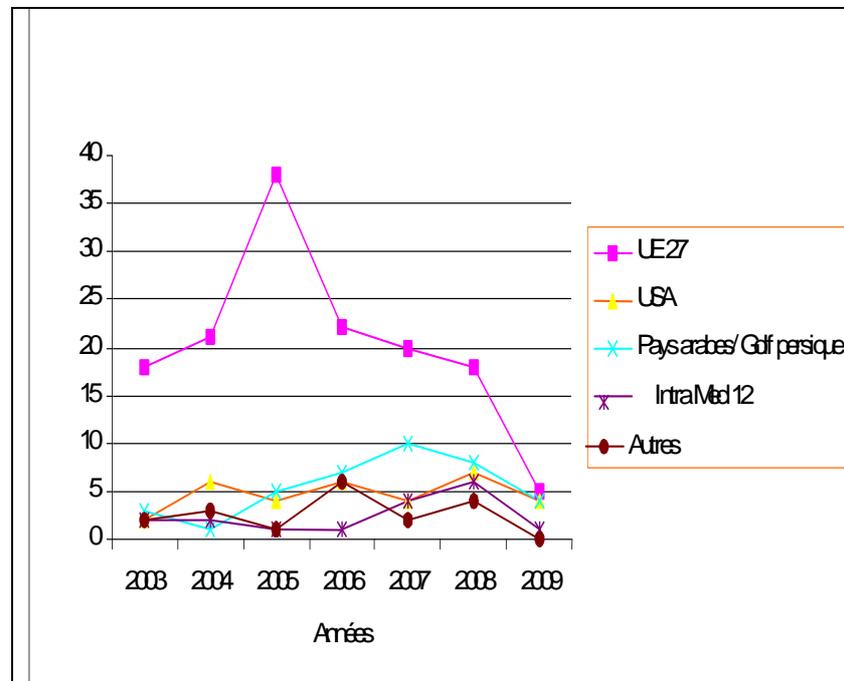


Source : Observatoire MIPO, Réseau ANIMA, 2010.

En termes d'origine des investisseurs, il faudrait relever quelques faits marquants : d'abord, les investisseurs européens continuent à être les premiers opérateurs en termes de nombre de projets dans les PSEM. Sur 10 projets réalisés, 6 sont européens. Ensuite, il a été enregistré une montée en puissance des investissements des pays du Golfe à partir de 2004, alors même que ceux de l'UE diminuaient. Après un pic de 37 projets en 2005, les investissements agroalimentaires européens n'ont atteint qu'une vingtaine d'opérations en 2007 et 2008.

Durant l'ensemble de la période, les investissements des pays du Golfe (Arabie Saoudite, Qatar et Koweït essentiellement) ont représenté 15% des 234 projets d'IDE agroalimentaires dans la région. Enfin, il faut relever l'émergence des investissements intra-régionaux «sud-sud» : 7% des IDE agroalimentaires sont l'œuvre d'investisseurs du Sud et de l'Est de la Méditerranée.

Figure 2 : Evolution des investisseurs étrangers dans l'agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée (par nombre de projet)



Source : Observatoire MIPO, Réseau ANIMA, 2010.

Une telle analyse des flux globaux ne permet pas de caractériser les attractivités sectorielles comparées de la région. Pour cela, une analyse des investissements réalisés par filière et une identification des acteurs et des opérations de restructuration des firmes est plus recommandée (Cheriet, Tozanli, 2007).

Après ce bref aperçu de la situation des IDE agroalimentaires dans la région, nous traiterons dans ce qui suit, des principales tendances des secteurs agroalimentaires en Méditerranée. En effet, à côté des opérations de restructuration et de nouvelles implantations menées par les grands groupes alimentaires et traduites par la croissance des IDE dans la région, on assiste à l'émergence de groupes familiaux locaux, organisés principalement en conglomérats et qui modifient structurellement les industries agroalimentaires méditerranéennes.

## **2- PRINCIPALES TENDANCES DES SECTEURS AGRO-ALIMENTAIRES MEDITERRANEENS**

La structure et l'esprit d'initiative entrepreneuriale des firmes agroalimentaires sont très inégalement répartis dans le bassin Méditerranéen. Il en est de même pour les caractéristiques socio-économiques et culturelles des ménages consommateurs et pour le fonctionnement des autorités publiques dans le cadre de l'expansion des activités agricoles et industrielles. La rareté, voire l'absence, de données qualitatives ainsi que de statistiques sur longue période concernant le système agroalimentaire de l'ensemble des pays méditerranéens rendent la tâche des comparaisons internationales difficile. Dans ce qui suit, nous tenterons de présenter les principales tendances du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens.

### **2.1. Une structure atomisée et faiblement productive dans les PSEM**

L'agro-industrie présente une structure plutôt atomisée, principalement dans le Sud et l'Est du bassin Méditerranéen, avec une majorité de micro-entreprises (PME) employant moins de 10 salariés. L'industrie agroalimentaire (IAA) égyptienne des années 1990 en est un bon exemple (98% de PME et TPE).

L'importance des micro-entreprises dans la structure agro-industrielle des PSEM est indéniable. Ces petites structures de moins de 10 salariés composent près - et quelques fois plus - de la moitié de l'ensemble des firmes et emploient plus d'un tiers de l'effectif total de

l'IAA dans les pays en question. Par contre, les grandes entreprises, qui ne comptent que moins de 5% du total des entreprises, emploient une part importante de l'effectif total du secteur.

A la lumière des données de l'ONUDI, nous remarquons que les IAA emploient un cinquième de l'effectif total de l'industrie manufacturière dans les pays du Maghreb et du Moyen-Orient alors que, pour l'Europe du Sud, leur part n'est que de 10,2%<sup>4</sup>. L'effectif total des IAA a augmenté dans tous les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Par contre, comme dans les pays du Sud de l'Europe, il a diminué en Turquie.

Pendant les deux dernières décennies, le taux de valeur ajoutée<sup>5</sup> des IAA des cinq pays du Nord de la Méditerranée ainsi que de certains pays du Moyen-Orient (Turquie, Israël, Chypre) a augmenté alors que l'effectif total a fléchi. La Turquie, qui a amorcé la fondation de son agro-industrie moderne au début des années 1930, pourrait être en train d'atteindre la phase de maturité de son marché agroalimentaire.

Une comparaison entre les différentes branches de l'IAA permet de voir que l'industrie laitière, celle des fruits et légumes et particulièrement celle des produits alimentaires élaborés sont les branches de l'agroalimentaire qui ont connu un essor important pendant les deux dernières décennies de libéralisation, de restructuration économique et de globalisation. Les boissons rafraîchissantes sans alcool (eaux de table, sodas, boissons gazeuses et fruitées...), ainsi que les jus de fruits, ont vu leur production et valeur ajoutée bondir aussi bien au Nord qu'au Sud et à l'Est de la Méditerranée. Le secteur des vins et spiritueux, sujet à une grande concentration de capital au niveau mondial, a connu un développement important dans les pays à tradition viticole comme l'Espagne et le Portugal.

---

<sup>4</sup> Calculs effectués à partir de la base de données de l'ONUDI sur son site internet. Les statistiques concernent les années 1996-1998.

<sup>5</sup> Valeur ajoutée brute aux prix de production pour la plupart des pays sauf indication contraire.

Tableau 4: **Indices de l'évolution au début des années 2000 de l'IAA dans certains pays du bassin Méditerranéen (1980=100)**

Pays	Effectif	Production	Valeur Ajoutée Brute
Pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée			
Algérie	105	nd	nd
Maroc	443	361	811
Tunisie	203	412	622
Chypre	160	284	284
Egypte (1996)	141	250	269
Israël (1996)	136	238	253
Syrie	196		297
Turquie	95	310	230
Europe du Sud			
Espagne	100	214	176
France (1995)	95	169	260
Grèce	102	210	275
Italie (1995)	100	216	160
Portugal	135	343	373

*Source: Composé par nos soins à partir des données de «Statistiques industrielles internationales» (1963-1998), ONUDI, 2007, CD-Rom*

Nous pouvons mettre en avant trois facteurs «moteurs» qui provoquent et accompagnent les changements structurels observés dans l'industrie agroalimentaire des pays étudiés :

- l'exode rural et l'urbanisation qui créent une dynamique importante de la demande alimentaire tant au niveau des modèles de consommation qu'à celui des styles de vie et des comportements de consommateurs;
- les différentes phases du *continuum* rural-urbain, marqué par des ruptures entre 1960 et 1990, période où plusieurs pays optent d'abord pour des modèles d'importation de matières premières agricoles. Ce *continuum* s'est ensuite renouvelé à la faveur de la prolifération des circuits courts d'approvisionnement et par la régénération du secteur informel à partir des années 1990;
- l'élargissement des marchés et les changements dans les flux d'échanges commerciaux internationaux.

## 2.2. Des performances très contrastées dans le secteur agroalimentaire

Au-delà des disparités macroéconomiques et industrielles globales, les différences en termes de performances dans les secteurs agroalimentaires en Méditerranée peuvent expliquer certains résultats

en termes d'échanges internationaux et de dépendances alimentaires dans cette région. Le tableau suivant présente un score de performance des IAA dans les pays méditerranéens basé sur trois ratios industriels<sup>6</sup> : la productivité du travail dans le secteur, le taux de valeur ajoutée et la capacité productive<sup>7</sup>. Le tableau nous permet d'apprécier le classement de 16 pays méditerranéens<sup>8</sup> ainsi que les moyennes régionales.

L'examen de la capacité productive agroalimentaire (rapport de la production du secteur à la population nationale) révèle des écarts encore plus importants. La moyenne méditerranéenne atteint 793 \$ par habitant avec des valeurs dépassant 2000 \$ en France et n'atteignant pas 100 \$ en Egypte ou en Algérie. Dans certains cas, cette capacité productive pour le seul secteur des IAA dans les pays du Nord, dépasse les PNB par habitant de certains pays du Sud ou de l'Est de la région.

Si les écarts sont importants en termes de productivité du travail et de capacité productive des IAA dans les pays méditerranéens, la part de valeur ajoutée est plus homogène. La moyenne méditerranéenne est de 26%. Cette part s'élève à 24% dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Dans l'ensemble, cette part a fortement reculé (-3%) entre 1995 et 1998.

Même si les chiffres examinés se rapportent aux performances des secteurs agroalimentaires lors de la dernière décennie, ils peuvent néanmoins renseigner sur l'ampleur des écarts existants entre le Nord et le Sud de la Méditerranée.

Le classement des pays méditerranéens obtenu à partir de ces trois critères de performance sectorielle permet de distinguer 4 pays (3 du Nord de la Méditerranée et Israël) au-delà de la moyenne de la région. Les 12 autres pays se classent en deçà. Les pays du Sud de la Méditerranée obtiennent des performances encore en dessous de la moyenne des pays tiers Méditerranéens. Ces écarts de productivité et de capacité de production dépendent notamment des principales caractéristiques des industries agroalimentaires dans ces pays.

---

<sup>6</sup> Pour le mode de calcul du score de performance des IAA dans la Méditerranée, cf AgriMed, (2004). Aucune pondération des ratios n'est retenue. Les données font référence à 1998.

<sup>7</sup> La capacité productive des IAA est mesurée par le ratio production IAA d'un pays / population totale de ce pays.

<sup>8</sup> Même si nous n'avons pas retenu le Portugal dans notre échantillon de pays méditerranéens, il a été intégré par l'étude du Ciheam- IAM (Agri Med, (2004)).

Le classement obtenu à partir du tableau précédent est tiré de l'exploitation des données de 1998 concernant les performances sectorielles dans l'industrie agroalimentaire des pays méditerranéens. Les tableaux suivants nous permettent de confirmer les principales tendances grâce à l'examen de ces performances et de leurs évolutions dans les trois sous-ensembles géographiques de notre région d'étude. Ainsi, nous pouvons observer que dans son ensemble, la région méditerranéenne enregistre de fortes progressions entre 1994 et 2004 du nombre de ses entreprises agroalimentaires (+ 59%), des effectifs dans les IAA (+32%), de la production du secteur (+60%) ainsi que la valeur ajoutée agroalimentaire (+80%).

Même si ces évolutions semblent davantage tirées par les performances des IAA dans les pays méditerranéens appartenant à l'Union Européenne<sup>9</sup>, il apparaît que la situation est plus nuancée entre les pays de l'Est et du Sud. Ces derniers ont connu durant la période examinée des évolutions positives notamment en termes de production (+4,5%) et de valeur ajoutée (+32%), alors que les pays de l'Est ont globalement connu de fortes diminutions<sup>10</sup>.

Ces changements enregistrés dans les principales caractéristiques des IAA renseignent aussi sur les pertes et les gains plus ou moins importants, dans chaque sous-ensemble géographique, par rapport aux ratios de productivité du travail et de la part de la valeur ajoutée d'une part, et ceux relatifs à la production moyenne des entreprises agroalimentaires d'autre part.

Les écarts importants observés dans les performances des secteurs agroalimentaires entre les pays du nord et du sud de la Méditerranée, sont renforcés par des différences encore plus prononcées en termes de structures, de productivité et de performances agricoles. Hormis la Turquie, l'ensemble des PSEM accusent des déficits commerciaux agricoles plus ou moins importants, remettant en cause leurs capacités de fournir les industries agroalimentaires en aval.

---

<sup>9</sup> Les pays « Autres Med » du tableau enregistrent des évolutions négatives pour les 4 agrégats examinés, alors que ceux de la Méditerranée « Européenne » connaissent dans le même temps de fortes progressions.

<sup>10</sup> La décennie 1990-2000 était marquée par de nombreux conflits dans de nombreux pays de la Méditerranée de l'Est (Ex Yougoslavie).

Tableau 5: **Caractéristiques des industries agroalimentaires en Méditerranée 1994-1996 et 2002-2004**

Pays	Nombre d'entreprises			Effectif total		
	1994-1996	2002-2004	Evolut. en %	1994-1996	2002-2004	Evolut. en %
Med Est	19 981	28 640	+43,34	363 468	363 724	+0,07
% Est / Med	14,82	13,37		24,87	18,81	
Med Sud	15 612	17 071	+9,34	413 713	397 977	-3,80
% Sud/ Med	11,58	7,97		28,31	20,59	
Med Nord*	99 191	168 552	/	684 279	1 171 600	/
% Nord/ Med	73,56	78,67		46,82	60,60	
Total Med*	134 784	214 263	+58,97	1 461 460	1 933 301	+32,28
UE-27	248 898	291 580	+17,15	3 227 266	4 194 325	+29,97
UE-Med*	86 003	171 016	+98,85	539 715	1 205 246	+123,3
Autres Med	48 781	43 247	-11,3%	921 745	728 055	-21%
Monde	418 841	/	/	16 864 480	/	/

Tableau 5 : (suite)

Pays	VA (millions \$ US)			Production (millions \$ US)		
	1994-1996	02-04	Evolut en %	1994-1996	2002-2004	Evolut en %
Med Est	8 909	7 906	-11,26	32 580	20 500	-37,08
% Est / Med	15,55	8,70		14,51	5,70	
Med Sud	3 777	4 974	+31,69	17 174	17 951	+4,52
% Sud/ Med	7,44	5,47		7,65	4,99	
Med Nord*	38 074	78 013	/	174 769	321 371	/
% Nord/ Med	75,01	85,83		77,84	89,31	
Total Med*	50 760	90 893	+79,06	224 523	359 822	+60,26
UE-27	107 138	199 161	+85,89	568 824	785 110	+38,02
UE-Med*	36 156	75 416	+108,6	164 883	308 895	+87,34
Autres Med	14 604	15 477	+5,98%	59 640	50 927	-14,6%
Monde	382 888	/	/	1 428 096	/	/

\* Données manquantes : (1994-1996) et Grèce (2002-2004)

**Source** : Calculs des auteurs sur la base des données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI et des données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI. Pour le détail des modes de calculs cf (Cheriet, 2009).

**Tableau 6 : Performances et productivités comparées des industries agroalimentaires en Méditerranée entre 1994-1996 et 2002-2004**

Pays	Production/ Effectif (en milliers US\$)			VA**/ Production En %		
	1994- 1996	2002- 2004	Evolut. en %	1994- 1996	2002- 2004	Evolut. en %
Med Est	89,64	56,36	-37,13	27,34	38,56	+41,04
Med Sud	41,51	45,10	+8,65	21,99	27,71	+26,01
Med Nord*	255,41	274,30	+7,39	21,78	24,27	+11,43
Total	153,62	186,12	+21,6	22,61	25,26	+11,72
Med*						
UE-27	176,26	187,18	+6,20	18,84	25,37	+34,68
UE-Med*	305,5	256,29	-16,1	21,98	24,41	+2,43
Autres	64,70	69,95	+8,11	24,49	30,39	+24,09
Med						
Monde	84,68	/	/	26,81	/	/

**Tableau 6 : (Suite)**

Pays	VA**/ Effectif (en milliers \$ US)			Production / entreprise (en milliers \$ US)		
	1994- 1996	2002- 2004	Evolut. en %	1994- 1996	2002- 2004	Evolut. en %
Med Est	24,51	21,74	-11,3	1630,55	715,78	-56,1
Med Sud	9,13	12,5	+36,91	1100,1	1051,56	-4,41
Med Nord*	55,64	66,59	+10,95	1761,94	1907	+8,23
Total Med*	34,73	45,6	+31,29	1665,8	1679,3	+0,81
UE-27	33,20	47,48	+43,03	2285,37	2692,61	+17,82
UE-Med*	66,99	62,57	-6,6	1916,6	1806,23	-5,76
Autres Med	15,84	21,26	+34,21	1222,61	1177,58	-3,68
Monde	22,70	/	/	3409,64	/	/

\* Données manquantes : France (1994-1996) et Grèce (2002-2004) et certains pays de l'Ex Yougoslavie.

\*\* VA : Valeur ajoutée

Source : Calculs de l'auteur sur la base des données 1994- 1998 INDSTAT3 CD Rom ONUDI et des données 2002-2004 : Industrial Statistics Yearbooks, 2007. ONUDI.

Pour le détail des modes de calculs, cf (Cheriet, 2009).

L'examen des données concernant la productivité du travail et la part de la valeur ajoutée dans les industries agroalimentaires fait ressortir deux tendances : d'abord, les améliorations enregistrées en Méditerranée pour les quatre ratios examinés entre 1994 et 2004 ont surtout été réalisées par les pays méditerranéens n'appartenant pas à l'espace européen; ensuite, parmi ces pays méditerranéens non européens, ceux de la Méditerranée du Sud connaissent de fortes performances comparées à celles réalisées par les pays de l'Est. Les gains de productivité du travail dans le secteur des IAA montrent de fortes pertes à l'Est (- 37%) contre des gains de l'ordre de 8% au Sud et au Nord de la Méditerranée.

Cependant, les écarts demeurent très importants entre les trois sous-ensembles, notamment en termes de productivité. Ainsi, un salarié du secteur d'un pays du Nord produit en moyenne jusqu'à six fois plus qu'un travailleur des IAA dans le Sud ou l'Est du pays. Au-delà de ces écarts de performances entre les trois sous-ensembles, il existe aussi des écarts parmi les pays de chaque sous-ensemble. Cela est particulièrement le cas pour la région de l'Est de la Méditerranée, où Israël présente des performances sectorielles proches des pays du Nord et au dessus de la moyenne de sa région d'appartenance.

Ces résultats des IAA en Méditerranée obéissent à la fois aux caractéristiques propres des secteurs concernés, mais aussi aux stratégies des acteurs, notamment en termes d'opérations de restructuration et d'options de localisation géographique.

### **2.3. Arrivée de nouveaux acteurs, changements des modes de gouvernance**

Tout au long du XX<sup>e</sup> siècle, l'Etat se place en tant qu'acteur actif et dynamique de la construction et du fonctionnement du secteur agricole et agroalimentaire dans la grande majorité des pays du bassin Méditerranéen. En Turquie, le modèle de « capitalisation par l'Etat » est adopté dès les années 1930, peu après la proclamation de la République (1923) et annonce les prémices d'un développement économique libéral soutenu par l'Etat. Ce modèle prévoit la réalisation des investissements par l'Etat dans des secteurs nécessitant une haute technologie ou une infrastructure lourde afin d'assister et de développer les initiatives privées sans les encombrer.

Le secteur agroalimentaire, considéré primordial pour la sécurité alimentaire de la population nationale, a également été pris en main. Ce modèle sera suivi par Nasser, en Egypte, avec plus de 'radicalité' et par Bourguiba, en Tunisie, alors que l'Algérie opte, peu après sa

libération, pour un modèle socialiste planifié où l'Etat est un acteur économique prédominant. L'agroalimentaire marocain est également imprégné par une forte présence du secteur public. Pendant ce temps, la Turquie, après un intermède de libéralisme fort durant la décennie 1950, est également entrée dans une période d'économie planifiée dont l'objectif principal était d'initier, d'améliorer et de mieux orienter les investissements du secteur privé. Les années 1960 et 1970 sont marquées par l'omniprésence de l'Etat dans tous les secteurs industriels, plus particulièrement dans l'agro-industrie. Par contre, les années 1980 et 1990 engagent des politiques d'ajustement structurel avec un retrait volontaire, et même imposé de l'Etat, de la sphère économique.

Malgré ces efforts de libéralisation, l'Etat demeure encore très présent dans le secteur agroalimentaire où il continue à jouer un rôle d'investisseur actif, qu'il s'agisse de l'agriculture ou de la transformation alimentaire. On remarque ainsi, malgré certains efforts de désengagement récents, sa présence encore forte dans les grands complexes agro-industriels en Algérie, en Egypte, en Jordanie et en Turquie (l'industrie du tabac, les sucreries, la trituration des oléagineux et les corps gras). Cette situation était jusqu'à une période récente encore la règle dans certains pays de l'Europe du Sud (l'Espagne et l'Italie notamment) où l'Etat a joué le rôle d'industriel à côté du capital privé ou des régies, véritables monopoles d'Etat (industrie du tabac en Espagne et en France jusqu'en 1999 avant la création de la firme multinationale Altadis).

#### **2.4. Avènement des conglomérats industriels à capital familial**

A côté de l'Etat, se sont également développées de grandes entreprises agro-industrielles nationales issues du capital privé souvent d'origine familiale. C'est une situation qui perdure dans les pays du Nord et du Sud du bassin Méditerranéen. Par ailleurs, les privatisations qui vont bon train depuis le début des années 1990 profitent davantage au secteur privé local qu'au capital privé étranger, bien que ce dernier soit fortement souhaité par les autorités publiques des pays du sud de la Méditerranée et des Balkans. Même dans les pays comme l'Algérie ou ceux des Balkans, où l'Etat s'est substitué au secteur privé jusqu'à cette dernière décennie, l'économie de transition ravive l'esprit entrepreneurial (Rastoin et al, 2003 ; 2004).

L'entreprise algérienne Cevital offre un bon exemple : Issaâd Rebrab, un modeste comptable ayant opté pour l'enseignement en début de carrière, décide de créer son entreprise, Socomeg, en partenariat avec d'autres entrepreneurs en 1972<sup>11</sup>. Jusqu'à la fin des années 1980, il restera dans le seul secteur de la construction métallique et serrurerie. Mais, depuis 1988, Socomeg s'est diversifié dans le raffinage du sucre, la trituration des oléagineux-protéagineux, la fabrication de pâtes alimentaires et de dérivés de céréales et l'embouteillage d'eau minérale. Par ailleurs, il est devenu concessionnaire de Hyundai et de Rank Xerox en Algérie et a racheté IBM Algérie. Le tableau 1 en Annexe donne un premier aperçu de ces conglomérats qui régissent les secteurs agro-industriels et agro-tertiaires de quelques pays méditerranéens.

En Espagne, en France et en Italie, plusieurs grands groupes multinationaux suivent cette tradition (Bongrain, Ferrero, Lactalis, Montedison/famille Ferruzzi, Pernod Ricard, pour ne citer que les plus connus). Dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, on peut citer les familles Koç, Sabanci et Yasar en Turquie, les familles Haddab, Hashisha et Chaibi en Tunisie, la famille royale au Maroc. Cette situation implique un mode de gestion et de gouvernance qui diffère de celui des groupes agro-industriels anglo-saxons dépendants des investisseurs institutionnels<sup>12</sup>. Au Maghreb et en Turquie donc, ce sont ces familles qui ont su créer des entreprises compétitives, qui maîtrisent leurs chaînes de production et de distribution et qui sont leaders sur leurs marchés. La pénétration du capital agroalimentaire étranger est, le plus souvent, réalisée par l'établissement de partenariats avec ces entreprises locales.

La stratégie des grandes entreprises locales vise à valoriser des actifs spécifiques par la maîtrise de leur marché local et des réseaux de distribution, savoir-faire en consommation locale et qu'elles monnaient en échange du capital que leur apportent les entreprises étrangères. Par ailleurs, l'entreprise locale recherche dans ces

---

<sup>11</sup> *Maghreb Confidentiel*, n°592, 27/02/2003. *Algeria Investment Outlook 2000*, ACC Reports.

<sup>12</sup> Nous devons néanmoins mentionner certaines grandes firmes familiales en Amérique du Nord (Cargill, Mars, J.L. Simplot, Mc Cain), au Royaume-Uni (Weston qui a créé différentes firmes au Canada, au RU et en Australie). Cependant, contrairement à la structure des pays méditerranéens, ces entreprises sont de moins en moins nombreuses par rapport à la totalité des firmes leaders formant les oligopoles agroalimentaires régionaux.

partenariats de nouveaux marchés à l'exportation. Ce fut, par exemple, le cas du partenariat entre Carrefour et le groupe Sabanci, l'un des premiers complexes industriels turcs. Dans le cadre de cette stratégie, en plus des produits alimentaires de Sabanci, Carrefour exporte vers le marché de l'Union Européenne les produits d'autres entreprises turques leaders dans leurs segments. Cette opportunité offre à certaines firmes turques une manière de pénétrer les marchés européens et de contourner certaines barrières non tarifaires qui leur en bloquaient l'accès (cf les travaux de Cheriet, 2009, Tozanli, 2006 et 2007 et Tozanli, Ersoy, 2000).

### **3-LA PENETRATION DU CAPITAL ETRANGER : VECTEUR D'INTEGRATION DES PAYS MEDITERRANEENS A L'ECONOMIE MONDIALE?**

Nous examinons dans ce qui suit, les stratégies des principales firmes agroalimentaires multinationales en Méditerranée, à travers leurs opérations de fusions/ acquisitions, de partenariats et d'alliances stratégiques mais aussi de désinvestissements et de restructuration.

#### **3.1. Les IDE agroalimentaires et la restructuration des firmes multinationales en Méditerranée**

L'analyse des investissements directs réalisés par les grandes firmes agroalimentaires à partir des données d'AGRODATA est un bon indicateur de la stratégie des firmes dans les pays de la zone. Nous allons, dans cette partie, nous baser sur la banque de données Agrodats<sup>13</sup>. Il est toutefois important de rappeler que ces investissements ne constituent pas l'ensemble des investissements directs à l'étranger (IDE) opérant dans le bassin Méditerranéen et, qu'en choisissant d'étudier les localisations à l'étranger des plus grandes firmes, nous délaissions forcément une partie des investissements réalisés par des PME multinationales en pleine croissance pendant ces deux dernières décennies.

Néanmoins, les mouvements de capitaux des 100 premières firmes agro-industrielles multinationales (FMNA) apportent une information intéressante dans la mesure où les sources de données, qui permettent

---

<sup>13</sup> Agrodats est une banque de données sur les plus grands groupes agro-industriels multinationaux au niveau mondial créée en 1972 au CIHEAM-Institut agronomique méditerranéen de Montpellier. La collecte et le traitement des données donnent lieu à des publications périodiques sur l'analyse des structures, stratégies et performances des 100 premiers groupes agro-industriels multinationaux.

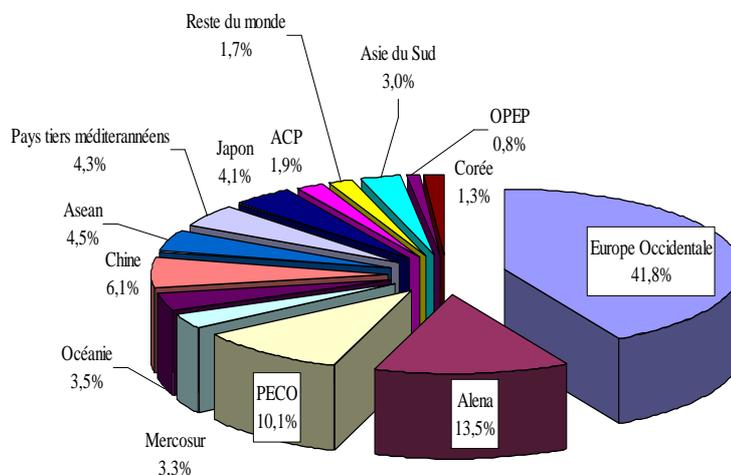
de mesurer la pénétration du capital étranger dans les systèmes agroalimentaires régionaux, sont peu nombreuses, voire inexistantes.

Une observation sur longue durée (du 1<sup>er</sup> janvier 1987 au 31 décembre 2006) des opérations de restructuration, communément appelées des «*Fusions et Acquisitions*» (F&A), met en évidence le fait que les investissements *ex nihilo* laissent, de plus en plus, place à de nouvelles formes d'investissement à l'étranger, en particulier les fusions, les acquisitions et les alliances stratégiques. Les firmes multinationales, préoccupées par les risques et les incertitudes liés à leurs investissements dans le pays d'accueil, préfèrent de plus en plus investir dans des structures déjà existantes plutôt que de créer de toutes pièces des filiales ou de construire une unité de production dans des pays plus instables.

Cette prédominance des formes d'investissement accentue le recours aux partenaires locaux, notamment lors des premières années de l'implantation (Cheriet, 2009; Cheriet et al. 2008). Cette configuration présente au moins trois types d'avantages : d'abord, une alliance suivie de la reprise d'un leader national permet d'acquérir des installations et une part de marché existante; ensuite, une telle reprise élimine *de facto* un concurrent direct important et modifie la structure de l'industrie locale; enfin, une telle opération permet à la fois d'accélérer l'apprentissage institutionnel de la firme étrangère, son gain de notoriété et son adaptation aux réseaux de distribution et d'approvisionnement locaux.

Certaines firmes vont au-delà et adoptent deux options stratégiques complémentaires : la réplique des stratégies d'implantation (et la relance de marques et de produits) dans les pays « proches » culturellement; le renforcement entre les métiers de la firme ou de ses filiales sur une échelle régionale (exemple de Danone ou de Nestlé en Méditerranée).

Figure 3 : Répartition des alliances et des partenariats selon la région économique d'appartenance des pays-cibles (1987- 2006)



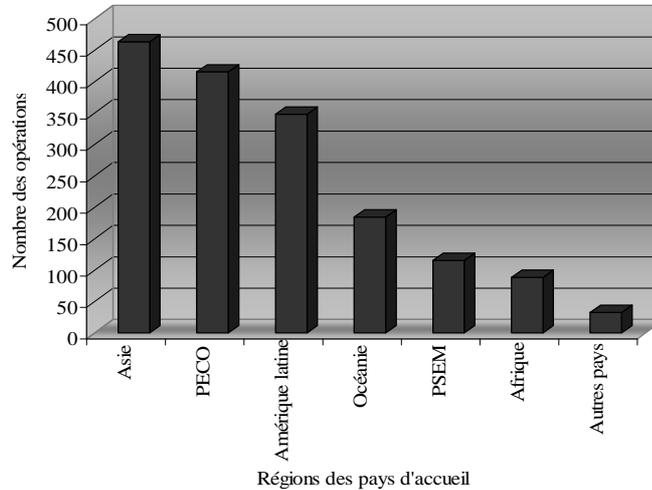
Source : Banque de données Agrodatab, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

Les tendances enregistrées concernant la répartition des opérations de fusions et acquisitions sont confirmées par celles relatives aux alliances stratégiques et les partenariats réalisés par les firmes agroalimentaires dans le monde : très forte concentration au niveau de l'Europe occidentale (42%), poids relativement important des Pays de l'Europe de l'Est et Centrale (PECO) (10,1% contre 13,5% en Amérique du Nord) et une part relativement conséquente des pays tiers méditerranéens (4,3%, plus que l'Asie du Sud, le *Mercosur* ou le Japon).

Une comparaison avec les autres grandes régions du monde révèle que le bassin Méditerranéen qui comprend le Maghreb, le Moyen-Orient, les Balkans, la Turquie, Chypre, Malte mais également le Golfe arabe, ne constitue pas véritablement un pôle d'attraction pour les firmes multinationales agroalimentaires. Ces pays font à peine mieux que ceux de l'Afrique au Sud du Sahara. Le bassin Méditerranéen semble former une enclave surtout en comparaison

avec l'Europe centrale et orientale (PECO), l'Asie du Sud-Est et l'Amérique latine.

Figure 4 : **Opérations de fusions, acquisitions et partenariats réalisées par les 100 premières FMNA dans les régions des économies émergentes (1<sup>er</sup> janvier 1987 et 31 décembre 2006)**



Source : Elaborée par les auteurs sur la base des données d'Agrodata 2009

Il existe toutefois dans cet ensemble hétérogène des différences notables entre les pays et leur capacité à attirer les investissements étrangers varie sensiblement d'un pays à l'autre :

- Les pays des Balkans et de la Mer Noire, à l'instar des autres pays de l'Europe centrale et orientale, constituent des zones d'attraction actives pour le capital agro-alimentaire étranger. Ainsi, dès l'ouverture de ces marchés à l'économie libérale au début des années 1990, les investissements réalisés par les firmes multinationales agro-industrielles (FMNA) ont suivi une progression exponentielle en restant toutefois modestes, comparés à la Pologne, la Hongrie ou la République Tchèque. Cependant, la transition de ces pays vers l'économie de marché, à l'intérieur même de cette zone, demeure assez inégale. La Roumanie, par exemple, représente à elle seule un montant équivalent à 2,7% des stocks d'investissements de l'ensemble du bassin Méditerranéen; elle est suivie par l'Ukraine et la

Bulgarie<sup>14</sup>. La plupart des investissements dans ces pays sont réalisés dans l'industrie brassicole. Les industries des aliments de base, ainsi que l'industrie du chocolat et confiserie, attirent également le capital étranger. C'est également le cas des filiales "multiproduits" qui comprennent plusieurs activités de la chaîne agroalimentaire et qui peuvent, à ce titre, être considérées comme des entreprises compétitives de taille moyenne. Celles-ci forment près de 13% de l'ensemble des filiales implantées dans les pays des Balkans et de la Mer Noire.

- Le sous-ensemble «Pays du Moyen-Orient et les îles» constitue un espace également attractif pour le capital de la Triade<sup>15</sup>. La Turquie, l'Égypte et Israël se distinguent des autres pays composant ce sous-ensemble. Des sous-secteurs à haute valeur ajoutée, tels que les boissons sans alcool et les produits alimentaires divers (aliments diététiques et infantiles, amidon, épices et assaisonnements, café et thé, plats préparés et *snackfoods*), apparaissent comme des secteurs cibles pour les firmes de l'agro-alimentaire mondial. On remarque également la présence de filiales "multiproduits" qui constituent 12 % du total. L'agrotertiaire, qui est un large marché pour les échanges internationaux des produits agro-alimentaires et qui abrite des réseaux de distribution locaux bien établis, attire également une partie non négligeable du capital étranger (10,5 % des filiales établies). En effet, les réseaux de distribution locaux constituent un actif spécifique particulièrement visé.
- Les pays du golfe Arabique, pays à revenus pétroliers jouissant d'un niveau de produit national brut (PNB) par habitant élevé, ne sont pas des zones d'attraction pour le capital agroalimentaire international. Les stocks d'investissement y ont gardé une tendance constante ces dix dernières années. Les investissements concernent plus spécifiquement le commerce international des produits agricoles et alimentaires et l'industrie laitière.
- Enfin, dans la zone du Maghreb, les investisseurs s'intéressent surtout au Maroc et à la Tunisie et très récemment à l'Algérie. Les françaises, comme Danone, Fromagerie Bel, Lactalis et Sodiaal, sont activement présentes sur les marchés laitiers

---

<sup>14</sup> Les pays de la Mer Noire sont inclus dans la définition du bassin Méditerranéen dans Agrodata

<sup>15</sup> La Triade comprend l'Europe occidentale, les États-Unis d'Amérique et le Japon.

maghrébins. Ils se nichent dans des secteurs à haute potentialité de développement, comme l'industrie laitière ou des dérivés de céréales (la biscuiterie pour Danone) et sont soutenus par les autorités publiques. Lactalis et la Fromagerie Bel ont fait leur entrée en Algérie; cependant Unilever refuse pour le moment de créer un partenariat avec le groupe privé algérien Cevital, à cause notamment des conditions imposées par ce dernier (exigence d'une entrée réciproque par échange d'actions) (selon *Maghreb Confidentiel*, N° 602, 15/05/2003).

La majorité de ces opérations sont réalisées dans les secteurs de l'industrie laitière, des biscuits, des boissons sans alcool et de la bière. La quasi-totalité est tournée vers la capture et le maintien des parts des marchés locaux avec de forts investissements immatériels orientés vers la publicité/promotion. La demande intérieure constitue le véritable facteur d'attraction pour les investisseurs agro-industriels originaires des pays de la Triade.

Mis à part le sud de l'Europe, l'ensemble composé par les pays des Balkans, du Moyen-Orient, de la péninsule arabique et du Maghreb se situe bien loin derrière dans le classement des pays qui attirent les investissements des firmes multinationales. Les mesures de privatisation, de libéralisation de l'économie et de politiques de mise à niveau appliquées par les gouvernements de ces pays ne semblent pas donner les résultats escomptés. Pour la période 1986-2006, cet ensemble n'a pu attirer qu'à peine 3% du total mondial des opérations réalisées par les plus grandes firmes multinationales. Les firmes états-uniennes suivies par les françaises sont plus actives dans la région méditerranéenne que les firmes originaires d'autres pays de la Triade.

L'environnement des entreprises influe beaucoup sur leur compétitivité qui repose à son tour sur le positionnement de l'industrie manufacturière dans les marchés internationaux, la qualité et la fréquence des innovations, le niveau technologique général, les facilités matérielles et la qualité des infrastructures dont elles peuvent jouir.

### **3.2. Des dynamiques concurrentielles locales animées par les effets d'entraînement de l'agro-tertiaire?**

Parmi toutes les formes de partenariat étudiées entre les firmes locales et étrangères dans le secteur agroalimentaire, c'est sans doute celles qui se sont nouées dans le secteur de la distribution qui ont eu le

plus d'impacts sur les systèmes alimentaires de la région car les effets d'entraînement qu'elles provoquent dans l'organisation, la coordination et la restructuration des filières agroalimentaires sont indéniables.

Les premières firmes à s'implanter dans les pays du bassin Méditerranéen ont été les *discounters* allemands : Metro vers la Turquie et l'Égypte; Aldi et Lidl vers la Turquie. C'est vers la fin des années 1990 que Carrefour établit un partenariat avec le conglomérat industriel turc, Sabanci Holding, avant de s'étendre vers la Tunisie et dernièrement l'Égypte. Entre-temps, Marjane (supermarché Cash & Carry marocain) est acquis et absorbé par Metro. Dans le même temps, Auchan crée un partenariat avec l'Omnium Nord Africain et installe une deuxième chaîne de supermarchés dans ce pays, Acima (qui se soldera par une sortie d'Auchan de la relation en 2006).

Ces capitaux de l'agro-tertiaire, conjugués avec les investissements réalisés par les chaînes de restauration rapide et/ou collective comme Mc Donald, Burger King, Pizza Hut ou encore Sodexo sont porteurs de changements profonds dans la restructuration des filières puisque leur approvisionnement est assuré à 70-90 % par les produits locaux, que ce soit les produits agricoles bruts ou les produits agroalimentaires transformés.

Ces installations nécessitent des mises aux normes des produits quant à leur qualité et leur apparence (emballage, étiquetage...) et créent tout un réseau d'industries et services liés associés au fonctionnement de leur chaîne de valeur. Ainsi, les dynamiques concurrentielles « transférées » vers les PME locales, que les alliances entre le grand capital familial local et les firmes agroalimentaires multinationales n'arrivent pas à créer, semblent être ranimées par les investissements étrangers de l'agro-tertiaire. Cependant, ces développements nécessitent une réflexion plus approfondie et un travail plus détaillé alimenté par des enquêtes et des entretiens dans les pays concernés, en vue d'observer et d'analyser l'ampleur et la portée de ces effets d'entraînement, notamment vers l'amont des filières (restructuration, adaptation des agriculteurs, rapports de force).

### **3.3. Les mouvements des capitaux Sud-Sud**

Un autre trait intéressant, qui ressort de l'analyse des partenariats entre entreprises en Méditerranée, réside dans le dynamisme des alliances sud-sud et sud-est dont le rythme ne cesse d'augmenter au cours des dernières années. Ces nouvelles pratiques brisent sans doute

un éloignement qui s'est installé depuis un certain temps après de longs siècles d'échanges de produits agricoles et alimentaires.

En effet, les entreprises locales des pays méditerranéens sont animées par une volonté farouche d'exporter vers les pays du Nord alors que les tarifs douaniers (contingents et mesures sanitaires) constituent autant d'entraves et, à la limite, de barrières non tarifaires à cette stratégie. Il faut rappeler que les pays du Sud sont moins exigeants et donc moins bien préparés à satisfaire les exigences en matière de normes internationales, une condition qui facilite les flux commerciaux.

L'analyse que nous avons pu faire de ce type d'investissements démontre que ces derniers sont en majorité concentrés entre des pays liés par une proximité géographique et culturelle. Ainsi, ce sont le plus souvent des entreprises commerciales, à capital familial, qui organisent et gèrent le commerce international et local des produits agricoles et alimentaires de la région du Golfe Arabique. L'absence d'un tissu industriel local développé et productif oriente les investisseurs davantage vers le commerce que vers l'industrie.

Toutefois, quelques exceptions à ces grandes tendances doivent être signalées. La première est le cas de l'Omnium Nord Africain (ONA) qui a investi dans les pays arabes, mais qui a également réalisé des acquisitions d'entreprises et possède des filiales implantées en France. Ainsi, après avoir acquis les Conserveries monégasques au début des années 1990, le groupe marocain a établi neuf filiales spécialisées dans la pêche et la transformation de poisson, deux filiales de commerce de produits agroalimentaires et une filiale holding qui s'occupe de la partie communication et de la gestion de ses affaires à l'étranger<sup>16</sup>. De son côté, Delta Dairy, société grecque en partenariat avec le groupe Danone, investit depuis quelques années en Bulgarie et en Roumanie dans le secteur laitier. Un certain nombre de PME grecques sont très actives dans cette zone de la Méditerranée, dans l'agroalimentaire mais également l'agro-tertiaire.

Ces informations montrent que la mondialisation de l'économie agroalimentaire du bassin Méditerranéen n'est pas le seul fait des firmes multinationales originaires de la Triade mais qu'il existe une activité plutôt soutenue à l'initiative des entreprises des pays méditerranéens arabes. Il est envisageable que, dans les prochaines

---

<sup>16</sup> Ces informations sont extraites du *Rapport Annuel 1998* de l'ONA présentant les comptes consolidés ainsi que le périmètre de consolidation du groupe.

années, des firmes agro-industrielles algériennes (Cévital, Sim), tunisiennes (Poulina) ou marocaines (Koutoubia) décident de réaliser des investissements dans le secteur agroalimentaire de la région, soit seules, soit en partenariat entre elles, soit en partenariat avec des firmes multinationales<sup>17</sup>.

En effet, les acteurs locaux ont plus d'affinités entre eux, liées à la culture, à la langue et à l'histoire; et ces liens sont renforcés par une proximité géographique forte. Il s'agit là d'un atout qui réduit considérablement les coûts d'installation d'une part, et les risques politico-économiques d'autre part, grâce à une meilleure connaissance des pays d'accueil.

Ces affinités socioculturelles, associées aux avantages liés à la proximité géographique, sont à la base d'investissements réalisés par les firmes turques dans les pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale pendant la dernière décennie. Anadolu Grubu, un complexe industriel turc de taille importante et sa filiale brassicole Efes, ont investi dès le début des années 1990 en Roumanie et en Bulgarie, pays moins prisés par les grandes FMNA que certains autres pays des PECO où elles sont plus présentes.

Dans le même esprit, Coca-Cola, sensible aux risques liés aux marchés des pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale, s'appuie sur les liens linguistiques, historiques et socioculturels du groupe industriel turc pour réaliser ses investissements dans cette zone du monde. Les investissements que réalise Efes dans ces pays, seul ou en partenariat avec Coca-Cola, sont tous des investissements *ex nihilo* et concernent la construction de ses propres usines tant en Roumanie, Bulgarie et Russie qu'au Turkmenistan, Kirgizistan, Kazakhstan ou Azerbaïdjan (Tozanli, Ersoy, 2000).

Koç Holding, le plus grand complexe industriel de la Turquie, a adopté une stratégie différente de celle des autres groupes industriels turcs et beaucoup plus conventionnelle. Le groupe préfère investir dans le secteur du commerce de détail et des services pour écouler ses propres produits sur des marchés étrangers plutôt que de réaliser des investissements dans la production ou la transformation agroalimentaire à l'étranger. En Turquie, Koç Holding est ainsi présent dans la production de conserves de légumes et de soupes déshydratées et dans le découpage et la préparation de la viande. Dans un proche avenir, il envisage de développer ses activités agro-industrielles à l'étranger

---

<sup>17</sup> cf Enquête Cheriet et Rastoin, Ipemed- MOISA, 2010.

(Tozanli, 2009).

La présence du capital turc sur les marchés internationaux ne se limite pas aux investissements des grands complexes industriels mais concerne également des PME et des investisseurs individuels qui possèdent l'esprit entrepreneurial et qui prennent le risque d'investir sur les marchés des pays de la Mer Noire et de l'Asie Centrale.

Par ailleurs, nous retrouvons ces PME dans les pays européens avec une forte présence turque créée par les mouvements migratoires des années 1960 et 1970 vers l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, les Pays-Bas, la France et la Suède. Aujourd'hui, ensemble, ces pays rassemblent une minorité turque de 3 millions de personnes qui créent une demande alimentaire différente de celle du pays d'accueil et font ainsi émerger un marché de produits agroalimentaires avec des préparations culinaires typiquement turcs.

Cela peut aussi être transposé au cas des produits Halal ou avec une typicité maghrébine en Europe occidentale (près de 5 millions de personnes d'origine maghrébine en France). Le marché du Halal en France est actuellement estimé à près de 5 milliards d'euros. Certaines entreprises agroalimentaires du Maghreb commencent à exploiter ce segment (Zakia Halal) et des distributeurs de l'hexagone développent des rayons exclusivement dédiés à ces produits.

L'intégration des populations locales et des sociétés méditerranéennes au marché mondial et à la globalisation socioculturelle ne passe pas par une «voie unique». La globalisation socioculturelle et l'internationalisation de l'économie méditerranéenne ne font en fait que commencer. L'intégration à cet ensemble, si souhaitée par certains et tant décriée par d'autres, s'opérera de bien différentes façons offrant ainsi aux firmes locales plusieurs voies à leur développement.

## CONCLUSION

L'objet de cet article était d'analyser les tendances actuelles des industries agroalimentaires en Méditerranée à travers deux optiques : l'évolution de la présence des firmes multinationales d'une part, et l'émergence des nouveaux acteurs locaux d'autre part. Ces deux mouvements concomitants modifient depuis quelques années profondément les structures des filières, de l'offre et de la demande agroalimentaires dans ces pays. De nouveaux acteurs se renforcent, se restructurent. De nouveaux produits sont lancés (ou relancés) et la demande alimentaire connaît des changements quantitatifs et qualitatifs importants. Ces changements structurels se font aussi sur une base de croissance démographique soutenue, de modifications des paysages

institutionnels et économiques dans de nombreux pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. Les perspectives géopolitiques et la construction-intégration régionale en cours imposent ainsi de nouveaux défis aux entreprises de cette région.

Parmi ces défis, quelques-uns apparaissent comme essentiels au renforcement des acteurs locaux. Ainsi, après des phases de croissance soutenue des conglomérats industriels locaux, à travers notamment des cycles importants de diversification ou de changements de mode de gouvernance (ouverture de capital, capitalisation boursière, etc.), les groupes locaux devront connaître deux mouvements stratégiques essentiels : d'abord, des recentrages sur les métiers clés sur fond de maîtrise des chaînes de valeur et d'adaptation aux rapports de force avec la grande distribution alimentaire. Ensuite, le tarissement de la demande alimentaire dans certains de ces pays, poussera inévitablement certains groupes à rechercher des leviers de croissance externes. Dans ce cadre, les mouvements d'internationalisation, à travers les exportations d'abord et des implantations dans les pays limitrophes ensuite, semblent constituer les défis futurs auxquels seront confrontés les grands groupes agroalimentaires locaux.

Ce cadre d'évolution des conglomérats locaux ne saurait ignorer les modes de présence des firmes multinationales dans la région. En s'implantant dans certains pays de la région, ces grands groupes modifient radicalement les structures de l'offre et de la demande alimentaires et, dans certains cas, ils contribuent à accentuer la pression compétitive et les barrières à l'entrée dans de nombreuses branches agroalimentaires (efforts d'investissement, R&D, normes de qualité, etc.).

Dans un schéma normatif d'évolution des conglomérats agroalimentaires locaux, l'intégration verticale des activités en constituerait l'étape ultime. La maîtrise des approvisionnements et des réseaux de distribution devrait aboutir à des mouvements de restructuration importants (concentration, alliances et partenariats). Un renforcement de la coopération commerciale et industrielle régionale devrait sans doute aboutir à des complémentarités entre les économies méditerranéennes d'une part, et à des synergies entre les groupes agroalimentaires nationaux d'autre part.

#### Références bibliographiques

**Abis S., Blanc P., & Mikail B.,** 2009. «Le malheur est-il dans le pré? Pour une lecture géopolitique de l'agriculture», *Revue internationale et stratégique*, Vol 1. N° 73, p.22-30.

**Cheriet F., & Rastoin J.L.**, (2010), *Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : Résultats d'une enquête auprès des opérateurs industriels*. Rapport d'étape 2, **Projet PSAM**, MOISA-IPEMED, Montpellier, juillet, 79 pages.

**Cheriet F.**, (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Thèse de doctorat. Montpellier. SupAgro. Montpellier. 443 pages.

**Cheriet F., Le Roy F.v, & Rastoin J.L.**, (2008), «Quelle spécificité de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée». *Management International* (Montréal). Vol. 12, N° 3, p. 40-60.

**Cheriet F., & Tozanli S.**, (2007), «Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers : cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée». *Economie rurale*. Vol. 12, N° 302, p. 40-55.

**Gherzi G.**, (2003). «Partenariats Méditerranéens : Garder le cap sur une mer agitée?». *Options Méditerranéennes*, série A/ N° 52, CIHEAM. Montpellier. p. 27 –38.

**Rastoin J.L., Tozanli S.**, (2007). «L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique». *Revue Agroligne*, N° 47, p. 11-13

**Rastoin J.L., Tozanli S.**, (2006). «Les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens». *Agroligne*, N° 46, p. 5-9.

**Rastoin J.L., Gherzi G., Padilla M., Tozanli S.**, (2004). «Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne». In Rapport Agrimed (2004), Ciheam, Paris, p. 213-234.

**Rastoin J. L. Tozanli S. Gherzi G.**, (2003), «L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens». *Conférence du FEMISE*, décembre. Marseille, 15 Pages.

**Tozanli S.** (2009). «Les industries agroalimentaires en Méditerranée». *Agroligne*, Mars-avril 2009, n. 68, p. 5-12.

**Tozanli S., Ersoy M.S.** (2000). «Internationalisation des firmes agroalimentaires turques : recherche de profit à court terme ou les prémices d'un développement durable». In : Bazin M. et al.(Eds). *Méditerranée orientale et Mer Noire entre Mondialisation et Régionalisation*. Edition l'Harmattan, Paris, p. 293-314.

Tableau 7: Exemples de conglomérats industriels des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée

Groupe	Fondateur-PDG	Date de création	Principal secteur d'activité	Filiales
Algérie				
Cevital	Issaâd REBRAB	1971	Construction métallique Métallurgie-sidérurgie Huiles végétales, margarine, Sucre, eau embouteillée, pâtes alimentaires, semoule Représentant exclusif Presse écrite quotidienne	Socomeg, Prolifor Metal-Sider Cevital  IBM Algérie Hyundai Algérie Liberté
<i>Autres groupes : Fruital; Groupe Hamiani, Sim</i>				
Tunisie				
Poulina	Abdelwaheb BEN AYED, réunion de 5 familles	1967 1976, 1979, 1988 1990 1978 1987	Agriculture, élevage Aviculture, aliments de volailles Transf. de pommes de terre Industrie laitière Multiproduits alimentaires Distribution Services informatiques, céramiques, acier, métallurgie, bois, électroménager, imprimerie, tourisme, les services, automobile	Société de Nutrition Couvoirs, El Mazra Flocon d'Or GIPA Almes, Cedria, Essanaouber
<i>Autres groupes : Groupe Hashisha, Groupe Chaibi (partenariat avec Carrefour), Groupe Mabrouk (Monoprix)</i>				
Maroc				
ONA – Omnium Nord Africain	M. Bassim JAI HOKIMI (PDG)	1919  1981  1985 1987 19910 1990 1998  1993 1990	Extraction minière, transport, tourisme, phosphates en engrais, cellulose, emballage métallique, services et ingénierie informatique Produits laitiers Crèmes glacées Sucre Flotte de pêche en haute mer Ostréiculture, pisciculture Semi-conserves d'anchois Fromages Corps gras Négoce international Chaînes de super-hypermarchés	Centrale Laitière Pingouin Cosumar Marona Marost La Monégasque Fromagerie des Doukkala Lesieur Cristal Optorg Cofarma
<i>Autres groupes : Koutoubia, Dari</i>				

Tableau 7: (Suite)

Groupe	Fondateur-PDG	Date de création	Principal secteur d'activité	Filiales
<b>Egypte</b>				
Fine Foods Group	Rachid M. Rachid	1952	Multiproduits alimentaires (thé, fromage, soupes, ingrédients pour la boulangerie, boissons instantanées) en partenariat avec Unilever	
Lakah Group	Ramy Lakah	1899	Equipement médical, services, construction, sidérurgie-métallurgie	
Orascom Group	Famille Sawaris		Immobilier, tourisme, construction, technologie et télécommunications	
Ghabbour Group	Raouf Ghabbour	1946	Industrie automobile (alliances avec Scania, Volvo, Mitsubishi, Hyundai, Mazda)	
<b>Turquie</b>				
Koc Holding	Vehbi Koc (fondateur) Rahmi Koc (PDG actuel)	1954	Industrie automobile, produits de consommation durables, énergie, logistique, télécommunications, services financiers et bancaires, enseignement supérieur privé	
		1970	Chaînes de super hypermarchés	Migros Turk, Ram Store
		1967	Conserves de fruits et légumes	Tat Konserve A.S.
		1984	Charcuterie bovine, viande	Maret A.S
		1995	Pâtes alimentaires	Pastavilla
		1997	Produits laitiers, fromages	SEK Süt Endüstrisi Kurumu
Sabanci Holding	Famille Sabanci	2000	Projet d'élevage intégré Industrie automobile, industrie du textile, secteur financier et bancaire, produits de consommation durables, distribution, université privée	Koc-Ata (la région GAP)
		1973	Corps gras	Marsa
		1991	Cigarettes, produits de tabac	Philsa
		1996	Chaînes de super/hypermarchés	Carrefoursa
		1997	Produits laitiers, eau minérale	Danonsa
		2002	Produits d'épicerie sèche	Gidasa

*Yasar Holding, Groupe Ata, Famille Paksoy, Groupe Anadolu, Ulker Sirketler Grubu*

*Source : Elaboré par les auteurs sur la base de diverses revues spécialisées et sites Internet des entreprises.*