



**HAL**  
open science

## Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées

Raymond Guillouzo, Pascal Perrot, Philippe Ruffio

### ► To cite this version:

Raymond Guillouzo, Pascal Perrot, Philippe Ruffio. Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées. [Rapport de recherche] Inconnu. 1999, 28 p. hal-02296160

**HAL Id: hal-02296160**

**<https://hal.science/hal-02296160>**

Submitted on 24 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



# **Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées**

Guillouzo Raymond\* Perrot Pascal\* Ruffio Philippe\*\*

\* Université de Rennes 2 \*\* Ecole Nationale Supérieure Agronomique  
de Rennes

Octobre 1999

Université de Rennes 2,  
UFR de Sciences Sociales  
Laboratoire LESSOR  
6, Av. Gaston Berger, 35043 Rennes Cedex

Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes, ENSAR  
Département Economie rurale et Gestion  
65, Rue de Saint Brieuc, 35042 Rennes Cedex

DOCUMENTATION ÉCONOMIE RURALE RENNES





# **Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées**

## **Résumé :**

Au cours des deux dernières décennies, l'évolution des relations de coopération inter-firmes a suscité une littérature abondante tant au niveau des analyses théoriques que des études empiriques. L'industrie agro-alimentaire est restée largement en marge de ces travaux et n'a jamais fait l'objet d'analyses spécifiques concernant la pratique des alliances stratégiques. Dans le cadre d'une démarche empirique, fondée sur l'exploitation d'une base de données recensant 259 accords conclus sur la période 1988 – 1997, cet article confirme que les alliances constituent une pratique significative dans ce secteur et qu'elles obéissent à deux logiques principales, l'une verticale de chaîne de valeur et l'autre horizontale de marché. Cette analyse permet de proposer une typologie originale des alliances et de repérer les facteurs d'identité et de spécificité de cette pratique, dans ce secteur. En particulier, elle rappelle la nécessité de tenir compte des dimensions caractéristiques des métiers et des activités des firmes de l'agro-alimentaire, et de l'existence d'un régime technologique et de modes d'innovation particuliers.

**Mots clés :** alliances, joint-ventures, stratégies, industrie agro-alimentaire, typologie.

# **Alliance strategies in the French food processing industry : differentiated logics**

## **Summary :**

The evolution of co-operative inter-firm relations over the last two decades has given rise to profuse literature, in the form of either theoretical analyses or empirical studies. The food processing industry has been kept out of these studies and has never been included in any specific work on strategic alliances. As part of an empirical approach based on a database of 259 agreements reached between 1988 and 1997, this paper confirms that alliances are a significant feature of this industry and that they follow two main logics, i.e., a vertical logic of value chain and a horizontal logic taking in account the market dimension. This analysis offers a novel alliance classification and identifies specific factors characterising the practice of alliances within this sector. In particular, it highlights the need to take the specificities of food processing activities into consideration, as well as the existence of a specific technological status and particular innovation practices.

**Key words :** alliances, joint-ventures, strategies, food processing industry, typology.



# SOMMAIRE DETAILLE

## Introduction

### 1 – Les alliances dans la dynamique industrielle

#### 1.1 - Le concept d'alliance

#### 1.2 - Les dynamiques d'alliances industrielles

#### 1.3 - Le rôle des alliances au sein des industries

### 2 – La dynamique récente des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : intensité et tendances

#### 2.1 – Une approche statistique

#### 2.2 - Evolution des pratiques

#### 2.3 - Intensité des pratiques

### 3 – Le rôle des alliances dans l'industrie agro-alimentaire

#### 3.1 – Alliances de « constitution de réseaux de distribution »

#### 3.2 – Alliances de « pénétration de marchés émergents »

#### 3.3 – Alliances de « consolidation de métier »

#### 3.4 – Alliances de « quasi-concentration de proximité »

### 4 - Identités et particularités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire

#### 4.1 – Internationalisation des marchés, expansion des entreprises

#### 4.2 – Vocation commerciale, concentration logistique

#### 4.3 – Intégration de fonctions industrielles et filière technologique

#### 4.4 – Innovation et R&D

## Conclusion

Annexe 1 : La base de données ALIAA

Annexe 2 : Principales caractéristiques des alliances dans la base ALIAA

Annexe 3 : Principaux résultats des analyses de données

Annexe 4 : Répartition sectorielle des alliances stratégiques

Références bibliographiques



# **Les stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : des logiques contrastées**

---

Au cours des deux dernières décennies, l'évolution des relations de coopération inter-firmes a suscité une littérature abondante tant au niveau des analyses théoriques que des études empiriques. Ces travaux montrent que les stratégies de coopération constituent un comportement généralisé des firmes et se fondent sur des déterminants variés : réduction des coûts de transaction ou d'agence, enrichissement et valorisation du portefeuille de technologies, amélioration de la position concurrentielle, etc.

Une revue des travaux réalisés, en France comme à l'étranger, montre un intérêt limité pour l'étude des alliances dans le domaine de l'industrie agro-alimentaire. La plupart des analyses antérieures ont porté essentiellement sur des secteurs d'activité oligopolistiques, internationalisés (ou en voie de l'être), à fort potentiel d'innovation et de développement : construction informatique, aérospatiale, télécommunications, automobile, biotechnologies (Mowery, 1987 – Gugler, 1991 - Garrette & Dussauge, 1995 - Gomes-Casseres, 1995 - etc.). Par ailleurs, sans avoir un caractère aussi général et spectaculaire, les pratiques de coopération sont également bien présentes dans les autres industries plutôt caractérisées par des marchés à maturité, un rythme d'innovation moins soutenu... Enfin, elles concernent également les PME (Darreon et al., 1993 – Pache, 1991 – Puthod, 1996), même la plupart des travaux se focalisent essentiellement sur les grandes entreprises.

Dans le domaine agro-alimentaire, les alliances ne sont abordées ou mentionnées qu'à travers des interrogations sur les stratégies d'avenir, en particulier au niveau des multinationales agro-alimentaires (Perez, 1996 - Rastoin et Oncuaglu, 1992 – Rastoin et al., 1998) et des coopératives, où elles sont présentées comme une voie prometteuse et largement exploitée (Foxall, 1981 - Hackman et Cook, 1998 – Cook et Iliopoulos, 1998) ou une étape « normale » de l'évolution (Cook, 1995). En fait, la plupart des réflexions sur le partenariat, dans ce secteur, concernent surtout les relations verticales. Elles se sont fortement développées, ces dernières années, à partir d'un questionnement sur l'avenir des relations avec la grande distribution, la problématique de la qualité ou de la gestion de la « food chain » (Trinekens et Zuurbier, 1996 et 1998 - Codron et al., 1997, etc.).

Pour ce qui concerne les alliances horizontales proprement dites, les travaux ont été menés sur des problématiques particulières et restreintes à des enjeux spécifiques, comme la modélisation de l'ajustement spatial de l'offre et de la demande (Broussolle, 1989) ou les limites du partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises de droit commun (Mauget et Hamon, 1994). En marge de l'industrie agro-alimentaire, les travaux paraissent plus nombreux dans les biotechnologies, l'industrie des semences (Vasseur, 1991 – Larea-Cerem, 1992 – Collins et Doorley, 1992 – Sharp et al., 1994 - Kalaitzandonakes, 1997, etc.). Des travaux récents concernent également le secteur agricole : Tubbs (1997) plaide en faveur du développement d'un partenariat stratégique dans la production porcine américaine, de même que Farrell et Tozer (1996), en faveur d'une filière qualité de l'agneau en Australie (partenariats vertical et horizontal).

Le faible intérêt porté aux alliances horizontales et à la structuration de réseaux de partenariat dans l'industrie agro-alimentaire, contraste par contre, avec les recherches plus nombreuses sur les groupes, comme les travaux de Galliano (1998, 1995) et ceux de l'équipe de l'Institut Agronomique Méditerranéen de Montpellier qui s'intéressent en particulier aux multinationales mondiales de ce secteur (Perez, 1989 et 1996 – Rastoin et Oncuoglu, 1992 - Rastoin et al., 1998). Les groupes sont une forme d'organisation industrielle dominante en France et notamment dans les IAA, où leur nombre et leur poids économique sont en croissance depuis 1980 (Galliano, 1998).

Alors que les alliances horizontales sont une pratique généralisée dans la plupart des secteurs industriels, les différents éléments rappelés ci-dessus justifient largement une réflexion spécifique à l'agro-alimentaire. L'objectif de ce document est de tester sur ce terrain la validité des conclusions généralement admises concernant la pratique des alliances et de tenter d'identifier, le cas échéant, des comportements spécifiques. Nous formulons l'hypothèse que les pratiques d'alliances dans cette industrie constituent bien une composante à part entière de l'arsenal stratégique des firmes pouvant conduire, dans certains cas, à la formation de véritables portefeuilles d'accords.

Après un rappel du contexte analytique général, l'exploitation d'une base de données, constituée à cet effet, contribue à évaluer l'intensité de cette pratique puis à dresser l'inventaire des principaux comportements en proposant une typologie des accords. Enfin, les enseignements de cette analyse permettent de révéler des facteurs d'identités et de spécificités des alliances dans ce secteur.

## **1 – Les alliances dans la dynamique industrielle**

### **1.1 - Le concept d'alliance**

Les travaux sur le partenariat stratégique soulèvent de nombreux problèmes méthodologiques concernant en particulier la définition, la délimitation même du concept d'alliance et la diversité sémantique des termes utilisés.

Les théories mobilisées pour analyser la coopération inter-entreprises sont très diverses (Ravix, 1990 - Delapierre, 1991 - Dulbecco, 1994 - Baudry, 1995 - Rullière et Torre, 1995 - De Bandt, 1996 - Paturel, 1997 - Combe, 1998). L'approche traditionnelle traite les accords de coopération comme des formes de collusion (modalités de relations de marchés) et les présente comme des outils de correction des échanges et des comportements opportunistes de marché lors de transactions caractérisées par une incertitude forte et des asymétries d'informations. La lignée des travaux depuis Richardson (1972) met l'accent sur les modalités d'organisation du processus de création de ressources pour lesquels les accords relèvent plutôt de la sphère industrielle et de l'économie de la production. D'autres auteurs, enfin, insistent sur les phénomènes d'apprentissage et l'acquisition de compétences. Ces différentes approches soulèvent des problèmes théoriques, comme le caractère dynamique de la concurrence (concurrence « état » versus « processus »), la dimension temporelle des accords, les relations de déterminisme entre marché et organisations, le rôle et la place des phénomènes d'apprentissage, d'acquisition et de construction de compétences, la définition des frontières de la firme..., dont l'analyse dépasse le cadre de cet article.

Après une période dominée par des travaux s'inscrivant dans une logique d'analyse sectorielle ou centrés sur des problématiques spécifiques (innovation, multinationalisation, par exemple), les recherches s'orientent plutôt, depuis quelques années, vers l'analyse des modalités de management et de contrôle de ces accords (confiance / performance / apprentissage...) (par exemple : Desreumaux, 1996 - Wacheux, 1996 - Arrègle et al., 1998 - Froehlicher, 1998). Cette inflexion, qui correspond à un approfondissement du champ de la recherche, ne doit pas laisser supposer qu'il existe un cadre unifié d'analyse, malgré certains efforts en ce sens : « le problème de la coopération entre les entreprises n'a pas encore reçu de solution définitive et satisfaisante quant à la nature de cette forme particulière d'agencement institutionnel et à son rôle dans l'organisation des activités industrielles » (Ravix, 1996).

Dans ce contexte, la terminologie actuellement utilisée pour définir la coopération est particulièrement riche et diverse. Elle est qualifiée de « quasi-intégration » (Houssiaux, 1957), de « d'environnement négocié » (Thompson, 1967), de « modes hybrides » (Williamson, 1975), de « stratégies de symbiose » (Adler, 1979), de « marchés domestiqués » (Arndt, 1983), de « marchés gérés » (Butler et Carney, 1983), de « pratiques concertées » (Joffre et Koenig, 1985), de « coalitions » (Porter et Fuller,

1986), de « stratégies collectives » (Thorelli, 1986), de « collaborations » (Morris et Hegert, 1987), de « stratégies relationnelles » (Dussauge et alii, 1988), « d'arrangements hybrides » (Borys et Jemison, 1989), de « stratégies conjointes » (Verna, 1989)... auxquels il convient d'ajouter les termes plus génériques d'accords, d'alliances, de collaborations et de partenariats. Cette absence d'homogénéité des définitions proposées est vérifiée par Blanchot (1999) qui analyse une vingtaine de travaux.

Les définitions de la coopération inter-firmes sont plus ou moins extensives et plus ou moins opérationnelles. Elles peuvent inclure les modalités les plus contraignantes comme les fusions-absorptions, celles qui le sont moins comme la franchise, la sous-traitance, la cession de licences, ou encore des formes d'organisation comme les joint-ventures (JV) ou les prises de participations. Elles peuvent concerner les relations verticales / horizontales / transversales et ne retenir que les situations de concurrence actuelle ou potentielle entre les partenaires, etc.

Dans les développements qui suivent, nous retenons le terme « alliance » largement utilisé actuellement. Plutôt que de proposer une définition supplémentaire et pour les besoins de l'étude, nous avons fait le choix de délimiter ses contours en fonction des principes suivants :

- l'indépendance des firmes préservant leur autonomie stratégique,
- la reconnaissance mutuelle des acteurs en présence,
- la volonté de collaborer durablement (*affectio societatis*) (indépendamment de la durée effective de l'alliance),
- la dimension partielle de l'alliance eu égard aux objectifs et aux activités des entreprises partenaires,
- le caractère potentiellement conflictuel des intérêts et des objectifs de l'alliance,
- la mise en commun ou l'échange de compétences et/ou de ressources dans le cadre d'un projet commun.

Nous excluons du champ de notre étude :

- les fusions acquisitions qui se traduisent par la perte d'indépendance d'au moins l'un des partenaires,
- les ententes qui ne sont pas créatrices de valeur et ont pour objectif de bloquer les mécanismes de la concurrence,
- les participations minoritaires qui ne répondent qu'à une logique financière,
- les accords intersectoriels lorsque l'objet de ces accords est extérieur à la sphère agro-alimentaire,
- les coopérations informelles dont la nature implicite rend difficile le recensement,
- les partenariats verticaux qui relèvent d'une autre dynamique.

Toutes les formes juridiques d'accords ont été retenues (avec ou sans engagement de capital), sous réserve qu'ils concernent une activité relevant du champ agro-alimentaire. Nous avons choisi, pour des raisons pratiques et d'homogénéité des informations, de ne retenir que les alliances dont l'un des partenaires au moins est de nationalité française.

## **1.2 - Les dynamiques d'alliances industrielles**

Il est généralement admis que les accords de partenariats sont une pratique déjà ancienne dans le monde industriel : des accords internationaux de licences croisées, par exemple, sont recensés dès les années 30 dans les secteurs de la chimie et des équipements électriques, et les Joint-Ventures (JV) de multinationalisation se sont considérablement développées dès la fin des années 50 (Garrette et Dussauge, 1995). Toutefois, ce sont les années 80 qui marquent le véritable essor des partenariats stratégiques qui, à la différence des formes de coopérations précédentes, plus « tactiques » (Collins et Dorley, 1992), engagent les firmes sur le long terme avec des implications stratégiques et concurrentielles majeures (valorisation des complémentarités entre partenaires, partage de savoir-faire et de compétences, recherche d'un avantage compétitif, suspension de la concurrence sur certains marchés...). Malgré leur hétérogénéité, les nombreuses études réalisées depuis les années 80 montrent

la progression du nombre d'alliances (Gugler, 1991 – Morris et Hergert, 1987 – Delapierre, 1991), même s'il ne faut pas exclure des phénomènes cycliques en relation avec l'environnement de marché ou le cycle de vie du produit ou du marché. L'étude quantitative de Hladick de 1985 tend à accréditer cette hypothèse, de même que les travaux de Collins et Dorley (1992) qui établissent un lien entre le cycle de vie du marché et les objectifs des alliances. Plus récemment, Kogut (1997) développe l'idée que les alliances sont la manifestation de chocs structurels et qu'elles se ralentissent lorsque l'environnement se stabilise. Globalement, elles se sont développées dans un contexte de mondialisation et de rapide évolution technologique.

Les travaux recensés par Blanchot (1995) ou Garrette et Dussauge (1995) soulignent une pratique intense des alliances dans l'industrie électronique, l'informatique, l'automobile, la chimie, l'énergie, l'aéronautique. Quatre tendances majeures s'en dégagent : *i*) les accords récemment noués montrent une réorientation spatiale. Traditionnellement conclus entre les pays industrialisés et les pays en voie de développement, puis concentrés sur les pays de la Triade (Etats-Unis, Japon, Union Européenne), ils s'étendent, depuis peu, vers les pays émergents et les économies en transition ; *ii*) l'évolution atteste de l'apparition de nouvelles modalités organisationnelles, comme les Groupements Européens d'Intérêt Economique (GEIE) ; *iii*) les objectifs visés se sont élargis et s'ancrent aujourd'hui à chaque étape de la chaîne de valeur de la firme, y compris le niveau le plus en amont, celui de la R&D ; *iv*) la multiplication des accords entre firmes rivales suscite des interrogations sur leur impact au plan de la concurrence.

### 1.3 - Le rôle des alliances au sein des industries

Dans l'industrie automobile, la coopération a pour objectif la recherche d'économies d'échelle, en production mais aussi en R&D (Garrette, 1991 – Vasseur, 1991). Par ailleurs, elle participe à la pénétration de marchés étrangers, à l'image des accords conclus entre firmes japonaises et américaines (Garrette, 1991 – Collins et Doorley, 1992) visant à accélérer le processus d'internationalisation (Sachwald, 1994). Ce type d'alliances entre concurrents ne doit pas faire oublier l'importance des partenariats verticaux entre constructeurs et équipementiers destinés à réguler les approvisionnements, à promouvoir la qualité et l'innovation technologique au niveau des composants (Baudry, 1995 – Larea-Cerem, 1992).

Selon Collins et Doorley (1992), trois motivations principales justifient les alliances dans l'industrie aéronautique : l'accroissement des coûts de développement, les impératifs de couverture du marché mondial et le poids des enjeux politiques. Le rôle des pouvoirs publics est encore plus manifeste dans l'industrie aérospatiale et bien entendu dans celle de l'armement (Dussauge et Garrette, 1992 ; Larea-Cerem, 1992).

Des préoccupations différentes sont avancées pour justifier le développement des alliances dans les secteurs des industries du traitement de l'information (semi-conducteurs, informatique et télécommunications). Dans le secteur informatique, dont la principale caractéristique est la rapide obsolescence technologique, les alliances sont mobilisées dans la course à l'innovation et à la standardisation (Combe, 1994), tandis que les accords de production en commun sont peu nombreux (Guillouzo, 1996). Ces préoccupations en matière d'innovation et de standardisation concernent également le secteur des télécommunications, mais elles visent aussi la recherche de la taille critique et la pénétration de marchés étrangers (Garrette et Quélin, 1992), suite aux diverses politiques nationales de déréglementation.

Dans le domaine des biotechnologies, le processus d'innovation induit plus fréquemment la création d'entreprises spécialisées sur l'initiative de chercheurs (Collins et Doorley, 1992). Les coûts de développement et de lancement étant particulièrement élevés, ces entreprises nouent des accords avec de plus grandes firmes disposant de ressources importantes et soucieuses de maîtriser ces technologies prometteuses. Ces alliances permettent à ces petites entreprises d'échanger leur savoir-faire contre les capacités de développement et de commercialisation des grandes entreprises chimiques et

pharmaceutiques (Sharp et al., 1994). Les alliances de complémentarité sont significativement plus nombreuses que les alliances additives dans ces industries en phase d'émergence (Vasseur, 1991).

Les études consacrées aux services sont nettement moins nombreuses et semblent traduire une moindre propension à coopérer. C'est le cas du domaine bancaire, analysé par Marois et Matuchansky (1991), qui relèvent la place limitée des alliances dans les stratégies menées par dix grandes banques françaises. La coopération dans ce secteur répond à des objectifs déjà largement recensés par ailleurs (économies de coûts, recherche d'économies d'échelle et de la taille critique, internationalisation) mais s'inscrit également dans le cadre d'une stratégie de diversification sectorielle des banques (conseil, bancassurance, services informatiques ...). Dans le secteur du transport aérien, étudié par Flôres (1998), il ressort que les alliances répondent à trois objectifs principaux : la consolidation des parts de marché, l'amélioration des performances et l'extension de la couverture géographique.

Ce bref survol montre que les objectifs des accords peuvent varier suivant la nature des activités, la dimension du marché, le rôle joué par la technologie et l'implication des pouvoirs publics. En outre, il fait ressortir clairement l'incidence du degré de maturité de l'activité (Vasseur, 1991 – Collins et Doorley, 1992) : dans les industries matures, les alliances correspondent plutôt à une logique de rationalisation tandis que dans les activités émergentes, elles relèvent davantage d'une logique de complémentarité et d'innovation.

## **2 – La dynamique récente des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française : intensité et tendances**

### **2.1 – Une approche statistique**

En l'absence d'informations officielles et stables dans le temps, une base de données que nous avons dénommée ALIAA (« alliances dans l'industrie agro-alimentaire ») a été construite spécialement pour cette étude (cf. annexes 1 et 2). Elle concerne la période 1988 – 1997 (inclus) et recense 259 accords impliquant 229 entreprises françaises, 181 entreprises étrangères, soit au total 410 groupes ou firmes indépendantes. La collecte des accords a été réalisée exclusivement à partir des bilans des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire publiés annuellement par Agia-alimentation. L'usage exclusif de cette source, certes discutable, est lié au souci de conserver une certaine homogénéité des données au cours du temps, quant à leur origine et leur représentativité, alors que la qualité de ces informations est largement reconnue et exploitée dans le monde professionnel et de la recherche. Elle contient un ensemble de variables utilisées classiquement dans ce genre de travail permettant de définir, à la fois, les caractéristiques et les objectifs des accords, ainsi que le réseau de partenaires concernés (cf. annexe 1).

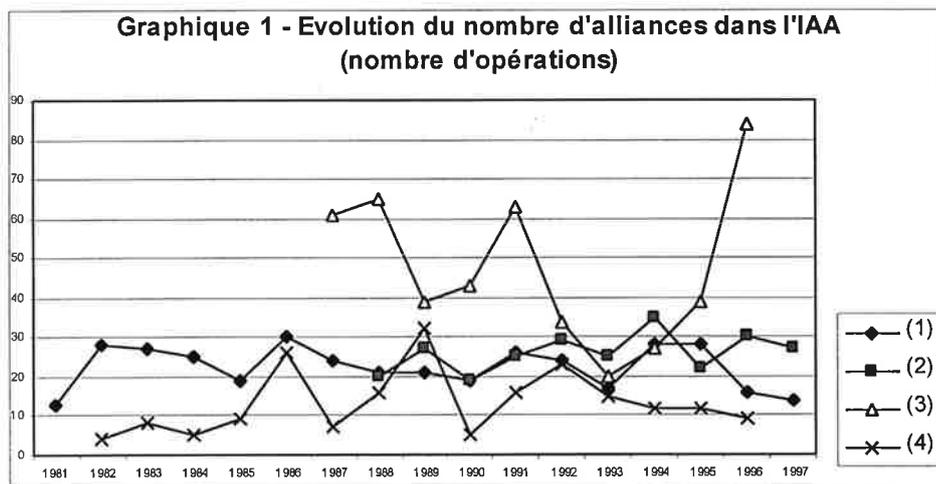
En l'état actuel, elle ne comporte que des informations statiques qui ne permettent pas d'appréhender l'évolution des accords et leur impact sur les structures, l'organisation et les performances des firmes. Cette remarque est essentielle dans la mesure où le taux d'échec des alliances est vraisemblablement aussi élevé que celui des opérations de fusion-acquisition (30 à 50 % selon les observateurs) (Desreumaux, 1996).

En l'absence d'enregistrements systématiques et officiels, les limites de ce type de recensement ont été déjà abondamment décrites dans la littérature et la base ALIAA n'y fait pas exception. Comme le soulignent notamment Ghemawat et al. (1986), Garrette et Dussauge (1995), Rullière et Torre (1995), le souci d'exhaustivité ou, au moins, de représentativité, est contrecarré par la diversité des formes juridiques que prend la coopération inter-entreprises et le recours à des sources indirectes (la presse, en particulier) qui induit des biais (caractéristiques géographiques, types d'entreprises impliquées), des inexactitudes et des écarts entre ce qui est perçu et la réalité. Les informations accessibles pour l'industrie agro-alimentaire sous-estiment incontestablement les faits, dans la mesure où les PME sont

nombreuses dans ce secteur et que les alliances n'y présentent sans doute pas le même enjeu stratégique ou médiatique que dans d'autres secteurs. Par ailleurs, c'est aussi une forme classique, voire « banale » d'organisation pour certaines entreprises, comme les coopératives agricoles (la pratique des unions, par exemple). Toutefois, avec un total de 259 accords répertoriés sur 10 ans, notre dénombrement conduit à des effectifs largement supérieurs à ceux mentionnés dans d'autres études non spécialisées.

## 2.2 - Evolution des pratiques

Statistiquement parlant et sur la période récente, les données disponibles permettent de constater une certaine stabilité du nombre d'accords de partenariats horizontaux dans le secteur agro-alimentaire. Aucune des quatre sources d'informations utilisées (graphique n°1) ne permet de déceler une progression tendancielle au-delà de la variabilité interannuelle. Ce résultat est d'ailleurs cohérent avec le constat de Garrette et Dussauge (1995) pour lesquels l'industrie agro-alimentaire appartient à ces secteurs « primaires » (au sens de Ghemawat et al., 1986) où les accords inter-entreprises sont une forme de relations ancienne et ne se sont pas développées ces dernières années. Sur la période 1970 – 82, les informations de Ghemawat et al. (1986), relatives aux accords internationaux dans ce secteur, ne permettent pas de déceler non plus de tendance à la croissance, même si Linda (1993) suggère un renforcement de la « barrière oligopolistique » lié à une intensification de ces pratiques par les multinationales, au début des années 90.



(1) nombre « d'accords limités » (IAA sauf restauration, entrepôts, divers) (d'après Agia-alimentation, 1988 – 1998)

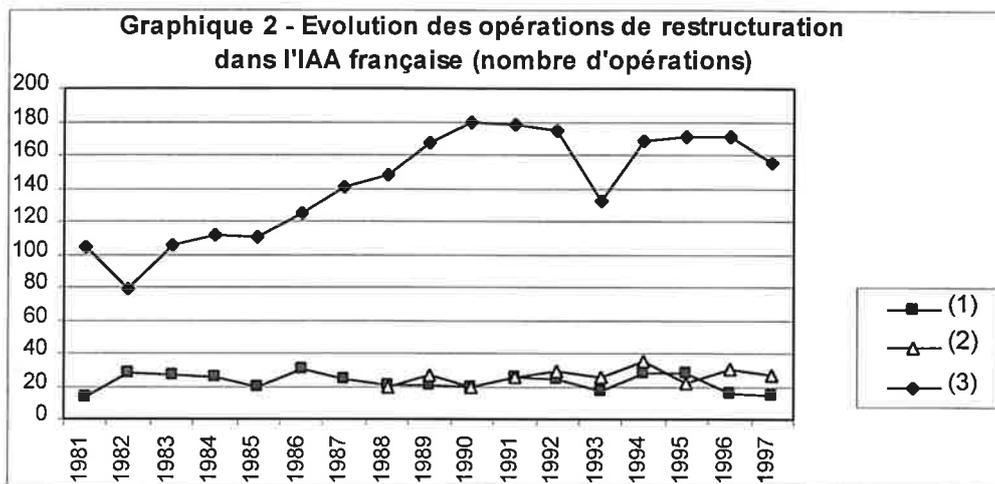
(2) nombre d'alliances, d'après la base ALIAA

(3) Agrodata 1998 ; somme des opérations suivantes pour les firmes multinationales agro-alimentaires mondiales : créations de filiales, fusions de filiales, accords commerciaux, licences, co-entreprises (d'après données établies et communiquées par Rastoin et alii).

(4) alliances stratégiques : accords et créations de filiales communes (d'après données établies et communiquées par Paturel).

La maturité du secteur, ses spécificités structurelles et technologiques peuvent laisser supposer, au vu de ces chiffres, que les alliances sont une pratique ancienne contrairement à d'autres secteurs. D'ailleurs, il ne manque pas de symboles qui ont marqué l'histoire de ce secteur. Le cas de la Sodima Yoplait fondée en 1964, devenu en 1989 la Sodiaal, est à cet égard exemplaire et est devenu une référence (Botte, 1987 - De Montmorillon, 1989). Il illustre, à la fois, les stratégies de partenariat horizontal dans le secteur coopératif (création d'une union regroupant, elle-même, onze unions de coopératives laitières), fréquentes dès les années 60, le développement d'accords verticaux de distribution (accords de franchise à l'exportation dès 1965) et l'internationalisation réussie, par cette voie, d'une marque agro-alimentaire française (Botte, 1985 – SODIAAL, 1994).

L'évolution du nombre d'accords (graphique n°2) au regard de l'accroissement des opérations de restructuration dans ce secteur confirme cette analyse et suggère que le partenariat demeure une pratique attestée même si son ampleur reste limitée au regard des autres formes de croissance externe (fusions acquisitions, absorptions, prises de participations majoritaires...).



(1) nombre « d'accords limités » (IAA sauf restauration, entrepôts, divers) (d'après Agia-alimentation, 1988 – 1998)

(2) nombre d'alliances, d'après la base ALIAA

(3) nombre total d'opérations de restructuration (IAA sauf restauration, entrepôts, divers) (d'après Agia-alimentation, 1988 – 1998)

### 2.3 - Intensité des pratiques

Concernant l'intensité de ces accords, la situation de l'industrie agro-alimentaire est ambiguë. En première approximation, c'est une pratique qui semble moins fréquente que dans les autres secteurs, mais cette approche globale masque en fait une réalité plus complexe.

Le nombre d'accords recensés apparaît plus faible dans le secteur agro-alimentaire (cf. annexe 4), largement en deçà de ce que l'on observe dans les secteurs réputés les plus actifs. Rastoin et al. (1998) concluent dans le même sens en analysant les stratégies des principales « multinationales mondiales » de l'agro-alimentaire et expliquent cette situation par le choix privilégié de stratégies « offensives » (achat, absorption, fusion ou prise de participation majoritaire) et la répugnance de ces firmes à partager leurs investissements technologiques et leurs efforts d'innovation, eu égard à la concurrence qui règne dans ce secteur (relations avec la grande distribution) et au faible niveau de la R&D. A l'exception des partenariats verticaux (accords avec la grande distribution ou accords dits de « filière ») largement analysés et développés, cette option stratégique n'est que ponctuellement mentionnée dans le Rapport Scherrer (1998) préparé pour le Conseil Economique et Social. Elle ne figure pas non plus dans les vingt tendances majeures de l'industrie agro-alimentaire à l'horizon 2005, proposées par Bouquery et Renault (1996). Cette situation est confirmée par notre propre base de données où l'on constate que moins de 10 % des entreprises agro-alimentaires françaises ont noué une alliance dans les dix dernières années : 229 entreprises françaises sont recensées dans cette base, alors que Galliano (1998) dénombre en 1993, 2551 groupes et entreprises indépendantes de plus de 20 salariés. Parmi les entreprises identifiées dans la base, 75 % n'établissent qu'un seul accord sur la période considérée.

En fait, ce premier constat doit être nuancé à la lumière d'éléments complémentaires. Alors que sur le plan statistique, les informations disponibles sous-estiment la réalité des phénomènes (voir ci-dessus), la proportion respective des alliances par rapport à l'ensemble des opérations de restructuration, dans ce secteur, n'est pas fondamentalement inférieure à la moyenne industrielle française (16,4 contre 20

%) (tableau n°1). Pour les IAA, les trois sources étudiées convergent et permettent d'affirmer, qu'en moyenne, les alliances représentent 16 % des opérations de restructuration dans ce secteur (tableau n°1).

**Tableau n°1 – Poids des alliances dans l'ensemble des opérations de restructuration dans l'industrie agro-alimentaire**

	Tous secteurs France (Paturel)	IAA France (Paturel)	IAA France (Base ALIAA)	Multinationales Agro-alimentaires mondiales
Nombre total d'opérations de restructuration	12129	1211	1644	2910
Nombre d'alliances recensées	2409 (1)	199 (1)	259	475 (2)
En %	19,9	16,4	15,8	16,3
Période	1982 – 1996	1982 – 1996	1988 -1997	1987 - 1996
Sources	d'après données établies et communiquées par Paturel	d'après données établies et communiquées par Paturel	Base ALIAA	d'après données Agrodata 1998 (Rastoin et al., 1998)

(1) alliances stratégiques : accord + création de filiales communes (croissance conjointe)

(2) accord commercial, licence, co-entreprise, création et fusion de filiales.

Par ailleurs, la comparaison des entreprises agro-alimentaires les plus actives, avec celles d'un secteur réputé pour son dynamisme (les technologies de l'information) et pour lesquelles des données sur les portefeuilles d'accords sont disponibles (Guillouzo, 1996), suggère que les firmes agro-alimentaires ne sont pas systématiquement moins actives, en prenant comme référence le nombre d'opérations pondéré par le chiffre d'affaires 1994 (tableau n°2).

**Tableau n°2 - Comparaison de l'étendue du portefeuille d'alliances de différentes entreprises agro-alimentaires et des technologies de l'information sur 10 ans**

	Nombre d'accords	CA / nbre d'accords (MF)		Nombre d'accords	CA / nbre d'accords (MF) (1)
Danone	27	3100	IBM	142	2500
Pernod-Ricard	10	1700	Digital	108	700
Coopagri	9	1000	Bull	87	350
Remy Cointreau	9	800	Hewlett Packard	80	1700
Sodiaal	8	2100	Olivetti	48	650
Bongrain	8	1300	Siemens	47	850
Cana	7	1200			
Période	1988 - 1997			1985 - 1994	
Source	Base ALIAA			d'après Guillouzo (1996)	

(1) taux de change : 1\$ = 5.55 FF.

### 3 – Le rôle des alliances dans l'industrie agro-alimentaire

Ce travail empirique a été réalisé à partir de l'exploitation de la base de données ALIAA (cf. annexe 1) et concerne les 259 accords recensés sur la période 1988 à 1997. Le traitement des données a été réalisé en trois étapes : une étude descriptive des données (tris à plat, tableaux croisés), une analyse des correspondances multiples (ACM) et une classification ascendante hiérarchique (CAH). Les traitements ont été, notamment, réalisés avec le logiciel SPAD version 3.5, développé par le Centre

International de Statistique et d'Informatique Appliquées – CISIA. Ces différentes étapes sont indépendantes mais se complètent. Dix variables ont été activées à partir de la base de données ALIAA, dont certaines modalités ont été regroupées pour améliorer la pertinence des analyses de données (ACM et CAH) (cf. annexe 3). Les variables utilisées caractérisent à la fois les accords et les entreprises partenaires.

L'ACM réalisée dans les conditions définies ci-dessus (cf. également annexe 3) met en évidence clairement deux dimensions principales des accords de coopération dans cette branche. En effet, on observe que la contribution cumulée des deux premiers axes (17 % de la somme des valeurs propres)<sup>1</sup> est largement supérieure à celle des suivants qui ne se distinguent pas nettement entre eux. Leur interprétation (tableau 3 en annexe 3) ne laisse pas d'ambiguïté sur leur signification.

L'axe 1 met en évidence **une logique verticale de chaîne de valeur** et distingue les accords à finalité productive et ceux à finalité commerciale et de distribution. Cette logique s'illustre également, sur le plan de la forme juridique, dans l'opposition des accords en fonction de leur dimension capitalistique (accords simples / JV). Que ce soit à l'échelle des firmes ou des secteurs, cet axe indique bien les différences de positionnement et d'intégration des activités dans la chaîne de valeur. Ses caractéristiques sont d'autant plus nettes que s'affirme la contribution à cet axe des accords commerciaux dans la branche des boissons.

L'axe 2 correspond à **une logique horizontale de marché** qui oppose deux zones d'attraction, les alliances franco-françaises aux partenariats dans les marchés émergents (Asie et dans une moindre mesure l'Amérique latine). Pour ces derniers, la dimension géographique s'accompagne d'un profil de partenariats plus spécifique qui allie la dimension commerciale et industrielle avec la participation d'acteurs pas nécessairement impliqués dans la branche d'activité concernée par l'accord. Il paraît bien refléter des types d'alliances destinées à mobiliser des capitaux dans des régions qui s'ouvrent de plus en plus au développement d'initiatives privées et offrent de nouvelles perspectives de marchés. Cette tendance s'affirme au cours de la période avec l'apparition des premiers accords avec des partenaires chinois en 1992, qui vont s'amplifier par la suite.

Sur les bases de l'ACM précédente, la classification ascendante hiérarchique a conduit à proposer une typologie en quatre classes, présentées ci-après.

### 3.1 – Alliances de constitution de réseaux de distribution

Cette classe, qui rassemble près du tiers des accords, opère la sélection des activités la plus poussée, car les deux tiers de ces accords appartiennent à la branche des boissons, dans l'ordre d'importance suivant : spiritueux (45 %), vins et champagnes (40 %), boissons non alcoolisées (15 %). Elle en épouse donc les traits saillants : accords commerciaux internationaux entre partenaires de pays "occidentalisés". En majorité, ils sont destinés à la constitution ou l'extension de réseaux de distribution pour des produits de marque sur les marchés d'Europe et d'Amérique du Nord (2/3 du total), s'élargissant progressivement aux PECO.

Ils sont conclus exclusivement entre partenaires de la même branche, de statut privé essentiellement, sous forme bilatérale uniquement, et comportent généralement des clauses de réciprocité en matière de distribution. En revanche, les rapports de taille sont relativement dispersés, et la domination de groupes solidement établis, détenteurs de marques reconnues, se fait nettement ressentir. Ces accords sont souvent le moyen pour ces groupes d'étendre leur rayonnement à de nouvelles zones, par exemple, l'accord entre Pepsi-Cola et Pernod Ricard pour la distribution des produits Pepsi, ou l'accord entre Pernod Ricard et Allied Lyons portant sur des cessions réciproques de marque et la

---

<sup>1</sup> Rappelons que dans le cas des ACM, les valeurs propres sont souvent très faibles en comparaison avec des analyses du type ACP et que l'allure générale de l'histogramme des valeurs propres est rarement suggestive en ACM. Les valeurs propres, comme l'inertie, ont peu d'influence sur l'interprétation d'une ACM (Escofier et Pagès, 1998).

rationalisation des circuits de distribution. Cela n'exclut pas des rapprochements entre PME, à l'échelon local ou régional.

Du fait de leur objet commercial et logistique fondamental, ces accords n'exigent pas des partenaires des investissements élevés, ni des engagements à long terme importants en dehors des clauses de protection de marques. Ils mettent en œuvre des effets de complémentarité et d'expérience. Il en résulte que de tels accords se nouent selon des formes simples qui offrent une plus grande souplesse, et sont proches des systèmes de franchise. D'ailleurs, la moitié des accords laitiers de cette catégorie relève du développement du réseau de franchisés de Yoplait (Sodiaal) en Angleterre, Italie, pays scandinaves et Mexique.

Enfin, il faut noter que le nombre de ces accords est en régression régulière depuis l'année 1994 où ils avaient atteint leur maximum sur la période considérée (16 accords).

### **3.2 – Alliances de pénétration de marchés émergents**

Cette catégorie est déterminée en premier lieu par ses caractéristiques spatio-temporelles. Les trois quarts du total des accords enregistrés le sont avec des partenaires situés dans les marchés émergents et ils représentent une tendance récente, en plein essor.

C'est une classe assez composite dans la mesure où les relations sont nouées entre des firmes privées, de tailles très variées, appartenant à toutes les branches d'activité des IAA. Elle se singularise davantage par l'absence de coopératives, et par le fait que les co-contractants dans ces accords n'appartiennent pas systématiquement à la branche d'activité concernée par l'accord. Enfin, la forme de Joint-Venture s'y retrouve largement dominante, ce que l'on peut légitimement relier au fait que ces accords associent le plus souvent les fonctions de production et de commercialisation, prévoyant dans près de 40% des cas des investissements industriels.

Ces accords traduisent bien l'essor du mouvement d'implantation sur ces marchés émergents, à partir de relations fortement capitalistiques destinées à mettre en place des structures de production pour des activités nouvelles, dans ces régions. A partir de 1994, on dénombre en moyenne plus de dix accords par an contre seulement deux au cours des six années précédentes. L'Asie en concentre la majorité et devance largement les autres régions du globe, bien que ces dernières prennent une part de plus en plus significative au cours du temps, comme les zones les plus développées d'Amérique latine et plus marginalement d'Afrique.

Se place notamment dans cette catégorie, la moitié du portefeuille d'accords de Danone (un quart des accords de cette classe) qui développe plutôt des activités non laitières en Asie (6 accords sur 7, en Chine principalement) à la différence des autres continents (6 accords laitiers sur 8). De même, s'inscrivent également dans cette catégorie des accords isolés entre PME, tel celui de Naturex, spécialisée dans la production d'extraits végétaux pour l'aromatique alimentaire, qui crée une JV qu'elle contrôle à 60 % avec la société chinoise Zhenyuan Fruit Factory, producteur d'abricots secs.

### **3.3 – Alliances de consolidation de métier**

Cette classe est la plus réduite. Elle regroupe principalement des accords industriels concernant le développement de métiers de première transformation (extraction, mélange, séchage, conservation, etc.), qui entretiennent une relation étroite avec les capacités d'approvisionnements agricoles en amont. Malgré son large éventail d'activité, cette classe accueille notamment les trois quarts des accords dans l'alimentation animale et 40 % de ceux de la branche fruits et légumes.

Pour cette raison, ces accords sont le reflet de logiques industrielles de concentration pour des activités traditionnelles. Ils s'accompagnent nécessairement d'une rationalisation conjointe des structures

d'approvisionnement, des outils industriels et peuvent, à l'occasion, être le support de transfert de savoir-faire, servir des projets en Recherche & Développement ou d'expansion géographique. Ils sont conclus entre des partenaires de la même branche à la recherche d'économies d'échelle et privilégient les JV qui se prêtent bien à des relations équilibrées dans le pilotage de l'accord et le partage des risques. Dans cette classe, il n'est donc pas surprenant d'y retrouver un nombre significatif d'accords passés par des coopératives agricoles.

A titre d'exemples, on peut citer les rapprochements autour de JV, comme celui entre Bourgoin et l'Union du Cher pour créer une usine d'aliment volaille, ou celui de deux fabricants locaux d'aliments avec la filiale française de Ralston Purina, destiné à conforter leur présence régionale dans le Limousin. De même, dans l'activité légumes, un regroupement de cinq coopératives autour du groupe Cecab - D'Aucy pour la construction d'une conserverie de légumes.

### **3.4 – Alliances de quasi-concentration de proximité**

Cette classe est par nature la plus hétérogène et la plus nombreuse. Elle contient les accords qu'on peut qualifier "de proximité", parce qu'ils se forment d'avantage entre des firmes implantées géographiquement sur le territoire national dont les compétences et domaines d'activité sont semblables. De plus, ils associent plus fréquemment que dans les catégories précédentes plusieurs partenaires, notamment dans le rapprochement de firmes privées et de coopératives. Sur le plan des aspects fonctionnels et financiers (participations croisées et JV), ces accords témoignent d'un phénomène de quasi-concentration d'entreprises à tous les stades de leurs chaînes de valeur. Si l'on ajoute à ces paramètres le facteur temps, on est en droit de supposer que se retrouvent dans cette classe bon nombre d'accords engagés dans la perspective de constituer des "entités régionales ou nationales" capables d'affronter l'ouverture du marché européen dans la période antérieure à 1992. Cette classe voit le nombre de ses accords se réduire sensiblement depuis 1993.

Un examen plus détaillé semble confirmer cette analyse, alors que le poids des coopératives peut suffire à lui seul à l'orienter dans ce sens. Les restructurations massives des secteurs lait et viande entre 1989 et 1992 ont généré un grand nombre d'accords entre coopératives qui se retrouvent placés dans cette catégorie : constitution d'Eurial, intégration de la branche fromagère de la coopérative 3A par Bongrain, accords de développement d'activités de PAI (produits alimentaires industriels), d'ovoproduits (par exemple : Coopagri / Origan, Unicopa / Bourgoin, ULN / Entremont).

Il n'en reste pas moins vrai que la diversité de ces alliances reste représentative d'un courant d'accords principalement structurés par une organisation verticale de filière, dans laquelle les relations de proximité favorisent le déploiement des activités. Il est éventuellement possible de distinguer 3 sous-ensembles, selon leur taille respective :

- un groupe d'accords de rapprochement de PME, sur le territoire national et en Europe, avant 1993,
- un groupe d'accords spécifié par leur appartenance au secteur de la viande,
- un groupe d'accords à caractère technologique organisant le transfert de savoir-faire ou la mise en commun d'activités.

## **4 - Identités et particularités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire**

Cette première analyse permet de comparer la pratique des alliances dans l'industrie agro-alimentaire avec les autres secteurs industriels. Malgré un certain nombre de points communs, cet exercice souligne les particularités propres à ce secteur. Nous retiendrons principalement quatre aspects principaux.

## 4.1 – Internationalisation des marchés, expansion des entreprises

Les alliances de multinationalisation ont été à l'origine d'un nombre important de travaux depuis les années 80 (Garrette et Dussauge, 1995), confirmant l'intérêt de cette pratique dans la stratégie d'expansion internationale des firmes. De ce point de vue, l'industrie agro-alimentaire n'est pas en reste : environ 60 % des alliances recensées par Paturel (tableau n°3) ont une dimension internationale ; plus de 60 % des accords recensés dans la base ALIAA comportent au moins un partenaire étranger et 20 % relèvent de la catégorie des accords dits de pénétration de marchés émergents. Bredahl et Blanchard (1997), sur la base d'une étude de quelques entreprises agricoles et alimentaires de l'Etat du Missouri, concluent d'ailleurs que la pratique des alliances stratégiques est l'un des trois facteurs de réussite à l'international.

**Tableau n°3 : Internationalisation et alliances stratégiques dans l'industrie française**

(De 1982 à 1996)	Total	Opérations internationales (2)	Opérations nationales
<b>Tous secteurs</b>			
Nombre total d'opérations de restructuration	12129 (100%)	5685 (46,9%)	6444 (53,1%)
Dont : Alliances stratégiques (1)	2409 (100%)	1666 (69,2%)	743 (30,8%)
<b>IAA</b>			
Nombre total d'opérations de restructuration	1211 (100%)	535 (45,0%)	666 (55,0)
Dont : Alliances stratégiques (1)	199 (100%)	117 (58,8%)	82 (41,2%)

Source : d'après données établies et communiquées par Paturel

(1) accords + créations de filiales communes (croissance conjointe)

(2) opérations faisant intervenir un partenaire étranger ou effectuées à l'étranger.

L'internationalisation des IAA s'inscrit dans la « globalisation des économies agricoles et alimentaires » (Perez, 1995) et concerne principalement trois types de marchés, depuis la fin des années 80 (Perez, 1996) : les marchés émergents des NPI, les économies en transition des PECO et les marchés de produits à forte valeur ajoutée, principalement dans les pays développés. Cette orientation s'inscrit, sans doute davantage que pour d'autres secteurs, dans un contexte bien connu (Scherrer, 1998) où les marchés français et européens sont saturés en volume et extrêmement concurrentiels, où les principales perspectives de croissance résultent du dynamisme des pays tiers puisque s'y conjuguent une évolution démographique favorable, l'émergence d'une demande solvable dans certaines zones et la libéralisation des échanges.

Par ailleurs, l'internationalisation et la diversification des marchés permettent aussi de tirer profit d'une expérience et d'un savoir faire acquis sur le marché intérieur (Nicolas, 1998) : voir, par exemple, les cas Danone (Perez, 1996), ou Sodial (Botte, 1985 et 1987).

## 4.2 – Vocation commerciale, rationalisation logistique

Les accords à vocation commerciale sont courants dans l'industrie agro-alimentaire et correspondent à l'une des logiques d'action prioritaire (logique produits – marchés, privilégiant les politiques marketing et le soutien des marques) dans ce secteur (Perez, 1989 et 1996). Cette dimension concerne 65 % du total des accords recensés dans l'étude.

Dans cette catégorie, 40 % des accords s'identifient aux « alliances complémentaires » où une « firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente », catégorie d'alliances entre concurrents la plus fréquemment pratiquée en général, selon Garrette et Dussauge (1995).

Cette pratique concerne en particulier le secteur des boissons (mais aussi, par exemple, le secteur laitier) où elle s'est intensifiée au cours des années 90 (Coelho et De Sousa, 1998) alors que Green (1990), à la fin des années 80, mettait plutôt l'accent sur les stratégies de croissance externe<sup>2</sup>. En dépit de l'hétérogénéité de ce secteur (spiritueux, vins, bières, soft drinks, eaux), elle correspond à une stratégie adaptée à un contexte concurrentiel spécifique (Green, 1990 – Bouquery et Renault, 1996 - Coelho et De Sousa, 1998). Le contrôle des réseaux de distribution les mieux implantés et des marques (en particulier les marques de prestige)<sup>3</sup> sont devenus un élément décisif en vue de créer et d'entretenir une synergie « marque – gamme – réseaux de distribution – marchés » (Green, 1990). Dans le cas des circuits propres de distribution, ces accords permettent d'amortir les coûts fixes d'un actif spécifique coûteux grâce à des volumes en rapport (effet de taille) et une diversité suffisante de produits (effet de variété). Dans d'autres cas, ils permettent de s'associer avec des groupes locaux déjà implantés pour pénétrer de nouveaux marchés (cas particulier du marché japonais, par exemple). Enfin, certains accords s'inscrivent dans une logique de concentration pour accroître la taille critique des acteurs et adapter la filière aux nouveaux enjeux commerciaux. C'est le cas du secteur vinicole (hors champagne), largement dominé par des capitaux familiaux et des coopératives, qui est confronté à la fragmentation de son appareil de production et de commercialisation, ainsi qu'à la rivalité entreprise / négoce (Couderc, 1998 - Bouquery et Renault, 1996).

Par ailleurs, 15 % des accords à caractère commercial relèvent d'une logique sensiblement différente fondée sur une réciprocité des contributions et une certaine intégration des fonctions commerciales, que nous qualifions de co-distribution. Les étapes de la production restent dans une large mesure indépendantes mais les partenaires exploitent en commun une infrastructure logistique, voire des marques. Le nombre d'associés est généralement plus important. C'est une forme d'alliance intermédiaire entre la co-intégration et la pseudo-concentration (au sens de Garrette et Dussauge - 1995), qui vise l'acquisition d'une taille critique sur une fonction particulière. Elle représente parfois la première étape d'une intégration industrielle future. Dans la mesure où plus de deux tiers de ces accords impliquent des coopératives agricoles françaises, cette pratique renvoie incontestablement à l'une des particularités organisationnelles de ce secteur. D'ailleurs, le secteur laitier, où les coopératives sont si importantes, fournit de nombreux exemples de cette stratégie (GIE de marques) à l'origine de quelques unes des marques leader de cette branche : GIE Gama Nova (1969), GIE Lactel (1974), GIE Gervais Lait, l'histoire emblématique de la SODIMA (lancement de Yoplait en 1965, de Candia en 1971) (Sodiaal, 1994), et plus récemment Laïta (marque Paysan Breton).

### 4.3 – Intégration de fonctions industrielles et filière technologique

De nombreux accords dans l'agro-alimentaire relèvent d'une démarche industrielle où la recherche d'économies d'échelles et l'acquisition d'une taille critique jouent un rôle déterminant. Il s'agit en particulier des accords dits de « consolidation de métiers » ou de « quasi-concentration » (voir ci-dessus). Toutefois, les alliances de « co-intégration »<sup>4</sup> apparaissent moitié moins fréquentes que dans les autres secteurs industriels où elles représenteraient environ 30 % des alliances entre concurrents (Garrette et Dussauge, 1995).

Cette différence peut s'expliquer par la nature des matières premières et les spécificités de leurs procédés de transformation (Bimbenet et Loncin, 1995). Les caractéristiques du produit agricole (variabilité, hétérogénéité, fragilité, saisonnalité...) et la dimension biologique des procédés rendent particulièrement sensible et complexe la gestion des flux (Treillon et Lecomte, 1996) et justifient le choix fréquent de l'intégration verticale, pour des raisons techniques. De plus, cette industrie de process ne permet pas le recours aussi systématique aux procédures d'assemblage propres au secteur manufacturier. Néanmoins, le développement actuel des activités de séparation (cracking) et

<sup>2</sup> Pour lui, les années 90 sont caractérisées par la réduction du nombre d'opportunités et la nécessité de réduire l'endettement des groupes suite aux prix élevés payés pendant la période précédente de croissance externe.

<sup>3</sup> Voir par exemple, le cas Pernod-Ricard (Eveno, 1997).

<sup>4</sup> Alliances dans lesquelles « des firmes concurrentes développent ou/et fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres ».

d'assemblage, dans des branches traditionnelles (lait) ou nouvelles (plats cuisinés), laissent augurer d'une banalisation progressive de ce secteur.

#### 4.4 – Innovation et R&D

Le nombre peu important d'accords relevant du domaine de la R&D apparaît comme une caractéristique particulière de l'industrie agro-alimentaire (moins de 4 % des alliances recensées concernent cette fonction). Si cette situation peut être mise au compte des limites inhérentes aux sources d'informations utilisées (sous représentation de cette catégorie d'accords) ou à la sur-représentation de certaines branches<sup>5</sup>, elle traduit en fait les spécificités de l'industrie alimentaire dans ce domaine. L'intensité de la concurrence de la grande distribution et la faiblesse de l'effort de recherche dans ce secteur (Rastoin et al., 1998), largement établie en France comme à l'étranger (Feillet, 1998 – Bijman et al., 1997 – Rama, 1996) ne sont toutefois pas des arguments suffisants pour expliquer cette situation qui renvoie plutôt à l'existence d'un « régime technologique » (au sens d'Orsenigo, 1995) particulier dans ce secteur, peu favorable aux alliances technologiques entre concurrents. C'est ainsi que, selon les auteurs et les branches concernées, les voies privilégiées dans les IAA relèveraient d'une logique d'organisation hiérarchique (intégration) (Nicolas, 1998 – Bijman et al., 1997) ou au contraire, de l'externalisation par l'intermédiaire des équipementiers ou de prestataires de services (Fanfani et al., 1992). Ainsi, il existe des analyses convergentes qui soulignent les particularités du processus d'innovation dans les IAA en tenant compte des aspects suivants :

- les déterminants culturels et réglementaires des marchés, dont les spécificités locales restent fortes (Fanfani et al., 1992 – Guardia, 1992 - Hollingsworth, 1996 – Nicolas, 1998). La R&D sert souvent à la différenciation des produits et à l'adaptation locale sur les marchés (Nicolas, 1998),
- les caractéristiques de l'innovation qui porte plus sur l'environnement des produits que le cœur du métier (Fanfani et al. 1992 – Perez, 1996 - Feillet, 1998),
- le caractère manifestement incrémental et architectural de l'innovation (Perez, 1989 - Bijman et al., 1997 – Mangematin, 1997 - Feillet, 1998) qui s'appuie essentiellement sur des transferts de technologies intersectoriels, le développement de technologies existantes, l'innovation incorporée dans les équipements (Fanfani et al. 1992 - Rama, 1996 - Bijman et al., 1997 - Mangematin, 1997 - Feillet, 1998 - Nicolas, 1998). Par ailleurs, les phénomènes d'imitation y sont fréquents,
- le rôle des institutions collectives dans l'organisation de la recherche, en particulier pour les PME et les entreprises de première transformation (Bijman et al., 1997 - Mangematin, 1997 - Feillet, 1998),
- une activité de recherche intégrée conjointement aux fonctions de production et de commercialisation (Hollingsworth, 1996 – Nicolas, 1998 - Rama, 1996), dans une logique de « coordination interfonctionnelle » (Treillon et Lecomte, 1996).

Ainsi, les explications seraient à rechercher dans la complexité d'un processus d'apprentissage attaché à une logique sectorielle forte, selon son propre « paradigme technologique » (Orsenigo, 1995). Dans le secteur agro-alimentaire, la R&D joue un rôle essentiel dans le jeu de la concurrence où elle permet « d'agir sur les caractéristiques des produits, de définir l'image de marque et de délimiter les espaces de la concurrence » (Nicolas, 1998).

---

<sup>5</sup> Rama (1996) montre que les branches les plus représentées dans notre base de données sont aussi celles qui sont le plus autonomes au plan technologique : produits laitiers, boissons, boulangerie...

## Conclusion

L'analyse des stratégies d'alliances dans l'agro-alimentaire constitue une première étape destinée à mieux cerner leur contribution aux stratégies de développement et aux mouvements de restructuration dans ce secteur. L'échantillon de 259 accords peut être considéré comme représentatif en comparaison des études empiriques similaires réalisées dans d'autres secteurs d'activité. Les résultats obtenus viennent confirmer l'importance relative des alliances au sein de cet ensemble d'activités plutôt matures et permettent de préciser leur nature et leur rôle dans cette industrie.

Les alliances constituent une pratique récurrente et significative dans ce secteur où elles représentent environ 16 % de l'ensemble des opérations de restructuration recensées. Une telle intensité n'est pas très éloignée de la fréquence moyenne constatée dans les autres activités industrielles françaises (20 %), alors que ce phénomène pourrait être, en lui-même, davantage sous-évalué dans ce secteur compte tenu de ses particularités.

La nature de ces alliances obéit prioritairement à deux logiques principales que l'analyse des correspondances multiples a contribué à mettre en évidence. La première rappelle le rôle fondamental de l'agencement vertical des activités dans la chaîne de valeur et souligne l'opposition entre les finalités industrielles et commerciales des alliances. La seconde révèle leur dimension géographique et reflète l'importance des comportements stratégiques des firmes dans l'espace international des marchés alimentaires. Sur ces bases, nous avons identifié quatre catégories principales d'alliances : des alliances de « constitution de réseaux de distribution », de « pénétration de marchés émergents », de « consolidation de métier » et de « quasi-concentration de proximité ».

Ces éléments viennent confirmer les résultats déjà acquis antérieurement dans l'analyse des autres secteurs industriels. Ils mettent en particulier l'accent sur la contribution des alliances aux stratégies d'expansion et d'internationalisation des firmes ainsi que sur la valorisation de complémentarités entre partenaires, pour améliorer la valeur apportée aux clients et créer un avantage compétitif pour les firmes concernées. Ils confirment que l'industrie agro-alimentaire n'échappe pas aux lois générales du développement industriel (Malassis, 1979 - Nefussi, 1989) et à leur interprétation à l'aide des théories de la coopération inter-firmes.

En dehors de la présence d'éléments de structuration identiques, ces résultats mettent également l'accent sur les dimensions caractéristiques des métiers et des activités des firmes de l'agro-alimentaire. Ils rappellent l'existence d'un régime technologique et de modes d'innovation particuliers, qui s'avèrent tout aussi déterminantes pour l'interprétation de ces alliances. Ils rendent nécessaire l'élargissement des typologies génériques existantes pour prendre en compte des formes particulières d'interaction, comme la « co-distribution » qui traduit la volonté fréquente d'exploiter en commun une infrastructure commerciale et logistique adossée à une marque ou à un portefeuille de marques, et qui peut présager des projets de concentrations futures.

Sur un plan plus général, ces résultats suscitent des interrogations complémentaires concernant la portée méthodologique des particularités constatées. Les contours spécifiques (modalités, dynamiques...) des alliances pratiquées dans certaines branches (industrie des boissons, de la viande et du lait, notamment) rappellent le caractère diversifié et hétérogène du secteur agro-alimentaire (Nefussi, 1989 - Audroing, 1995 - Perez, 1995). Ils posent la question du niveau le plus pertinent d'appréhension de cette réalité, quand l'appartenance à une branche productive n'est pas le seul élément de différenciation, comme le révèle la distinction qu'il convient d'opérer également entre les firmes de droit commun et les coopératives.

Cette dernière remarque ne doit pas conduire à rejeter l'intérêt d'une démarche sectorielle globale. Au contraire, il nous semble que c'est en renforçant ce type d'analyses qu'il deviendra possible de consolider certaines positions analytiques et d'en infirmer d'autres, de manière à avancer sur ces derniers points.

Les alliances, qui jouent un rôle non négligeable dans les comportements stratégiques des firmes agro-alimentaires, peuvent constituer un matériau privilégié pour améliorer notre connaissance et notre analyse des formes hybrides d'organisation et des modes de gouvernance des projets inter-organisationnels. C'est au prix d'une connaissance plus approfondie de l'évolution de leurs formes, de leurs dispositifs et de leurs enjeux que seront fournies des réponses aux questions actuelles relatives aux restructurations et à l'organisation future de ce secteur, d'une part, et au management de ces alliances, d'autre part.

## ANNEXE 1

### LA BASE DE DONNEES ALIAA

Période : 1988 à 1997 (inclus)

Nombre d'alliances : 259, impliquant 229 entreprises françaises et 181 entreprises étrangères, soit 410 entreprises au total.

Sources d'informations :

- **alliances d'entreprises** : Agia –alimentation, Bilans annuels des restructurations dans l'Industrie Agroalimentaire (de 1989 à 1998)
- **caractéristiques des entreprises** : différents annuaires et répertoires professionnels (Agia-alimentation, Bottin, Europages, Grial, Kompass...)

Domaine d'activité : Industrie Agro-alimentaire au sens de Agia-Alimentation (hors restauration, entrepôts et divers).

Champ : groupes industriels et entreprises indépendantes

Principales variables :

- année de conclusion de l'accord
- forme de l'accord (JV, prise de participation, accord simple...)
- branche d'activité de l'accord
- caractéristique intra ou interbranche de l'accord, en fonction des activités des partenaires
- fonction concernée par l'accord (production, commerce, R&D...)
- présence d'actifs spécifiques (clause commerciale, investissement industriel)
- nombre d'entreprises partenaires
- implantation géographique des entreprises partenaires
- dimension économique des entreprises partenaires
- statut juridique des partenaires (en particulier, identification des coopératives)

Logiciel de gestion de base de données : Access

Les restructurations dans l'industrie agro-alimentaire de 1988 à 1997 :

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Total
Nombre total d'opérations de restructuration (1)	148	167	179	178	175	132	168	171	171	155	1644
Dont fusions absorptions (1)	8	10	7	11	11	9	17	10	6	7	96
Dont apports partiels, prises de participations (1)	119	136	153	141	140	106	123	133	149	134	1334
Dont accords limités (1)	21	21	19	26	24	17	28	28	16	14	214
Alliances selon base ALIAA	20	27	19	25	29	25	35	22	30	27	259

(1) selon définitions Agia-alimentation

Rem : industrie agro-alimentaire (définition Agia-alimentation) non compris : restauration, entrepôts et divers.

Source : d'après Agia-alimentation – Bilans annuels des restructurations dans l'Industrie Agro-alimentaire.

## ANNEXE 2

### PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES ALLIANCES DANS LA BASE *ALIAA*

Formes des accords	Nbre accords	%
GIE	5	1,9%
JV	153	59,1%
Prise de Participation	25	9,7%
Accord simple	76	29,3%
Total	259	100,0%

Coopérative française*	Nbre accords	%
Oui	92	35,5%
Non	167	64,5%
Total	259	100,0%

\*Présence d'une coopérative française

Branches concernées	Nbre accords	%
Aliment Bétail	11	4,2%
Agro-fourriture	1	0,4%
Boissons	70	27,0%
Boulangerie Biscuiterie	13	5,0%
Corps gras	5	1,9%
Divers	16	6,2%
Fruits, Légumes	18	6,9%
Grains	4	1,5%
Lait	58	22,4%
Ovoproduits	5	1,9%
Poissons	7	2,7%
Sucre	12	4,6%
Viandes	39	15,1%
Total	259	100,0%

Nbre partenaires	Nbre accords	%
2	221	85,3%
3	28	10,8%
>3	10	3,9%
Total	259	100,0%

Fonctions concernées	Nbre accords	%
Approvisionnement	2	0,8%
Approvisionnement & commercialisation	3	1,2%
Approvisionnement & production	1	0,4%
Commercialisation	94	36,3%
Production & Commercialisation	71	27,4%
Production	46	17,8%
R & D	9	3,5%
Global	33	12,7%
Total	259	100,0%

Nationalité des partenaires	Nbre accords	%
France	95	36,7%
Union Europ.	70	27,0%
Europe Ouest	5	1,9%
PECO*	18	6,9%
Asie	39	15,1%
Amér. Nord	17	6,6%
Amér. Sud	12	4,6%
Afrique	3	1,2%
Total	259	100,0%

\*PECO : Pays d'Europe Centrale et Orientale

### ANNEXE 3

## PRINCIPAUX RESULTATS DES ANALYSES DE DONNEES

**Tableau 1 - Liste des variables utilisées (variables actives) : 10**

Variabiles	Code des variables	Nbre de modalités	Code des modalités	Effectif d'accords	Description des modalités
Date de conclusion de l'accord	date	5	1988/89 1990/91 1992/93 1994/95 1996/97	47 44 54 57 57	1988 et 89 1990 et 91 1992 et 93 1994 et 95 1996 et 97
Forme juridique de l'accord	forme	3	JV Simple Particip	158 76 25	Joint-Venture (y compris GIE) accord simple prise de participation
Activité concernée par l'accord	secteur	8	AB Boissons Boulang Fruileg Lait Sucre Viandes Divers	11 70 13 18 58 12 39 38	- Aliment du Bétail - Boissons - Boulangerie, Biscuiterie - Fruit et légumes - Lait - Sucre - Viandes - Divers (ovoproduits, poissons, corps gras, travail des grains, agro-fourriture, autres)
Fonction concernée par l'accord (chaîne de valeur)	fonction	5	Commerc Product Prodcom R&D Global	97 49 71 9 33	- commercialisation, distribution - production - production / commercialisation - transfert technol. et R&D - global
Présence d'actifs spécifiques	actifspefic	3	Invest  Clausecom ND	47  98 114	- clause d'investissement industriel (éventuellement avec une clause de marque) - clause commerciale (marque) - aucune mention
Caractère intrabranche de l'accord	intrabranche	2	Vrai  Faux	234  25	- partenaires actifs dans la branche concernée par l'accord - l'un des partenaires est extérieur à la branche
Nbre de partenaires	nombrepart	2	=2 >2	221 38	- deux partenaires - plus de 2 partenaires
Présence d'une coopérative française	coopfrance	2	Vrai  Faux	92  167	- au moins un coopérative française dans l'accord - pas de coopératives françaises dans l'accord
Origine géographique des partenaires	implant	6	AmNord Asie Europe Fr PECO  Autres	17 39 75 95 18  15	- Amérique du Nord - Asie - Europe (hors PECO) - France - PECO, pays d'Europe Centrale et Orientale - Autres : Amérique du sud et Afrique
Rapport de taille entre les partenaires	rapport	7	PME  GE TGE GE/TGE PME/GE PME/TGE NSP	35  25 16 30 49 27 77	- entreprises de moins de 1 MdF de CA - CA de 1 à 10 MdF - CA > 10 MdF - accord mixte GE/TGE - accord mixte PME/GE - accord mixte PME/TGE - information non disponible

**Tableau 2 - Tableau des valeurs propres pour les 5 premiers axes :**

Axes	Valeur propre	%	% Cumulé
1	0.2907	8.81	8.81
2	0.2761	8.37	17.18
3	0.1613	4.89	22.06
4	0.1548	4.69	26.75
5	0.1501	4.55	31.30
Total	3.3000		100.00

**Tableau 3 – Contributions significatives à la construction des axes**

**Axe 1**

Variables	Contribution (%)	Modalités significatives	
		Sens positif	Sens négatif
Actifs spécifiques	21,7	Clause commerciale (13,1)	Clause d'investissement industriel (5,0)
Branche d'activité	18,3	Boissons (10,9)	-
Fonction (chaîne de valeur)	17,7	Commerce & distribution (9,8)	Production (6,2)
Forme juridique	11,2	Simple accord (7,8)	JV (3,4)

**Axe 2**

Variables	Contribution (%)	Modalités significatives	
		Sens positif	Sens négatif
Origine géographique des partenaires	22,3	Asie (9,8) Autres (3,1)	France (7,0)
Rapport de taille	20,6	Rapport non identifié (13,4)	-
Fonction (chaîne de valeur)	11,7	Production et Commercialisation (5,5)	-
Actifs spécifiques	11,6	Clause d'investissement industriel (8,6)	-
Caractère intrabranche	7,6	Accord interbranche (6,9)	-

**Tableau 4 – Caractérisation des classes de la typologie**

**Accords de « constitution de réseaux de distribution » (79 accords)**

Valeur Test	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques
11.42	72.16	88.61	Fonction : Commercialisation
11.0	70.41	87.34	Clause commerciale
8.99	74.29	65.82	Activité : boissons
7.36	64.47	62.03	Forme : accord simple
6.30	60.00	56.96	Implantation : Europe
3.83	33.76	100.00	Accord intrabranche
3.01	68.75	13.92	Rapport de taille : TGE
2.45	35.93	75.95	Sans coopératives françaises
2.28	43.86	31.65	Date : 94/95
2.01	33.03	92.41	Nombre de partenaires : 2
1.25	47.06	10.13	Implantation : Amérique du Nord

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

### Accords de « pénétration de marchés émergents » (52 accords)

Valeur Test	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques
8.05	74.36	55.77	Implantation : Asie
7.71	53.52	73.08	Fonction : production + commercialisation
5.81	72.00	34.62	Accord interbranche
4.92	28.74	92.31	Pas de coopératives françaises
3.92	27.85	84.62	Forme : JV
3.82	66.67	19.23	Implantation : Autres
3.59	38.60	42.31	Date : 96/97
2.90	35.09	38.46	Date : 94/95

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

### Accords de « consolidation de métiers » (31 accords)

Valeur Test	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques
8.88	55.10	87.10	Fonction : production
6.90	46.81	70.97	Clause d'investissement industriel
4.59	72.73	25.81	Activité : aliment du bétail
3.62	17.72	90.32	Forme : JV
3.32	26.32	48.39	Date : 96/97
2.84	38.89	22.58	Activité : Fruits et Légumes
2.38	35.29	19.35	Implantation : Amérique du Nord
1.66	27.78	16.13	Implantation : PECO
1.00	15.22	45.16	Présence de coopératives françaises

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

### Accords de « quasi-concentration de proximité » (97 accords)

Valeur Test	% cla/mod	% mod/cla	Modalités caractéristiques
7.47	67.37	65.98	Implantation : France
6.68	90.91	30.93	Fonction : accord global
6.04	82.05	32.99	Activité : viandes
5.36	59.78	56.70	Présence de coopératives françaises
3.92	76.00	19.59	Rapport de taille : GE
3.88	60.34	36.08	Activité : lait
2.96	57.14	28.87	Rapport de taille : PME / GE
2.88	88.89	8.25	Fonction : R&D
2.71	56.82	25.77	Date : 90/91
2.60	55.32	26.80	Date : 88/89
2.20	60.00	15.46	Forme : participations croisées
0.72	42.59	23.71	Date : 92/93

% cla/mod : % de la classe dans la modalité (nombre d'accords)

% mod/cla : % de la modalité dans la classe (nombre d'accords)

## ANNEXE 4

## REPARTITION SECTORIELLE DES ALLIANCES STRATEGIQUES

Auteurs	Périodes	Identification du secteur	IAA en % nbre total d'accords	Rang des IAA (1)	Poids du premier secteur cité (%)	Poids secteur leader / poids IAA (2)	Pays étudiés	Remarques
RICOTTA (a) (FOR)	82 - 86	Alimentation	2,0	12 / 19	29,4 (Equip. électronique)	15	OCDE Chine Singapour Hongkong Taiwan Corée Sud	Tous accords conclus par des firmes
GHEMAWAT et al. (b)	74 - 82	Agribusiness	4	9 / 19	13 (Industrie chimique)	3	Monde ( à majorité USA)	Accords internationaux annoncés dans le Wall Street Journal
HLADICK (a)	74 - 82	Alimentation et Tabac	10,5	4 / 13	22,6 (Industrie chimique)	2	USA	JV de multinationalisation
Commission des Communautés Européennes (a)	82 - 91	Industrie des produits alim. et des boissons	5	10 / 15	16 (Chimie fibres, verre céramiques, caoutchouc)	3	CEE	Filiales communes créées au sein de la Communauté Européenne
BLANCHOT (d)	92	Industries agricoles et alimentaires	6,6	-	13,8 (Matériel électronique ménager et professionnel)	2	France	Tous accords, tous secteurs
PATUREL (a)	81 - 92	Industries agricoles et alimentaires	5,8	6 / 25	15,1 (services marchands)	3	France	Tous accords, tous secteurs
D'après données PATUREL (c)	82 - 96	IAA y compris agriculture, sylviculture, pêche	8,3	-	-	-	France	Tous secteurs (accords & création de filiales communes)

Source :  
 (a) cités par BLANCHOT (1995)  
 (b) GHEMAWAT et al. (1986)  
 (c) d'après données établies et communiquées par PATUREL  
 (d) BLANCHOT (1995)

- (1) x/y : rang x des IAA par rapport au nombre total y de secteurs mentionnés dans l'étude  
 (2) Colonne 6 / colonne 4 : poids du premier secteur cité / poids du secteur agro-alimentaire

## Références bibliographiques :

- ADLER (L.), 1979 – La stratégie de la symbiose, *Harvard-L'expansion*, 14, pp. 85-98.
- AGIA ALIMENTATION, 1998 à 1988 – *Bilans annuels des restructurations dans l'industrie agro-alimentaire française*, Agia-Alimentation, Paris.
- ARNDT (J.), 1979 – Towards a concept of domesticated markets, *Journal of marketing research*, 43, pp. 69-75.
- ARREGLE (J.L.), AMBURGEY (T.), DACIN (T.), 1998 – Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, (1), mars, p. 7-25.
- AUDROING (J.F.), 1995 – *Les industries agro-alimentaires*, série économie poche, Economica, Paris, 107 p.
- BAUDRY (B.), 1995 – *L'économie des relations interentreprises*, La Découverte Repères, Paris, 125 p.
- BIJMAN (W.J.), VAN TULDER (R.), VAN VILET (M.), 1997 – *Internationalisation of Dutch agribusiness and the organisation of R&D*, pp. 405-416, in : LOADER (R.J.), HENSO (S.J.), TRAILL (W.B.) (Eds.) – *Globalisation of the food industry : policy implications*, Proceedings of the international conference, Reading, 18 – 19 September 1997, University of Reading, Dpt. of agricultural and food economics, 615 p.
- BINBENET (J.J.), LONCIN (M.), 1995 - *Bases du génie des procédés alimentaires*, Masson, Paris, 304 p.
- BLANCHOT (F.), 1995 – *Le partenariat inter-entreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*, Thèse, Université de Bourgogne, Dijon, 534 p.
- BLANCHOT (F.), 1999 – *Les accords inter-firmes et concepts associés : une grille de lecture en terme d'interpénétration organisationnelle*, in : BARDELLI (P.), FROEHLICHER (T.), VENDEMINI (S.) - *Connivences, Contrats d'Acteurs, Coopération inter-entreprises et Métamorphose des Organisations*, PUN, Nancy (à paraître).
- BORYS (B.), JEMISON (D.B.), 1989 – Hybrid arrangements as strategic alliances : theoretical issues in organizational combinations, *Academy of management review*, 14, pp. 234-249.
- BOTTE (P.), 1985 – La valorisation à l'échelle mondiale d'un savoir-faire : Sodima-Yoplait, *Revue française de marketing*, 104, 1985/4.
- BOTTE (P.), 1987 – Sodima – Yoplait, étude cas, Supplément « Découverte de la gestion : 1. L'entreprise dans son environnement », *Cahiers français*, 233, octobre-décembre, 4 p.
- BOUQUERY (J.M.), RENAULT (Ch.), 1996 – *Les industries agro-alimentaires : enjeux, perspectives et stratégies des acteurs*, Les Echos Etudes, Paris, Tomes 1 et 2, 496 p.
- BROUSSOLLE (Cl.), 1989 – Stratégies d'alliances dans l'industrie agro-alimentaire, *Revue d'économie industrielle*, 49, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp. 19-33.
- BREDAHL (M.E.), BLANCHARD (A.A.), 1997 – *Characteristics of internationally competitive food firms*, in : LOADER (R.J.), HENSON (S.J.), TRAILL (W.B.) (Ed.), 1997 – *Globalisation of the food industry : policy implications*, Proceedings of the international conference, 18 – 19 September 1997, Reading, University of Reading, Department of Agricultural and Food Economics, 615 p.
- BUTLER (R.), CARNEY (M.C.), 1983 – Managing markets : implications for the make-buy decision, *Journal of management studies*, 20/2, pp. 213-231.
- CODRON (J.M.), D'HAUTEVILLE (F.), GREEN (R.), 1997 – *La grande distribution agro-alimentaire*, Actes du colloque de la Société Française d'Economie Rurale, Montpellier, 22 – 23 Mai, INRA ESR Montpellier, série notes et documents n°107, 2 tomes, 746 p.

COELHO (A.), DE SOUSA (A.), 1998 – *Les stratégies des leaders mondiaux du secteur des vins et des spiritueux dans le contexte de la mondialisation*, in : RASTOIN J.L. (Ed.), *Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, Actes du colloque AIEA2 – SFEA, Montpellier, 11 – 12 décembre 1997, ENSA – INRA Montpellier, 526 p.

COLLINS (T.M.), DOORLEY (T.L.), 1992 – *Les alliances stratégiques*, Interéditions, Paris, 307 p.

COMBE (E.), 1994 - *Alliances entre firmes et course technologique - éléments théoriques et application à l'industrie des circuits intégrés standards (Dram et Risc)*, Thèse, Université de Paris-I Panthéon-Sorbonne, 433 p.

COMBE (E.), 1998 - Pourquoi les firmes s'allient-elles ? Un état de l'art, *Revue d'économie politique*, 104, juillet-août, pp. 433-476.

COOK (M.L.), 1995 – The future of US Agricultural cooperatives : a neo-institutional approach, *American Journal of agricultural economics*, 77, December, pp. 1153–1159.

COOK (M.L.), ILIOPOULOS (C.), 1998 – *Solutions to property rights constraints in producer-owned and controlled organizations : prerequisite for agri-chain leadership ?*, in : *Proceedings of the third international conference on « chain management in agribusiness and the food industry »* held in Ede, The Netherlands, 28 – 29 May 98, pp. 541–553.

COUDERC (J.P.), 1998 – *Perspectives de développement de la filière vin française dans le monde*, in : RASTOIN (J.L.) (Ed.), *Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, Actes du colloque AIEA2 – SFEA, Montpellier, 11 – 12 décembre 1997, ENSA – INRA Montpellier, 526 p.

DARREON (J.L.), FAICAL (S.), 1993 – Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME, *Revue française des gestion*, septembre–octobre 1993, pp. 104–121.

DE BANDT (J.), 1996 – *Coopération, accords interentreprises, concurrence*, in : RAVIX (J.L.) (coord.) – *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 195–229.

DELAPIERRE (M.), 1991 – Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information, *Revue d'économie industrielle*, 55, 1er trimestre, pp. 135–161.

DE MONTMORILLON (B.), 1989 – *La croissance contractuelle*, *Revue française de gestion*, janvier–février, pp. 97-106.

DESREUMAUX (A.), 1996 – Nouvelles formes d'organisation et évolution des entreprises, *Revue française de gestion*, Janvier – février, 107, pp. 86–108.

DULBECCO (Ph.), 1994 – La coopération comme mécanisme de coordination temporelle : une relecture des travaux de G.B. Richardson, *Revue d'économie politique*, vol 104, 4, juillet-août, pp. 517–537.

DUSSAUGE (P.), GARRETTE (B.), 1992 – *Alliances industrielles dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense*, Chapitre 12, in : NOEL (A.), *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, Economica, Paris, p. 363–388.

DUSSAUGE (P.), GARRETTE (B.), RAMANANTSOA (B.), 1988 – Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques, *Revue française de gestion*, 80, pp. 7-19.

ESCOFIER (B.), PAGES (J.), 1998 – *Analyses factorielles simples et multiples : objectifs, méthodes et interprétation*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod Paris, 284 p.

EVENO (P.), 1997 – *Stratégie et performances du groupe Pernod-Ricard*, in : MARSEILLE (J.) (Ed.) – *Les industries agro-alimentaires en France, histoire et performances*, Editions Le Monde, Paris, 307 p.

FANFANI (R.), GREEN (R.H.), RODRIGUEZ ZUNICA (M.), 1992 – Les biotechnologies dans l'agro-alimentaire : un impact limité, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 24 – 25, pp. 115–130.

FARRELL (T.C.), TOZER (P.R.), 1996 – Strategic alliances and marketing cooperatives : a lamb industry case study, *Review of marketing and agricultural economics*, 64, (2), August, pp. 142–151.

FEILLET (P.), 1998 – *Aliments et industries alimentaires : les priorités de la recherche publique*, INRA, Paris, 288 p.

FLÔRES (R.G.), 1998 – Competition and trade in services : the airlines' global alliances, *The world economy*, 21, (8), pp. 1095–1108.

FOXALL (G.), 1981 – Is more cooperation the answer ?, *Journal of agricultural economics*, 32, (11), January, pp. 55–63.

FROEHLICHER (T.), 1998 – Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 1, (1), mars, pp. 99–124.

GALLIANO (D.), 1995 – *Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français*, INRA Economica, Paris, 202 p.

GALLIANO (D.), 1998 – Complexité et formes d'efficience des organisations industrielles : le cas des groupes de l'agro-alimentaire, *Economie appliquée*, tome LI, 1, pp. 77–108.

GARRETTE (B.), 1991 – *Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique*, Thèse, HEC Jouy en Josas, 461 p.

GARRETTE (B.), DUSSAUGE (P.), 1995 – *Les stratégies d'alliances*, Les éditions d'organisation, Paris, 283 p.

GARRETTE (B.), QUELIN (B.), 1992 – *Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication*, chapitre 11, in : NOEL (A.), *Perspectives en management stratégique*, Tome 1, Economica, Paris, p. 329 – 361.

GOMES-CASSERES (B.), 1995 - *The alliance revolution - The new shape of business rivalry*, Harvard University Press, 305 p.

GHEMAWAT (P.), PORTER (M.E.), RAWLINSON (R.A.), 1986 – *Patterns of International Coalition Activity*, in : PORTER (M.E.) – *Competition in global industries*, Harvard Business School, Boston, pp. 345-365.

GUARDIA (E.J.), 1992 – Food research in the global company : a perspective, *Food technology*, February, pp. 72–74.

GUILLOUZO (R.), 1996 – *Les stratégies de coopération dans l'industrie informatique, une lecture en termes de portefeuilles d'accords*, Thèse de doctorat, Université de Rennes 1 – IGR – IAE, 485 p.

GUGLER (P.), 1991 - *Les alliances stratégiques transnationales*, Editions Universitaires, Fribourg, Suisse, 308 p.

GREEN (R.), 1990 – *La stratégie des multinationales de boissons face aux changements de l'économie*, INRA ESR, Ivry, 201 p.

HACKMAN (D.L.), COOK (M.L.), 1998 – *Producers as Agrichain leaders : the importance of the institutional environment*, in : *Proceedings of the third international conference on « chain management in agribusiness and the food industry »* held in Ede, The Netherlands, 28 – 29 May 98, pp. 183–198.

HOLLINGSWORTH (P.), 1996 – Developing foods for the next millesium, *Food technology*, June, pp. 110–118.

HOUSSIAUX (J.), 1957 – Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants, *Revue économique*, 2, pp. 221-247.

JOFFRE (P.), KOENIG (G.), 1985 – *Stratégie d'entreprise, antimanuel*, Economica, Paris, 247 p.

KALAITZANDONAKES (N.), 1997 – Mycogen : buliding a seed company for the twenty first century, *Review of agricultural economics*, 19, (2), pp. 453–462.

KOGUT (B.), 1997 – Alliances et chocs structurels, *Les Echos*, 9 et 10 mai, Dossier spécial « art du management », pp. XII – XIII.

LAREA – CEREM (collectif), 1992 – *Les stratégies d'accord des groupes européens*, étude réalisée pour le Commissariat au Plan, 223 p.

LINDA (R.), 1993 – Options, orientations et méthodes de la politique européenne de la concurrence face aux multinationales globales : Nestlé et les marchés des boissons et des produits alimentaires, *Economie appliquée*, tome XLVI, (1), pp. 31–62.

MALASSIS (L.), 1979 – *Economie agro-alimentaire*, Tome 1, Cujas, Paris, 432 p.

MANGEMATIN (V.), 1997 – De l'assimilation des connaissances à la capacité de gestion, les PMI agro-alimentaires de la région Rhône-Alpes, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 44, 3<sup>ème</sup> trimestre, pp. 83–105.

MAROIS (B.), MATUCHANSKY (O.), 1991 - *Les stratégies d'alliances des banques françaises en Europe*, CR 395, Groupe HEC, 87 p.

MAUGET (R.), HAMON (Cl.), 1994 – Le partenariat entre les coopératives agricoles et les entreprises non coopératives, *Economie et gestion agro-alimentaire*, 31, avril, pp. 28–37.

MICHALET (A.), 1988 – *Les accords inter-firmes internationaux : un cadre pour l'analyse*, in : ARENA et al., *Traité d'économie industrielle*, Economica, Paris, pp. 278–290.

MORRIS (D.), HERGERT (M.), 1987 – Trends in international collaborative agreements, *Columbia journal of world business*, Summer, pp. 15-21.

MOWERY (D.C.), 1987 - *Alliance, Politics and Economics : Multinational joint ventures in commercial aircraft*, Harper & Row, Bullinger, 194 p.

NEFUSSI (J.), 1989 – *Les industries agro-alimentaires*, Que sais-je ?, n°2483, P.U.F., Paris, 127 p.

NICOLAS (F.), 1998 – *Influence de la globalisation sur les conduites stratégiques dans les industries alimentaires orientées vers la consommation*, in : RASTOIN (J.L.) (Ed.), *Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, Actes du colloque AIEA2 – SFEA, Montpellier, 11 – 12 décembre 1997, ENSA – INRA Montpellier, 526 p.

ORSENIGO (L.), 1995 – Technological regimes, patterns of innovative activities and industrial dynamics, a survey of empirical evidence and of some theoretical models, *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, 37, pp. 25–68.

PACHE (G.), 1991 – L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et Réseaux de compétence, *Revue d'économie industrielle*, 56, 2<sup>ème</sup> trimestre, pp. 58–70.

PATUREL (R.), 1998, 97, 96, 94, 93, 92, 91, 85, 83, 82 – Chroniques annuelles sur les restructurations dans l'industrie française, *Revue d'économie industrielle*, 86, 82, 78, 70, 66, 62, 58, 34, 29, 24.

PATUREL (R.), 1997 – *Filiales communes*, in : SIMON (Y.), JOFFRE (P.) – *Encyclopédie des sciences de gestion*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, pp. 1335-1355.

PEREZ (R.), 1989 – Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires, *Economies et sociétés*, série « Progrès et Agriculture », AG n°20, pp. 9–26.

PEREZ (R.), 1995 – L'internationalisation des industries et des stratégies des firmes alimentaires, *Comptes rendus de l'Académie d'Agriculture de France*, vol. 81, n°7, pp. 19–30.

PEREZ (R.), 1996 – Les stratégies des firmes multinationales alimentaires, *Revue d'économie rurale*, 231, janvier-février, pp. 21–28.

PORTER (M.E.), FULLER (M.B.), 1986 – *Coalition and global strategy*, in : PORTER (M.E.) – *Competition in global industries*, Harvard Business School Press, pp. 315-343.

PUTHOD (D.), 1996 - Alliances de PME : un diagnostic, *Revue française des gestion*, n°110, septembre – octobre, pp. 30–45.

RAMA (R.), 1996 - Empirical study on sources of innovation in international food and beverage industry, *Agribusiness*, vol. 12, n°2, pp. 123–134.

RASTOIN (J.L.), ONCUOGLU (S.), 1992 – Les multinationales et le système alimentaire mondial : tendances stratégiques, *Economies et sociétés*, série « Développement Agro-alimentaire », AG n°21, pp. 137–174.

RASTOIN (J.L.), GHERSI (G.), PEREZ (R.), TOZANLI (S.), 1998 – *Structures, performances et stratégies des groupes agro-alimentaires multinationaux*, Agrodata 1998, CIHEAM Institut Agronomique méditerranéen de Montpellier – ENSA Montpellier, 106 p. + annexes.

RAVIX (J.L.), 1990 – L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l'organisation industrielle : Coase et Richardson, *Revue d'économie industrielle*, 51, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 27–51.

RAVIX (J.L.), 1996 – *La coopération entre les entreprises, élément de l'organisation industrielle*, in : RAVIX J.L. (coord.) – *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris, pp. 11–20.

RICHARDSON (J.B.), 1972 – The organization of industry, *Economic journal*, 82, (327).

RULLIERE J.L., TORRE A., 1995 – Les formes de la coopération inter-entreprises, *Revue d'économie industrielle*, Numéro spécial «Economie industrielle, développements récents», pp. 215-245.

SACHWALD (F.), 1994 - *Mondialisation et circulation des connaissances dans l'industrie automobile*, in : SACHWALD (F.) (dir.), *Les défis de la mondialisation – Innovation et concurrence*, IFRI – Masson, Paris, pp. 279-318.

SCHERRER (V.), 1998 – *L'industrie agro-alimentaire, force industrielle et chaîne de valorisation*, Rapport au Conseil Economique et Social, Les éditions des Journaux Officiels, Paris, 12, Juin, 159 p.

SHARP (M.), THOMAS (S.), MARTIN (P.), 1994 - *Transferts de technologie et politique de l'innovation : le cas des biotechnologies*, in : SACHWALD (F.) (dir.), *Les défis de la mondialisation – Innovation et concurrence*, IFRI – Masson, Paris, pp. 155-212.

SODIAAL, 1994 – *Mémoires de lait, une saga de la coopération laitière*, Albin Michel , Paris, 116 p.

THOMSON (J.D.), 1967 – *Organisations in action*, Mc Graw-Hill.

THORELLI (H.), 1986 – Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7, (1), pp. 37-51.

TREILLON (R.), LECOMTE (C.), 1996 – *Gestion industrielle des entreprises alimentaires*, Lavoisier Tec & Doc, Paris, 466 p.

TRINECKENS (J.H.), ZUURBIER (P.J.P.), 1996 - *Proceedings of the second international conference on « chain management in agri and food business»* held in Ede, The Netherlands, Wageningen Agricultural University, 30 – 31 May 96, 632 p.

TRINECKENS (J.H.), ZUURBIER (P.J.P.), 1998 - *Proceedings of the third international conference on « chain management in agribusiness and the food industry »* held in Ede, The Netherlands, Wageningen Agricultural University, 28 – 29 May 98.

TUBBS (R.C.), 1997 – Strategic alliances in the swine industry : competing in a global economy, *Veterinary medicine*, September, pp. 824–829.

VASSEUR (J.), 1991 - *Typologie d'alliances et maturité d'activité*, Thèse H. E. C., 450 p.

VERNA (J.), 1989 – *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980*, Thèse, ESA Grenoble.

WACHEUX (F.), 1996 – Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles, *Revue française de gestion*, 108, mars–avril–mai, pp. 12–24.

WILLIAMSON (O.E.), 1975 – *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York, 286 p.