

Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée

Psam

CHAPITRE II

Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée

FOUED CHERIET
JEAN-LOUIS RASTOIN

Rédaction achevée en juillet 2010



IPAMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -



L'Institut de Prospective Économique du monde Méditerranéen (IPEMED) est un think-tank méditerranéen dont la mission est de rapprocher, par l'économie, les pays des deux rives de la Méditerranée. Depuis sa création en février 2006, il œuvre à la prise de conscience d'un avenir commun et d'une convergence d'intérêts entre les pays du Nord et du Sud de la Méditerranée. Essentiellement financé par de grandes entreprises et des personnes physiques qui partagent son engagement, il a pour valeurs l'indépendance politique et la parité Nord-Sud dans sa gouvernance comme dans l'organisation de ses travaux.

Il est présidé par Radhi Meddeb et dirigé par Jean-Louis Guigou, qui en est le fondateur.

CONSTRUIRE LA MÉDITERRANÉE

La collection *Construire la Méditerranée* a été créée en 2009 par IPEMED. Les experts d'IPEMED, originaires des deux rives de la Méditerranée, y croisent leurs réflexions pour contribuer au débat sur les grandes problématiques méditerranéennes, féconder une nouvelle approche des relations Nord-Sud et formuler des propositions utiles aux populations des pays du Bassin méditerranéen.

Les études publiées dans la collection *Construire la Méditerranée* sont validées par le Comité scientifique d'IPEMED. Elles sont disponibles sur le site Internet d'IPEMED. www.ipemed.coop

DÉJÀ PARUS

Région méditerranéenne et changement climatique,
Stéphane Hallegatte, Samuel Somot et Hypahie Nassopoulos, 2009

Eau et assainissement des villes et pays riverains de la Méditerranée,
sous la direction de Claude Martinand, 2009

Méditerranée 2030. Panorama et enjeux géostratégiques, humains et économiques,
Guillaume Alméras et Cécile Jolly, 2010

*Convergence en Méditerranée. Les entreprises de la Méditerranée s'engagent
dans un plus fort transfert de valeur ajoutée entre ses rives,
vecteur capital pour une intégration économique régionale,*
Maurizio Cascioli et Guillaume Mortelier, 2010

Méditerranée : passer des migrations aux mobilités,
Pierre Beckouche et Hervé Le Bras, 2011

Régulations régionales de la mondialisation. Quelles recommandations pour la Méditerranée ?,
coordonné par Pierre Beckouche

Demain, la Méditerranée. Scénarios et projections à 2030,
Coordonné par Cécile Jolly et réalisé avec le Consortium Méditerranée 2030

Tomorrow, the Mediterranean. Scenarios and projections for 2030,
Coordinated by Cécile Jolly and produced with the Mediterranean 2030 Consortium

*Partenariats public-privé en Méditerranée. État des lieux et recommandations pour développer
les PPP dans le financement de projets dans le Sud et l'Est de la Méditerranée.*
Nicolas Beaussé et Michel Gonnet, 2011

La confiance dans la société numérique méditerranéenne : vers un espace.med
coordonné par Laurent Gille, Wahiba Hammaoui et Pierre Musso

Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée (Psam).

CHAPITRE I État des lieux

Nahid Mohavedi, Foued Cheriet, Jean-Louis Rastoin, 2012



CHAPITRE II SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
Enjeux des partenariats stratégiques inter-entreprises	5
Bref rappel des approches théoriques et des enjeux de la coopération	6
Objectifs, contributions des partenaires et négociations des coopérations	9
Spécificités des coopérations inter-entreprises Nord-Sud	12
Spécificités des partenariats agroalimentaires dans la région méditerranéenne.....	15
Enquête sur les besoins et les opportunités des coopérations agroalimentaires en Méditerranée (Bocam)	17
Cadrage et problématique	17
Méthodologie et déroulement de l'enquête Bocam.....	18
Objectifs de l'enquête Bocam : identifications et recommandation	
Déroulement de l'enquête	
Liste des entreprises enquêtées	
Principaux résultats obtenus	23
Profil partenarial des entreprises Sud versus Nord de la Méditerranée	
Profils des partenaires recherchés Nord et Sud	
Profils de quelques entreprises enquêtées	
Difficultés des entreprises à nouer des partenariats	
Mesures suggérées par les entreprises enquêtées	
Paroles de dirigeants	
Synthèse, principaux résultats et recommandations	50
CONCLUSION	53
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	54

Psam

Partenariats stratégiques pour la sécurité alimentaire en Méditerranée

CHAPITRE I

État des lieux

CHAPITRE II

→ **Besoins et opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée**

CHAPITRE III

La situation céréalière en Méditerranée. Enjeux stratégiques et éléments de prospective



INTRODUCTION

LES COOPÉRATIONS INTER-ENTREPRISES caractérisent le développement des relations entre les organisations dans des schémas de plus en plus complexes. Ces relations peuvent être capitalistiques ou nouées à travers de simples accords contractuels. Au-delà de la diversité des formes, l'essor qu'ont connu les coopérations internationales ces dernières années confère aux approches stratégiques relationnelles une importance particulière.

Les relations coopératives peuvent constituer un moyen structurant des filières ou des secteurs. Pour ce qui est de l'agroalimentaire en Méditerranée, plusieurs études ont démontré la prédominance des firmes multinationales européennes en termes de coopérations et de partenariats, souvent motivés par des objectifs d'implantation sur des marchés du Sud à fort potentiel de croissance (Cheriet, 2009, Rastoin 2008, Rastoin et Tozanli, 2007 et 2006). Cependant, ce type de coopération a des effets en termes de structuration des filières et d'intégration des activités.

D'abord, cette structuration se fait sur le plan vertical (filières) avec des opérations amont-aval, l'intégration et la transmission des normes et des déterminants compétitifs et l'optimisation des réseaux d'approvisionnements en matières premières ou de distribution. Aussi, ces coopérations peuvent avoir des effets d'entraînement sur les activités d'agrofourniture et les exploitations agricoles. Sur le plan horizontal, de telles relations coopératives se traduisent souvent par une mise à niveau des concurrents potentiels, confrontés à des impératifs de gain de compétitivité. Ce rattrapage s'effectue d'abord en faveur des leaders nationaux, en première ligne des relations coopératives internationales, avant de s'étendre aux autres acteurs de la filière.

En termes de sécurité alimentaire, une telle intégration des filières peut constituer une opportunité pour l'atteinte des objectifs nationaux d'amélioration de la qualité des produits agroalimentaires, d'augmentation des rendements agricoles ou de sécurisation des approvisionnements alimentaires.

De même, l'accélération des partenariats agroalimentaires inter-entreprises en Méditerranée, peut participer grandement aux objectifs d'intégration politique régionale. Dès lors, il est important de déterminer les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises de part et d'autre de la Méditerranée, ainsi que les principales entraves à de telles relations. Tel est l'objet du présent rapport.

À travers une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises méditerranéennes, localisées dans cinq pays et actives dans quatre filières différentes, nous avons tenté d'identifier les opportunités de coopération, les principales difficultés, afin de rendre compte d'un certain nombre de recommandations en termes d'outils institutionnels régionaux.

Après une brève présentation des approches théoriques, des enjeux et des spécificités des coopérations agroalimentaires en Méditerranée, nous aborderons la description du protocole d'enquête Bocam (objectifs, déroulement et calendrier) avant d'en analyser les principaux résultats. Ces derniers seront illustrés par un ensemble de profils détaillés d'entreprises enquêtées ainsi qu'une série de typologie développées par rapport aux profils collaboratifs identifiés et aux types de partenaires recherchés.



Enjeux des partenariats stratégiques inter-entreprises

MALGRÉ LEUR FORT TAUX D'INSTABILITÉ, leur complexité managériale et les risques stratégiques, de transfert non désiré ou de pertes de position concurrentielle, les coopérations inter-entreprises ne cessent de se développer en termes de nombre, et par une diversité accrue de leurs formes. Les coopérations inter-entreprises ont donné lieu à une littérature théorique et empirique abondante. L'intérêt porté sur les objectifs et le processus de formation des partenariats a glissé vers l'analyse des modes de pilotage et de gouvernance avant de prendre en compte la performance et les issues des différentes formes coopératives.

Les coopérations inter-entreprises sont un lien volontaire tissé entre deux entités organisationnelles indépendantes au départ, en vue d'associer ou de combiner des ressources afin de tirer des avantages coopératifs mutuels (Jolly, 2001). Si ces formes présentent des avantages certains en termes de diminution des risques, de mutualisation des ressources ou de transfert technologique ou d'apprentissage organisationnel, il n'en demeure pas moins qu'elles comportent de nombreux inconvénients pour les partenaires engagés, à la fois en termes de perte d'autonomie stratégique, mais aussi par rapport à la complexité de leur gestion, aux questions liées au partage des bénéfices ainsi que celles relatives à leurs issues.

En effet, une alliance sur deux n'atteint pas les 10 ans de moyenne d'âge, alors que les taux d'instabilité mesurés par les recherches empiriques indiquent une mortalité élevée (Meschi, 2004, Cheriet et al, 2008). Les alliances stratégiques et les coopérations entre des partenaires issus de pays différents, et *a fortiori* lorsqu'il existe des différences de culture organisationnelle et nationale, connaissent une complexité managériale additionnelle (Mouline, 2005), même si ce *brassage* peut constituer une source d'avantage compétitif additionnel de l'entité commune.

La région méditerranéenne connaît depuis le milieu des années 1990, un accroissement des relations coopératives entre les opérateurs industriels des deux rives. Cela a été expliqué dans le cas du secteur agroalimentaire par la maturité des marchés des pays du Nord et les perspectives de croissance (démographie, urbanisation, consommation alimentaire) dans les pays des rives sud et est (Gherzi, 2003, Rastoin et al, 2004, Rastoin et Tozanli, 2006, 2007).

La plupart de ces coopérations se sont caractérisées par des relations capitalistiques entre des firmes multinationales désireuses de s'implanter sur ces marchés et des leaders nationaux facilitant l'adaptation institutionnelle des grandes firmes. Souvent, ces relations ont été transitoires, accompagnées parfois d'un apprentissage organisationnel relatif et de gains de part de marchés. Dans la plupart des cas, ces coopérations se sont soldées par des reprises des participations de la part des firmes multinationales dans une optique de filialisation des partenaires et d'implantation autonome (Cheriet, 2009).

Nous présentons ci-après un bref rappel des principales approches théoriques des coopérations inter-entreprises et de leurs enjeux pour les partenaires. Nous aborderons ensuite les objectifs initiaux des partenaires et les questions relatives aux négociations. Enfin, nous traiterons des relations coopératives entre les opérateurs des pays du Nord et ceux du Sud, avec une focalisation sur les coopérations agroalimentaires en Méditerranée.



Bref rappel des approches théoriques et des enjeux de la coopération

LES COOPÉRATIONS INTER-ENTREPRISES sont appréhendées dans l'analyse de leur formation (motivations, objectifs), de leur gouvernance et de leurs performances, par diverses approches théoriques. Celles-ci peuvent être divisées en deux grandes familles, selon qu'elles intègrent le rapport entre les partenaires et le caractère concurrentiel de la relation ou l'environnement de l'alliance et son caractère collusif (**FIGURE 1**).

Ainsi, la théorie du pouvoir de marché (Kogut, 1991) considère la coopération entre deux partenaires (potentiellement) concurrents comme un moyen de renforcement de la position concurrentielle d'un des deux acteurs et d'influence sur la structure du marché concerné. La théorie du comportement stratégique considère quant à elle que l'alliance est un moyen d'action stratégique compétitive visant à priver d'éventuels concurrents d'alliés potentiels. Le courant de la collaboration compétitive s'inscrit dans cette logique (Hamel 1991).

Selon la théorie des coûts de transaction, les coopérations constituent un moyen pour minimiser les coûts de coordination, de collecte de l'information, de négociation, d'implémentation et de contrôle du contrat coopératif (Hennart, 1988). En ce sens, ces relations sont des formes hybrides de coordination, et sont comprises dans un continuum quasi-marché (licence) et quasi-hiérarchie (coentreprise).

FIGURE 1 Approches théoriques des alliances stratégiques

Alliance et son environnement Caractère « collusif »	→ Théorie du pouvoir de marché	→ Renforcement de la position concurrentielle Influence sur la structure du marché
	→ Théorie du comportement stratégique	→ Amélioration de la position compétitive Priver les concurrents d'alliés bénéfiques
Rapports partenaires entre Caractère « concurrentiel »	→ Théorie des coûts de transaction	→ Minimiser les coûts d'information, de mise en œuvre et de négociation du contrat Formes hybrides : quasi-marché (licence), quasi-hiérarchie (coentreprise)
	→ Théorie de l'apprentissage organisationnel	→ L'alliance comme vecteur de transfert des connaissances codifiées et non codifiées. Acquisition de savoir-faire et de compétences organisationnelles
	→ Théorie de la compétence technologique	→ Alliances périphériques. Coopérations technologiques

Fernandez G., (1993), « Les alliances stratégiques », Cahiers du CETAI. HEC Montréal. Avril.

Quant à la théorie de l'apprentissage organisationnel, elle se décompose en deux courants distincts. Le premier valorise les transferts technologiques et de savoir-faire qui peuvent résulter des relations coopératives. Les partenariats sont dans ce sens des interfaces d'échange des connaissances entre les partenaires (Ingham, 1994). Le second courant défend l'idée que les alliances sont des fenêtres sur les compétences d'un allié concurrent et constituent dans ce sens le terrain de véritables courses à l'apprentissage (Hamel et Doz, 2000).

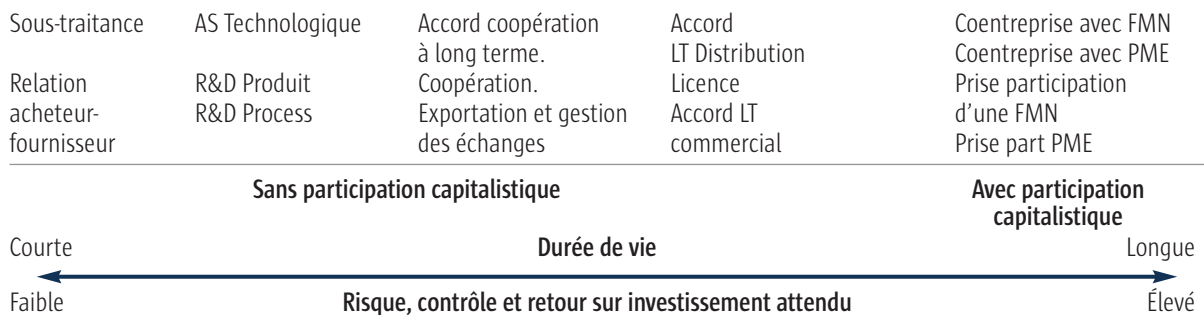
Dans une approche plus relationnelle et faisant appel à des analyses en termes de réseaux, la théorie des compétences technologiques appréhende les coopérations comme des options technologiques d'attentes et des relations à la périphérie des métiers clés des opérateurs, répondant à des incertitudes quant à l'évolution de la technologie ou du marché (Kogut, 1991 ; Harrigan, 1988).



Plusieurs typologies ont été développées pour caractériser les relations coopératives. Souvent rattachées à la nature des ressources apportées ou au profil organisationnel des parties prenantes, elles distinguent entre les relations ou les partenaires ont des profils proches de celles ou les acteurs impliqués ont des caractéristiques distinctes. Plusieurs auteurs ont aussi caractérisé les coopérations par la nature contractuelle ou capitalistique de l'accord. Ainsi, les relations contractuelles *pures* se distinguent de coopérations capitalistiques supposées plus engageantes : prise de participation, joint venture, etc.

D'autres typologies font appel aux objectifs initiaux des alliances pour en distinguer les principales formes. Ainsi, les différents maillons d'une chaîne de valeur représentent autant de formes d'alliances avec des durées de vie (calculées empiriquement) et des prises de risques distinctes (FIGURE 2).

FIGURE 2 Constellations d'alliances stratégiques



OCDE, (2001), P.M.E. et partenariats, document de synthèse, OCDE.

Les formes et les objectifs des alliances stratégiques et des relations coopératives peuvent aussi dépendre des caractéristiques de l'environnement externe. Ainsi, Harrigan (1988) a développé une typologie axée sur le degré de croissance de la demande, d'une part, et de son incertitude, d'autre part, pour aboutir à quatre types principaux de coopération : des coentreprises verticales visant la recherche d'économies d'échelle ou le partage des réseaux de distribution lorsque la croissance est forte mais incertaine. Dans un contexte d'incertitude et de stagnation de la demande, les relations seraient plutôt horizontales (entre concurrents potentiels) et visant la consolidation des parts de marché domestique. Lorsque les perspectives de croissance sont fortes et l'incertitude faible, les coopérations se traduisent par des accords contractuels rapides. Enfin, si la croissance est faible et accompagnée d'une forte incertitude, les relations coopératives se transforment en moyen de désinvestissement ou de sortie et changement de secteur de la part des partenaires.

FIGURE 3 Effets de la croissance et l'incertitude de la demande sur la formation des coopérations inter-entreprises

	Croissance rapide de la demande	Croissance faible/demande stagnante
Forte incertitude demande	++ JV Verticales des pionniers Réduction de l'offre. Partage distribution. Recherche économies échelle	++ JV horizontales Consolidation capacité domestique Revitalisation marché/acteurs locaux
Faible incertitude demande	++ Accords temporaires non capitalistiques Recherche rapide ++ consommateurs	-/+ JV horizontales entre concurrents Moyen de désinvestissement. Sortie

Harrigan K.R., (1988), "Joint Venture and competitive strategy", Strategic Management Journal, Vol 9, N° 2. PP 141-158.



Ce type d'analyse renseigne sur l'encastrement des relations coopératives dans leurs environnements institutionnels, stratégiques, technologiques et compétitifs. Dans ce sens, ce type de relation est fortement déterminé par la nature de la filière ou du secteur auxquels il appartient, la structure compétitive, l'existence de réseaux, le nombre et la nature des alliés potentiels, le cadre institutionnel, le degré d'évolution de la technologie ainsi que la nature des modifications de la demande.

Dans une perspective d'analyse dynamique, les coopérations peuvent connaître des évolutions liées aux objectifs stratégiques, déclarés ou non, des partenaires impliqués (Cheriet et al, 2008) ainsi que la nature de la rivalité compétitive entre les partenaires dans et hors de la relation coopérative.

TABEAU 1 Facteurs d'évolution du rapport de forces dans une alliance stratégique

Apprentissage	• Appropriation unilatérale de compétences • Déséquilibre dans l'appropriation des apprentissages conjoints
Autres facteurs endogènes à l'alliance	• Structuration initiale de l'alliance • Position dans un réseau relationnel
Facteurs exogènes à l'alliance	• Modification de la concurrence • Modification de la technologie
Facteurs relatifs aux partenaires	• Modification de la performance • Choix stratégiques et concurrentiels
Comportements opportunistes	• Asymétries d'information • Partage de la quasi-rente

Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Revue Management International*, n° 10. pp. 31-49.

Ainsi, dans une étude portant sur le pouvoir de négociation dans les alliances asymétriques, Tinlot et Mothe (2005) avaient déterminé les facteurs d'évolution des rapports de force au sein d'une relation coopérative où les partenaires se distinguaient par des profils organisationnels et stratégiques différents.

Au-delà des facteurs exogènes à l'alliance (concurrence et technologie) et ceux liés aux comportements opportunistes éventuels (asymétrie de l'information et partage de la quasi-rente), l'alliance pouvait connaître des évolutions déterminées à la fois par sa structure initiale et sa position dans les réseaux des partenaires ou encore la modification dans les choix organisationnels des partenaires et leurs perceptions des performances tirées de la relation coopérative. Les facteurs d'appropriation des compétences et des apprentissages conjoints déséquilibrés peuvent aussi précipiter la fin de la coopération.

De manière générale, les issues des alliances stratégiques et des partenariats dépendent à la fois des conditions initiales de l'alliance, de l'évolution de son fonctionnement, de son environnement externe, des rapports entre les partenaires et de ses performances propres (Prévot, Meschi, 2006 ; Cheriet, 2009).

Les conflits qui peuvent naître entre les partenaires tout au long de la durée de vie de la relation coopérative peuvent compromettre la qualité de la coopération s'ils sont fréquents et intenses. Souvent liés aux résultats de la coopération ou aux choix organisationnels et stratégiques de l'alliance par rapport aux schémas envisagés par les parents initialement, ils peuvent néanmoins avoir pour origine une divergence des objectifs assignés à l'alliance par chaque partenaire.

Exprimés en début de relation ou en phase de négociation de la coopération, les objectifs de l'alliance dépendent de la stratégie des partenaires impliqués et de la nature des avantages coopératifs attendus.

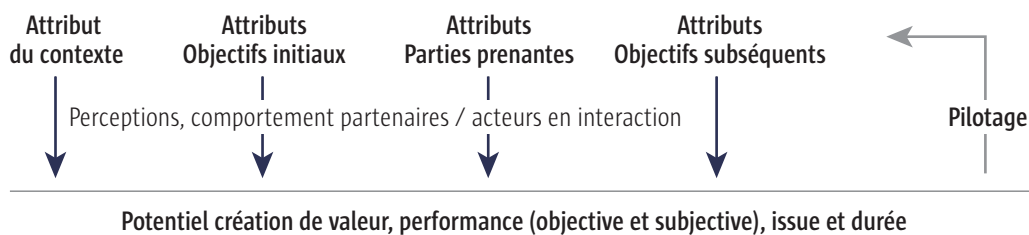


Objectifs, contributions des partenaires et négociations des coopérations

LES RÉSULTATS DES ALLIANCES stratégiques constituent vraisemblablement la question la plus controversée dans la littérature consacrée aux coopérations. Plusieurs indicateurs ont été identifiés (performances objectives et financières, atteinte des objectifs des partenaires, perceptions de la performance et satisfaction, renouvellement contractuel, durée et longévité de la relation, stabilité...) mais les recherches empiriques donnent souvent des résultats contrastés et dépendant de la nature de la relation, son contexte, les caractéristiques des parties prenantes, le secteur d'activité, le pays d'implantation, etc.

Plusieurs auteurs ont néanmoins avancé l'idée selon laquelle, l'adéquation des objectifs initiaux pouvait déterminer le mode de fonctionnement et le pilotage des relations coopératives (Blanchot, 2006) ou ses issues (Ainuddin, et al., 2007).

FIGURE 4 Influence des attributs objectifs de l'alliance



Blanchot F., (2006), « Alliances et performances: Un essai de synthèse », Cahiers de recherche CREPA/ DRM, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.

Selon les types de partenaires impliqués, les objectifs des relations coopératives peuvent être différents, voire opposés. Lorsqu'il s'agit de coopérations d'implantation (connues sous le terme de joint ventures de multinationalisation), les motivations du partenaire local et de la firme étrangère dépendent des stratégies adoptées par chaque allié, mais aussi du contexte de la relation et de son pays d'accueil.

Souvent, les partenaires locaux de moindre taille, sont motivés par des objectifs d'accès aux technologies et savoir-faire de leur partenaire, d'amélioration des conditions de leur financement et leur accès au crédit, d'exploitation d'une image de marque et de la notoriété de la firme ainsi qu'un accès facilité aux réseaux de distribution et d'approvisionnement à l'échelle régionale voire internationale.

De son côté, la firme étrangère tente à travers de telles relations de s'adapter au contexte local en réduisant ses *faiblesses* de firmes étrangère et nouvelle sur le marché d'accueil (*newness and foreignness liabilities*). Elle tente dans ce sens de valoriser les connaissances institutionnelles et du marché de son partenaire local. La réduction des coûts et des risques de l'implantation dans des contextes particuliers, l'accès à des actifs spécifiques (ressources naturelles, brevets...) peuvent aussi constituer des motivations importantes pour la firme étrangère. Enfin, la gestion globale (ou au niveau d'une macro-région) de la firme de son portefeuille coopératif via des options de recentrage et diversification amène plusieurs firmes à nouer des partenariats avec des acteurs locaux.



FIGURE 5 Les motivations stratégiques des partenaires dans les coopérations

	PME-PMI		Grande firme
Alliance avec partenaire de taille différente	Financements, actifs spécifiques (coûts/savoirs), portage, image de marque...	Relation PMI/GE intensifiée par l'introduction des TIC et la nature des activités concernées	Réduction des coûts, internationalisation, accès aux produits spécifiques
Fusion avec partenaire de taille différente	Revalorisation boursière		Revalorisation boursière Diversification Recentrage

Tahi S., Belahcen M., (2000). « Les stratégies interentreprises et le défi de la PME/PMI : Le cas français », Actes du séminaire de recherche du groupe de recherche économique et sociale (GRECOS), Université de Perpignan.

Ces différences dans les motivations des partenaires locaux et étrangers sont attestées par la nature des contributions en ressources à la relation commune de la part des alliés. Ainsi, dans une étude menée par la Banque mondiale (Miller et al, 1996), visant à analyser la nature de ces contributions, il s'est avéré que les partenaires étrangers apportaient des ressources technologiques (process et produits), une réputation internationale, des ressources financières et un savoir-faire managérial et organisationnel (**TABLEAU 2**).

De leur côté, les partenaires locaux valorisaient des apports en termes de connaissances institutionnelles (politiques locales, réseaux politiques, normes et régulations gouvernementales) ou celles liées aux habitudes de consommation et à la structure du marché. Ils permettaient aussi un accès facilité aux réseaux d'approvisionnement et de distribution locaux, aux institutions financières locales (crédits, subventions, aides gouvernementales en matière de fiscalité) ainsi que l'exploitation de l'image de marque et la réputation de l'entreprise locale dans un processus de légitimation de la présence de la firme étrangère. Cet *échange* des apports conditionne souvent les coopérations, notamment dans les pays en voie de développement.

TABLEAU 2 Comparaison des contributions des partenaires étranger et local à l'alliance stratégique internationale

Contributions partenaires locaux	% réponses	Contributions partenaires étrangers	% réponses
Connaissances politiques locales	70	Process technologique	74
Connaissances régulations Gouv	68	Produits technologiques	72
Connaissances conso locale	68	Réputation internationale	70
Connaissances Marchés locaux	65	Financement	65
Financement	58	Savoir faire managérial	59
Réputation locale/ légitimité	58		
Accès marché local	54		

Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". Discussion paper N° 26, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.

Même si la nature des apports telle que présentée ci-dessus a été depuis longtemps identifiée par les recherches théoriques et empiriques, elle n'est pas sans poser des problèmes en matière de négociation des coopérations internationales. Cela est souvent le cas lorsqu'il s'agit de donner une valeur à telle ou telle ressource, notamment lorsque celles-ci sont immatérielles (réputation, connaissances, etc.).

Lors des négociations des coopérations internationales, d'autres problèmes peuvent surgir. À côté des problèmes de valorisation des apports, obligeant dans certains cas les partenaires à avoir recours à un arbitrage externe (cabinet conseil, tribunal commercial...), la transparence et la cohérence des normes comptables peuvent rendre difficile cette première étape de la collaboration.



De même, la désignation des mécanismes de résolution des conflits qui peuvent survenir, les modalités d'arbitrage, la désignation des juridictions compétentes sont souvent citées comme éléments délicats lors des négociations.

Sur le plan managérial, le partage du capital, le contrôle du management, le droit de veto, le fonctionnement du conseil d'administration rendent les négociations difficiles et aboutissent souvent à des structures managériales complexes voire rigides. Ces problèmes sont aussi à situer par rapport aux liens directs entre les deux partenaires, indirects via leur relation commune, mais aussi les relations que peut entretenir chaque allié avec l'alliance elle-même.

Enfin, les autres points d'achoppement lors des négociations des relations coopératives internationales sont relatifs aux issues des relations et à leurs résultats. Ainsi, les changements dans les parts de capital, les modifications organisationnelles majeures ainsi que les stratégies de sortie d'un ou des deux partenaires (cession, dissolution, entrée d'un tiers, liquidation) peuvent constituer des difficultés importantes lors des négociations. À cela, il faudrait ajouter les questions du partage du profit, des transferts technologiques, de l'appropriation des résultats R&D et des marques et des critères de mesures de la performance de la coopération.

En effet, les partenaires ont souvent des perceptions des résultats différentes selon les objectifs assignés à la relation ou leurs profils organisationnels et stratégiques propres (Cheriet, 2009). La performance financière, la part de marché et l'augmentation des exportations peuvent constituer des critères pertinents pour un partenaire, alors que l'autre accordera davantage d'importance à des mesures liées à sa satisfaction propre, à l'intégration de la relation à son réseau ou aux transferts technologiques escomptés.

TABLEAU 3 Importances relatives des critères et difficulté lors des négociations

Critères	Important	Difficile	Critères	Important	Difficile
Partage du capital	80 %	33 %	GRH	44 %	26 %
Transfert technologique	78 %	26 %	Partage profit	42 %	21 %
Résultats/direction marketing	45 %	28 %			

Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". Discussion paper N° 26, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.

De manière générale, le partage du capital (et donc du contrôle de propriété de la coopération) ainsi que les transferts technologiques constituent les éléments les plus importants et les plus difficiles lors des négociations des coopérations internationales. Les mesures des performances et le contrôle des fonctions marketing et GRH, ainsi que le partage du profit viennent en seconde position en termes d'importance et de difficulté selon l'enquête de la Banque mondiale sur les joint ventures dans les pays en voie de développement (**TABLEAU 3**).

Cela renseigne tout d'abord sur la primauté de facteurs de contrôle de propriété, de stratégie globale et d'apprentissage organisationnel sur ceux liés à la performance commerciale et financière de la relation collaborative. Les difficultés des négociations, de fonctionnement des coopérations internationales sont accentuées lorsque la collaboration met en relation des entités aux profils organisationnels et stratégiques éloignés. Cela est souvent le cas concernant les coopérations entre des entreprises issues de pays aux niveaux de développement différents, ou aux pratiques managériales, aux cultures nationales et aux attentes stratégiques distinctes.



Les relations coopératives entre des entreprises du Nord et du Sud connaissent ce type d'asymétrie, rendant leur gestion encore plus complexe. Cependant, cela n'empêche pas une prolifération de ce type de coopération, véhiculée notamment par les implantations des firmes multinationales, à la recherche de marchés à fortes perspectives de croissance. Ces écueils organisationnels sont souvent dépassés à travers des arbitrages organisationnels ou stratégiques (moins de parts de capital mais davantage de contrôle du management, moins de part dans les profits mais des transferts des prix entre les filiales...).

Les pays du Sud attendent beaucoup des coopérations internationales, notamment en termes de création d'emploi, de ressources fiscales, de mise à niveau des entreprises locales, d'amélioration de la compétitivité, de transferts technologiques et managériaux et d'intégration des filières industrielles.

Spécificités des coopérations inter-entreprises Nord-Sud

LES RELATIONS COOPÉRATIVES entre les entreprises des pays du Nord et celles issues des pays du Sud se caractérisent par une asymétrie supplémentaire liée à la différence des niveaux de développement des pays d'origine. Cette asymétrie s'ajoute à une série d'autres différences que l'on rencontre dans la plupart des relations coopératives : taille, mode de financement, accès aux ressources, background coopératif, mode organisationnel, options stratégiques, compétences, etc. (Edouard, 2003).

Par rapport aux relations coopératives dans les pays industrialisés du Nord, celles localisées dans les pays en voie de développement se caractérisent par une forte fréquence des coopérations complémentaires, faisant appel à des combinaisons de ressources. Ces coopérations mettent souvent en relation des alliés de grandes tailles des pays du Nord avec des petites firmes du Sud. Selon les cadres institutionnels en vigueur, elles donnent lieu souvent à des contrôles de capital partagé pour répondre à des exigences réglementaires. Dans la réalité, le contrôle de management est souvent dominé par la firme étrangère, soit dans le choix des fonctions contrôlées, soit par rapport au conseil d'administration avec une forte présence des cadres expatriés.

Les différences de tailles et de pouvoir de négociation donnent souvent lieu à des relations moins conflictuelles. Même si des conflits existent dans ce type de relation, ils ne sont ni assez fréquents ni assez intenses pour donner lieu à des *divorces publics spectaculaires* tels qu'observés dans les sorties des alliances stratégiques dans les pays du Nord. Cependant, les taux de transferts technologiques sont souvent en deçà des attentes des partenaires du Sud alors que les rythmes d'apprentissages technologiques et managériaux sont élevés dans les relations coopératives localisées dans les pays du Nord. Les industriels du Nord expliquent cela par la faible capacité d'absorption de leurs vis-à-vis du Sud, alors que ces derniers évoquent plutôt des freins à l'apprentissage et une faible implication des partenaires du Nord.

Selon certains auteurs (Dussauge et al, 2000), les alliances stratégiques au Nord et au Sud répondent à deux logiques distinctes. Au Nord, les coopérations s'apparentent à des alliances d'échelles répondant à des objectifs de complémentarités partielles et de rationalisation, alors qu'au Sud, elles engageraient des complémentarités globales et répondraient à des objectifs d'implantation ou d'expansion.


TABLEAU 4 Comparaison des joint ventures internationales (IJV)

	IJV Pays développés	IJV PVD
Motivations	Conflictuelles	Complémentaires
Contributions	Asymétriques	Plutôt asymétriques
Contrôle	Dominant	Dominant ou partagé
Conflit	Existence conflit	Moins de conflit
Apprentissage	+++ Apprentissage	+/- Apprentissage

Hyder A.S., (1999), "Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?", *International Business Review*, Vol 08. pp. 441-461.

Les alliances stratégiques Nord-Sud prennent souvent des formes hybrides entre la coentreprise et la création autonome d'une filiale. Elles se matérialisent par une prise de participation de la firme étrangère dans une entreprise locale déjà existante, avec des changements organisationnels et stratégiques, qui à terme peuvent conduire à sa filialisation.

Les alliances stratégiques entre des firmes du Nord et des celles du Sud ne sont pas sans poser des problèmes en termes de perceptions, de partage des résultats de contrôle de management et de transferts technologiques. À titre d'illustration, nous citons les résultats de deux enquêtes menées sur les alliances stratégiques euro-méditerranéennes par Bellon et al., (2001) et celle d'Edouard (2003) sur les coopérations franco-libanaises.

Dans la première enquête, les auteurs mettent en avant les perceptions différentes des deux types de partenaires quant à leurs relations coopératives.

« Selon les déclarations recueillies au cours des entretiens, certaines firmes européennes trouvent les relations avec leurs partenaires locaux "épuisantes" ; les actionnaires de certaines firmes locales pensent que leur partenaire européen les spolie.

... Des firmes qui tentent d'externaliser leur production déplorent le peu d'autonomie de leur sous-traitants ; et certaines firmes locales aimeraient bénéficier des conditions financières des filiales de leurs partenaires et non être traitées aux mêmes conditions financières que des fournisseurs ou des clients ordinaires. » (Bellon et al, 2001, p.10)

Dans la seconde enquête, l'auteur examine les enjeux des transferts technologiques et de compétences entre les partenaires français et libanais.

« Si le transfert technique est considéré par la firme locale comme une opportunité future d'acquisition d'un avantage concurrentiel, à l'inverse le transfert de compétences managériales est souvent vécu comme une contrainte imposée par le partenaire étranger, risquant de remettre en cause le fonctionnement traditionnel de l'entreprise. » (Edouard, 2003, p12)

Ces différences de perceptions sont à comparer avec les objectifs initiaux et les attentes des partenaires de la relation coopérative. Elles renvoient aussi aux capacités d'adaptation organisationnelle et aux engagements des deux alliés dans leur relation commune.

Une autre étude, menée par Beamish et Lee en 1995, avait porté sur la comparaison des caractéristiques organisationnelles et stratégiques des joint ventures internationales selon les origines géographiques des alliés. Les auteurs ont ainsi comparé les alliances entre des entreprises issues des pays développés, celles liant des industriels des pays développés à ceux de pays en voie de développement, et enfin celles liant des opérateurs des nouveaux pays industrialisés asiatiques et ceux des pays en voie de développement.

Les comparaisons ont porté sur les motivations, les relations entre les partenaires, les différentiels technologiques, le contrôle du management et



du capital, et la performance des relations coopératives (mesurées par la stabilité et la satisfaction de la firme étrangère). Le **TABLEAU 5** consigne les résultats de cette étude.

TABLEAU 5 Comparaison des caractéristiques des coopérations internationales selon le pays d'accueil et d'origine

	IJV P Dév/ P Dév	IJV P.dév/ PVD	IJV NPI/ PVD
Motivation FMN	Accès compétences locales	Réponse pression gouvernement	Accès compétences locales
Parent local : entreprise publique	Faible	Modérée	Modérée
Utilisation JV versus autres formes coopératives	Significative	Élevée (mais +/- pays, secteur et contexte)	Élevée
% JVI/ relations coopératives	Elevé	Relativement élevé	Élevé
Utilisation IJV avec durée prédéterminée	Faible (sauf certains secteurs)	Faible	Faible
% capital détenu par FMN	50/50	Minoritaire	Minoritaire
Relation % capital/contrôle	Directe	Non claire	Directe
Contrôle = ++ performance IJV	N. claire	Partagé ou split	Direct Dominant
Taux instabilité	30 %	45 %	Faible à 19 %
Insatisfaction FMN/ management de l'IJV	37 %	61 %	Modérée 29 %
Niveau technologique parent étranger/parent local	Similaire	+++ élevé	+ élevé

IJV : joint venture internationale, FMN : firme multinationale ; NPI : nouveaux pays industrialisés, P. Dév : pays développés, PVD : pays en voie de développement.

Lee C., Beamish P.W., (1995), "The characteristics and performance of Korean joint ventures in the LDCs", *Journal of International Business Studies*, Vol 26, n° 3, pp 637-654.

Ces résultats montrent qu'il existe des différences nettes, notamment en termes de management et de détention de part capitalistique, ainsi que par rapport au différentiel technologique ou à l'instabilité de ces relations. Par exemple, les alliances dans les PVD semblent répondre à des exigences institutionnelles plutôt qu'à des compétences spécifiques. Le différentiel technologique avec la firme locale y est très élevé alors que l'instabilité et l'insatisfaction des firmes multinationales dépassent souvent la moyenne des deux autres types de relation. En comparaison, ces indicateurs sont plutôt positifs lorsqu'il s'agit de relations coopératives impliquant des opérateurs issues de la même catégorie de pays ou celles entre des industriels des NPI et ceux des PVD. D'ailleurs, dans cette dernière configuration, l'instabilité est très faible et l'insatisfaction de l'entreprise étrangère modérée, alors même que le différentiel technologique y est élevé.

Dans leur ensemble, ces résultats renseignent sur deux éléments importants : d'abord, ils permettent d'appréhender la complexité du management des coopérations internationales, notamment lorsque les partenaires sont différents. Ensuite, ils montrent l'importance relative de certains déterminants dans le processus d'évolution de la coopération (objectifs initiaux, apprentissage et transferts technologiques, contrôle du management...).

Les relations coopératives dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée s'inscrivent aussi dans le cadre des alliances stratégiques Nord-Sud. Elles présentent néanmoins deux autres types de spécificités : celles liées au secteur et à la nature du produit, et celles relatives à la région méditerranéenne.



Spécificités des partenariats agroalimentaires dans la région méditerranéenne

LES PAYS MÉDITERRANÉENS partagent certaines caractéristiques communes par rapport aux habitudes et au régime de consommation alimentaire (modèle méditerranéen de *Crète*). Cependant, cet espace géographique est aussi marqué par plusieurs spécificités tant des industries agroalimentaires et de l'ouverture commerciale que des stratégies des firmes alimentaires multinationales (Ayadi et al, 2006). D'autre part, de fortes disparités existent sur le plan des performances de ces industries ou de l'attractivité sectorielle des investissements directs à l'étranger, aussi bien entre les trois sous-ensembles (Nord, Est et Sud de la Méditerranée) qu'à l'intérieur de chacun d'entre eux (Cheriet, Tozanli, 2007).

Le dynamisme actuel des alliances stratégiques dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée peut avoir aussi pour explication l'implantation récente des firmes multinationales de la grande distribution dans certains pays de l'Est et du Sud de la Méditerranée. Les alliances stratégiques avec des entreprises agroalimentaires locales constituent ainsi une réponse à « *une rupture forte qui appelle à des partenariats dans l'industrie pour satisfaire des cahiers des charges exigeants en qualité, volume, délais de livraison pour les PME locales* ». (Bencharif et al, 2002, p. 33).

Trois caractéristiques majeures déterminent les relations coopératives agroalimentaires en Méditerranée :

- la plupart des opérations de coopérations internationales dans la région sont l'œuvre de grandes firmes multinationales qui cherchent à s'implanter sur des marchés où la demande est en forte croissance et à travers lesquelles elles tentent d'anticiper des échéances géopolitiques régionales (création de la zone de libre-échange, accord d'association, et construction euro-méditerranéenne) ;
- les coopérations inter-entreprises dans le secteur agroalimentaire répondent à des logiques distinctes selon que les alliances soient localisées au Sud et à l'Est ou dans les pays du Nord de la Méditerranée (cf. infra et **FIGURE 6**) ;
- à quelques rares exceptions (branches des conserves par exemple), ces coopérations internationales visent les marchés domestiques des pays d'accueil ou l'établissement de plateforme d'exportation et d'expansion à une échelle régionale réduite. Les facteurs de croissance de la demande (démographie, urbanisation, pouvoir d'achat) prennent ainsi une importance particulière, alors que le recours à ce type de coopération se justifie au moins par les connaissances des marchés d'accueil des partenaires locaux.

Les comportements compétitifs de certaines firmes alimentaires et la recherche du *leadership mondial* poussent les groupes agroalimentaires à adopter des manœuvres de *premiers entrants* afin d'éviter les risques de sélection adverse dans le choix des partenaires locaux potentiels (Lynch, 2006). De même, il existerait des effets de mimétisme dans les implantations malgré une forte diversité des formes de coopération (Cheriet et al, 2008 a). Certaines firmes semblent ainsi privilégier quelques implantations pour en faire des bases d'expansion géographique vers d'autres marchés. Des pays *pivot* apparaissent par macro-région, accompagnée d'une stratégie d'optimisation des liens inter-filiales et des complémentarités stratégiques à un niveau plus global. Cette recherche de *leadership* ne se fait plus uniquement au niveau des

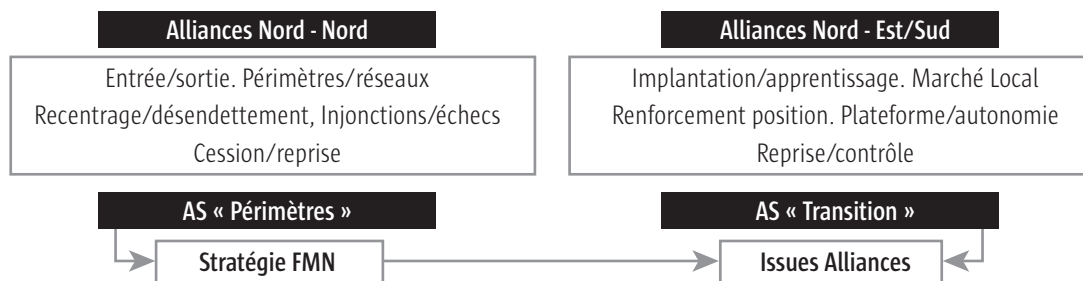


grands marchés des pays développés, mais passe inexorablement par les marchés, certes plus étroits, mais prometteurs des pays émergents, notamment pour les produits standardisés.

Une enquête a été menée auprès des partenaires impliqués dans 105 alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée entre, d'une part, des firmes multinationales et, d'autre part, des industriels locaux. Cette enquête, qui visait à identifier les déterminants des issues des relations coopératives asymétriques, avait examiné les relations établies dans la région entre 1986 et 2006 (pour une description complète, cf. Cheriet, 2009).

Un des résultats obtenus avait permis de caractériser deux logiques coopératives distinctes selon que l'alliance soit basée au Nord ou à l'Est et au Sud de la Méditerranée. Dans le premier cas, les alliances visent à gérer le portefeuille d'alliances de la firme multinationale et de ses options stratégiques de recentrage ou de désendettement. La fin de coopération se faisant soit par cession, soit par la reprise des parts de capital par la firme. Dans la seconde configuration, les alliances visaient un apprentissage institutionnel et des pratiques commerciales afin de faciliter l'implantation de la multinationale. L'issue de la relation qui durait en moyenne moins de cinq années était la reprise des parts capitalistiques ou la prise de contrôle de la part de la firme multinationale pour renforcer sa position régionale ou faire de son ancienne coopération une plateforme d'exportation. Dans les deux cas, les issues des alliances étaient fortement déterminées par la stratégie adoptée par la grande firme.

FIGURE 6 Les logiques des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée



Cheriet et al, (2008, a)

Un des enseignements de cette enquête était qu'il existait un potentiel important de développement des coopérations entre les PME des deux rives de la Méditerranée. L'offre et la demande existent de part et d'autre (cf. le premier rapport d'étape Ipemed, Cheriet, Rastoin, 2010). Cela pourrait s'accompagner d'un transfert technologique plus significatif et, à terme, d'une restructuration des filières agroalimentaires.

Ainsi, les enjeux de cette coopération future se situent au niveau de la détermination des besoins et des opportunités de partenariats ainsi que l'identification des difficultés pouvant entraver de telles démarches collaboratives. L'enquête Bocam menée auprès des industriels agroalimentaires dans cinq pays méditerranéens s'inscrit dans ce sens.



Enquête sur les besoins et les opportunités des coopérations agroalimentaires en Méditerranée (Bocam)

Cadrage et problématique

L'ENQUÊTE QUE NOUS AVONS MENÉE s'inscrit dans l'optique d'une vingtaine d'études de cas d'entreprises agroalimentaires méditerranéennes. Elle porte essentiellement sur les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée (Bocam). Son objectif principal est de déterminer avec précision l'offre et la demande de partenariats existants ou potentiels dans quatre filières agroalimentaires, à savoir, le lait et dérivés, les oléagineux et dérivés, la viande de volaille, et les céréales et dérivés.

Le second objectif s'inscrit dans une démarche plus normative. Il s'agit de rendre compte des difficultés des entreprises en termes de recherche des partenaires et de négociation des accords, ainsi que les insuffisances des cadres institutionnels concernant les coopérations en Méditerranée. Ainsi conçue, cette enquête permet de dresser des profils d'entreprises méditerranéennes en quête de partenariats et de déterminer le type de partenaire recherché et le caractère de la relation coopérative envisagée, ainsi que la nature des besoins d'accompagnement exprimés.

Ces études de cas serviront de base pour compléter le volet *entreprises* du rapport sur les partenariats pour la sécurité alimentaire en Méditerranée (Psam), élaboré par des chercheurs de l'UMR Moisa, pour le compte de l'Institut de prospective économique en Méditerranée (Ipemed) (cf. 1^{er} rapport d'étape Ipemed, Chretien et Rastoin, 2010).

La présente partie vise à décrire les étapes méthodologiques du protocole d'enquête. Il sera aussi question de présenter les interlocuteurs et les répondants potentiels au sein des entreprises dans le groupe de pays visés. Ensuite, nous dériverons le déroulement de l'enquête ainsi que profil des entreprises interrogées. Enfin, nous présenterons à travers une série de tableaux, les principaux résultats préliminaires des enquêtes menées.

Deux objectifs principaux sont assignés à l'enquête Bocam :

- identifier les acteurs et les modalités de la coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée dans les quatre filières concernées ;
- illustrer les analyses du rapport Psam par des études de cas.

Sur le plan normatif, la présente enquête vise à identifier les principales difficultés et les modifications institutionnelles suggérées par les industriels eux-mêmes en vue de dynamiser les coopérations inter-entreprises dans la région méditerranéenne. Enfin, l'enquête ambitionne d'identifier des outils managériaux et d'effectuer un retour d'analyse afin de faire part aux enquêtés des opportunités existantes à la lumière des contacts effectués dans les différents pays méditerranéens.



Méthodologie et déroulement de l'enquête Bocam

L'IDÉE FONDAMENTALE QUI SOUS-TEND cette enquête est qu'une accélération des partenariats entre les entreprises agricoles et agroalimentaires des deux rives de la Méditerranée (Nord et Sud-Est) pourrait contribuer à améliorer l'organisation et l'intégration des filières agroalimentaires et, de là, participer aux objectifs de sécurité alimentaire des pays concernés.

Cette hypothèse de départ est à la fois forte et restrictive. Forte, car elle suppose l'existence de tels effets entre, d'une part, l'accélération des relations coopératives entre les entreprises et une meilleure organisation des filières, et d'autre part, entre cette dernière et l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire. Restrictive, car à ce stade, elle occulte les mécanismes institutionnels régionaux et les efforts nationaux en la matière.

Un tel raisonnement confine à notre enquête des objectifs partiels d'investigation. C'est pour cela que les analyses prospectives de la production, de la consommation et des échanges internationaux agricoles et agroalimentaires paraissent nécessaires et complémentaires à nos résultats d'enquête. Cette analyse fera l'objet d'un troisième chapitre du rapport Psam d'Ipemed.

Alors que nous assistons à un fort développement des conglomerats agroalimentaires nationaux et d'entreprises familiales d'envergure au Sud et à l'Est de la Méditerranée (Tozanli, 2009), force est de constater que les rapports de ces industriels avec leurs vis-à-vis du Nord sont peu analysés (Cheriet, 2009, Edouard 2003, Bellon et al., 2001). L'ouverture des économies du Sud et de l'Est en général et celles du Maghreb en particulier (accords d'association avec l'UE), ainsi que les impératifs stratégiques de sécurité alimentaire, remis à jour par les *émeutes de la faim* de 2008, donnent à l'examen des relations coopératives internationales dans le champs agroalimentaire une importance particulière.

En effet, même si les objectifs des entreprises concernées demeurent industriels ou managériaux, les effets attendus vont au-delà de la simple relation entre les acteurs industriels concernés par la coopération *stricto sensu*. D'abord, les effets d'entraînement sur la structuration de la filière et sur les industries d'amont ou la fourniture des intrants agricoles peuvent être conséquents, notamment dans le cas, où la coopération s'effectue entre des acteurs structurants ou pivots. Ensuite, la spécificité des industries agroalimentaires peut se traduire dans le cas des coopérations par des externalités de proximité territoriale et de diffusion des apprentissages et des normes. Enfin, le succès de telles relations coopératives peut engendrer un impact positif sur le plan institutionnel et de l'intégration régionale.

En résumé, notre enquête sur les besoins et les opportunités des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée ne constitue qu'un angle d'analyse des enjeux et des mécanismes de la sécurité alimentaire dans la région, à travers les effets d'entraînements, la structuration et l'intégration des filières concernées et la construction régionale en cours.

Dans ce qui suit, nous décrivons les éléments du protocole d'enquête. Tour à tour, nous passerons en revue les objectifs, le déroulement, le calendrier et les principaux résultats attendus. L'ensemble de la démarche est récapitulé dans la **FIGURE 7**.



FIGURE 7 Récapitulatif des objectifs et du déroulement de l'enquête Bocam 2010

Enquête Bocam-Psam Inra Montpellier-Ipemed	
Algérie, France, Maroc, Tunisie	Céréales, oléagineux, aviculture, lait
Identification des acteurs/entreprises. Test de validation guide d'entretiens. Entretiens face à face. Janvier-mai 2010. 19 entreprises IAA méditerranéennes enquêtées	
Identifications	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> Besoins coopération Difficultés partenariats Partenaires potentiels Opportunités Nord et Sud Outils institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Évaluation mesures incitatives Proposition outils financiers Évaluation efficacité cadres institutionnels Avis sur projet intégration régionale Construction cadre institutionnel régional
Livable : Rapport Synthèse Ipemed (n°2). <i>Partenariats stratégiques agroalimentaires en Méditerranée</i>	

Objectifs de l'enquête Bocam : identifications et recommandations

COMME NOUS LE RAPPELIONS dans la partie théorique du présent rapport, les coopérations inter-entreprises répondent à des objectifs distincts de la part des partenaires, *a fortiori* lorsque les relations collaboratives impliquent des opérateurs de pays développés et ceux issus de pays en voie de développement. Dans ce cas, ces relations se caractérisent par des spécificités en termes de complémentarités fortes des ressources des partenaires, d'adaptation des contributions et du management de la coopération, et de stratégies des firmes vis-à-vis de leurs alliés et du contexte institutionnel des pays d'accueil. La détermination de l'offre et de la demande de coopération apparaît dans ce sens importante pour mettre en relation des partenaires potentiels.

Ainsi, notre enquête Bocam nourrit deux ambitions. Elle se donne comme objectif d'abord d'identifier les besoins et les opportunités de coopération pour s'intéresser ensuite aux difficultés pouvant entraver de telles relations coopératives. À la lumière de cette première étape d'identification, elle se veut aussi l'occasion de dresser un certain nombre de recommandations pratiques en vue d'accélérer les collaborations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

Le premier volet, *Identification*, s'intéressera à l'examen des besoins des entreprises, leurs difficultés à nouer des partenariats, les opportunités existantes et l'analyse des cadres institutionnels des pays concernés en matière d'encouragement des partenariats internationaux. L'identification de ces déterminants au niveau de chaque pays et de chaque filière permettra ensuite une comparaison pour tenter de relever des spécificités régionales liées aux filières et aux pays.

Le second volet, *Recommandations* se traduira par une analyse des propositions institutionnelles émanant tant des organisations politiques et financières régionales que des professionnels eux-mêmes. Ce volet permettra, *in fine*, de faire certaines recommandations en termes d'efficacité des outils institutionnels envisagés avec un intérêt particulier pour la construction régionale en cours.

Déroulement de l'enquête

L'ENQUÊTE BOCAM A ÉTÉ CONÇUE en octobre-novembre 2009. Cette période a été consacrée aux choix des filières-produits, des pays ainsi que l'identification des principales données à recueillir. Les premiers contacts avec les entreprises ont été établis, non sans difficulté, au mois de décembre 2009. Le pro-



protocole d'enquête a été défini, et des tests du guide d'entretien ont été effectués à cette période.

La programmation des enquêtes sur le terrain a été tributaire de la disponibilité et de l'accord des cadres dirigeants. En effet, afin de maximiser la qualité des données recueillies, nous avons opté pour des entretiens avec les cadres haut placés dans la hiérarchie des entreprises visées (PDG, directeurs généraux, membres des conseils d'administration...). Cela n'a pas été sans poser de nombreuses difficultés d'ordre logistique.

Nous avons aussi opté pour des séries d'entretien par pays. Ainsi, nous avons enquêté des entreprises françaises en janvier 2010 (même si de nombreuses informations ont été par la suite complétées à partir du mois d'avril). Ensuite, nous nous sommes déplacés en Algérie durant le mois de mars, en Tunisie en avril et enfin au Maroc en mai afin de mener des entretiens en face à face avec les dirigeants des entreprises concernées.

Le déroulement de l'enquête, ainsi que le calendrier suivi, sont décrits ci-dessous :

- identification des entreprises : site web contacts téléphoniques, fax ;
- recueil de données secondaires (presse spécialisée, rapports d'activité) ;
- guide d'entretiens sur les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée (Bocam) ;
- test du guide d'entretien auprès de deux entreprises françaises : lait et viande volaille ;
- enquête par entretiens en face à face : déplacement dans les quatre pays (France, Algérie, Tunisie et Maroc) à la rencontre des opérateurs industriels identifiés – l'entreprise libanaise et certaines entreprises françaises ont été enquêtées par des entretiens téléphoniques ;
- entretiens en face à face d'une à deux heures avec dirigeants ou cadres des entreprises.

ENCADRÉ 1 Fiche technique de l'enquête Bocam 2010

Périodes et calendrier	Pays concernés	Filières concernées
1. Contact des entreprises et test du guide d'entretiens : janvier 2010	Algérie, Maroc,	(au sens large : de l'agrofourmiture à la distribution) - Céréales et dérivés : agriculture, meunerie, minoterie, semoulerie
2. Enquêtes et études de cas : février-mai 2010	Tunisie, France,	- Lait et dérivés : yaourt, desserts lactés, lait et dérivés
3. Exploitation des données- interprétations des résultats : mai-juin 2010	Turquie*, Liban	- Oléagineux et dérivés: tourteaux, aliments de bétail et huiles végétales - Viande de volailles : élevage et production et transformation

* Les opérateurs turcs n'ont pas donné suite à nos sollicitations. De ce fait, l'enquête s'est limitée au 5 autres pays : Algérie, Maroc, Tunisie, Liban, France.

Le protocole d'enquête ainsi suivi s'est traduit à la fois par l'identification des interlocuteurs pertinents au niveau de chaque entreprise, mais aussi par le recueil de documents et de données secondaires (rapports d'activités, coupures de presse spécialisées, documents annexes...). Les guides d'entretiens ont été envoyés aux répondants en avance afin de leur permettre de recueillir des informations chiffrées. De nombreuses entreprises nous ont fourni des documents supplémentaires lors des entretiens.

La plupart des entretiens se sont déroulés en face à face. La durée moyenne a été de 1h30. Cela a été l'occasion de recueillir des appréciations précieuses, nécessaires pour notre analyse. Plusieurs fois, les discussions et les réponses de nos interlocuteurs ont dépassé le cadre strict des questions contenues dans le guide d'entretien : anecdotes, expériences passées, visite



des unités de production, discussion avec d'autres cadres et salariés, etc. Dans l'ensemble, nos entretiens en face à face ont permis le recueil d'informations précieuses, notamment auprès des petites entreprises.

TABLEAU 6 Déroulement des enquêtes Bocam et calendrier

Identification des entreprises à enquêter. Janvier 2010

Contact et relance mail, fax, téléphone. Envoi du guide d'entretien et prise de RDV

Recueil de données secondaires : rapports, site Internet, coupures de presse, documents externes

	Période	Entretiens	Durée moyenne	Documents supplémentaires
Algérie	3-14/3/2010	Face à face	2 heures	Oui
France	27/1/ au 8/5/2010	Téléphone	1 heure	Oui
Liban	16/2/2010	Téléphone	1 heure	Non
Maroc	9/5/ au 16/5 2010	Face à face	2 heures	Oui
Tunisie	29/3 au 16/4/2010	Face à face	1h30	Non

Analyse des informations recueillies et synthèse des entretiens. Mai-juin 2010

Elaboré par les auteurs.

Nous avons consacré deux mois à l'analyse des données ainsi recueillies ainsi qu'à la phase de vérification et de confrontation des informations recueillies selon plusieurs sources. Nous avons aussi rappelé nos interlocuteurs à de nombreuses occasions afin de confirmer une réponse ou lever le doute sur une interprétation ou une appréciation.

Dans l'ensemble, nos interlocuteurs ont été assez satisfaits de la démarche d'enquête et de ses objectifs. Mis à part quelques difficultés d'identification et des refus de participation à l'enquête de certaines entreprises (françaises notamment), l'enquête s'est globalement déroulée dans de bonnes conditions d'investigation.

ENCADRÉ 2 Synthèse du contenu du guide d'entretien Bocam

1. Caractéristiques de l'entreprise

Chiffre d'affaires moyen (3 dernières années)
 Nombre de salariés moyen (3 dernières années)
 Activités principales
 Position sur le marché local
 Activités d'exportation
 Historique de l'entreprise

3. Besoins actuels de partenariats

Recherche de partenaires
 Objectifs des partenariats recherchés
 Difficultés et craintes
 Cadre institutionnel et légal national

2. Coopérations inter-entreprises

Expériences passées de partenariats internationaux-nationaux
 Types de partenaire et nature de la coopération
 Complémentarités, objectifs des coopérations passées
 Durée des partenariats et modalités de renouvellement

4. Cadre légal de facilitation de la coopération

Recours aux missions économiques, agences d'investissement
 Difficultés et canaux de recherche des partenaires
 Cadre légal et obstacles aux opérations de coopération
 Modifications et améliorations institutionnelles souhaitées

Notre guide d'entretien décrit dans l'encadré ci-dessus comprenait au total 18 questions. Celles-ci se rapportaient notamment au profil partenarial des entreprises enquêtées (expérience passée), à leurs besoins en termes de coopération, à leurs démarches de recherche de partenaires, aux profils des partenaires recherchés et à leurs appréciations sur les cadres institutionnels nationaux et méditerranéens. Les questions posées étaient pour la plupart ouvertes ou semi-ouvertes. Les répondants pouvaient aussi donner des appréciations supplémentaires en rapport avec la problématique générale de la coopération inter-entreprises.



Liste des entreprises enquêtées

AFIN D'ASSURER UNE VISION GLOBALE des opérations de coopération inter-entreprises agroalimentaires à la fois dans les 5 pays et les 4 filières examinées, nous avons délibérément opté pour un équilibre dans la répartition des entreprises selon ces deux critères. Nous avons ainsi choisi dans chaque pays une à deux entreprises par filière. Au total, nous avons enquêté 19 entreprises agroalimentaires. Leur répartition est décrite par le **TABLEAU 7**.

TABLEAU 7 Les entreprises enquêtées par filière et pays

	Lait et dérivés	Céréales et dérivés	Viande de volaille	Oléagineux	Total
Algérie	X	X	X	X	4
France	X X	X	X	X	5
Liban		Multi-produits/agroalimentaires			1
Maroc	X X	X	X X	X	6
Tunisie		X	X	X	3
Total	5	4	5	4	19

Elaboré par les auteurs.

Hormis le cas particulier du Liban, pour lequel l'entreprise enquêtée (Mefosa) n'avait pas de spécialisation précise, les filières semblent bien représentées. Les entreprises choisies sont souvent des acteurs majeurs dans les filières-pays concernés même si nous avons aussi choisi de recueillir les réponses de certaines petites entreprises spécialisées.

Le **TABLEAU 8** présente les 19 entreprises à travers leur filière d'appartenance, leur chiffre d'affaires, leurs effectifs, la nature du répondant et leur position sur leurs marchés respectifs. De grands groupes nationaux maghrébins (Koutoubia, Poulina Mazraa, Cévitall) côtoient ainsi des entreprises multinationales françaises (Bel, Glon Sanders, Prolea) ou des petits acteurs locaux (Prolait, Saïss Lait, Fes Poussin, Tchîn lait Algérie, etc.).

Notre échantillon contient aussi des entreprises avec une grande expérience coopérative (3A, Chandia Tchîn) et d'autres nourrissant de telles ambitions (Dari Couspate, Koutoubia, Groupe Slama). Nous avons aussi délibérément choisi d'intégrer des entreprises publiques dans le cas algérien, à cause du poids encore important de ces entreprises dans les paysages industriels des filières des céréales (Eriad Sétif) ou avicoles (Onab). En termes de dates de création, l'échantillon contient des entreprises anciennes (La Rose Blanche, 1901) et d'autres plus récentes (Dari Couspate, 1995). De même, les entreprises enquêtées regroupent des leaders mondiaux (Prolea, Glon Sanders), nationaux (Cévitall, Poulina Mazraa, Koutoubia, Dari Couspate), régionaux (Eriad, Onab) ou de petites entreprises locales (Saïss Lait, Prolait).

Même si elle comporte certaines limites quant à la cohérence des réponses recueillies, l'hétérogénéité de notre échantillon d'entreprises présente l'avantage de *brasser* un large éventail d'appréciations en termes de besoins, d'opportunités et de difficultés de la coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

**TABLEAU 8** Entreprises enquêtées dans le cadre de Bocam

	Filière	Pays	Fonction du répondant	CA*	Effectif	Part M.Local %
Candia Tchín	Lait	Algérie	DG Adjoint	45	330	90 % lait UHT
Onab	Aviculture	Algérie	Chargé division technico-commerciale	220	7 000	15 % acteur important marché
Eriad Sétif	Céréales	Algérie	Dir. général	70	1 300	15 % leader région est
Cevital**	Oléagineux	Algérie	Dir. pôle agroalimentaire Dir. site oléagineux Béjaia	800 IAA 450 oléag.	4 000	Leader 63 % huiles 40 % margarines
Coopérative 3A	Lait	France	Président-dir. général	650	2 000	Leader régional
Groupe Bel	Lait	France	Dir. général adjoint	2 200	11 500	Leader marché français
Prolea Soprol	Oléagineux	France	Président-dir. général	4 500	2 200	Leader 70 % huiles
Glon Sanders	Aviculture	France	Cadre direction. Dévelop. internat.	1 400	3 500	Leader national
Sud céréales	Céréales	France	Président-dir. général	100	250	Leader régional
Mefosa	Multi-produits	Liban	Dir. général	N.C.	15	n.d.
Dari Couspate	Céréales	Maroc	Dir. général adjoint	25	140	Co-leader avec Trial 30 %
Koutoubia	Avicultures	Maroc	Dir. dévelop. internat.	200	2 500	Leader national 70 %
Saïss Lait	Lait	Maroc	Dir. général	4	130	Acteur régional 5-6 %
Fes Poussin	Aviculture	Maroc	Dir.-gérant	1.5	10	Leader régional aliments
Siof	Oléagineux	Maroc	Dir. adjoint	36	400	3ème 15 %
Prolait	Lait	Maroc	Dir.-gérant	2	20	N.D. échelle locale
La Rose Blanche	Céréales	Tunisie	Dir. dévelop. internat.	150	700	Leader national 43 %
Poulina Mazraa	Aviculture	Tunisie	Dir. dévelop. & investis.	95	930	Leader 40 %
Groupe Slama	Oléagineux	Tunisie	Président-dir. général	70	500	Leader 60 %

* Les CA sont donnés en millions d'euros. Ils concernent le CA moyens des trois dernières années. Les taux de conversion utilisés sont ceux en cours à la période de l'enquête. Maroc : 1 euro = 10,85 dirhams marocains ; Algérie : 1 euro = 97 dinars algériens ; Tunisie : 1 euro = 1,86 dinars tunisiens.

Élaboré par les auteurs.

** Deux entretiens ont été menés avec deux dirigeants distincts, le directeur du pôle agroalimentaire et celui du site agroalimentaire de Cévital à Béjaia.

Principaux résultats obtenus et discussion

LES RÉSULTATS OBTENUS seront présentés d'abord en termes de profil partenarial des entreprises. Cela permettra de faire des comparaisons entre les entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, de comparer les réponses par pays et par filière. Nous aborderons ensuite le profil des partenaires recherchés par les entreprises avant de dresser dans une série d'encadrés, les profils détaillés de 8 des 19 entreprises enquêtées. Nous aborderons ainsi les évolutions historiques de ces 8 entreprises depuis leurs créations, ainsi que les opportunités de coopération telles qu'elles nous ont été communiquées.

Dans un second temps, nous discuterons des difficultés rencontrées par les entreprises en termes de recherche de partenaires potentiels et de conclusion d'accords de coopération avec leurs vis-à-vis méditerranéens. Ensuite, nous traiterons des appréciations des entreprises enquêtées et de leurs évaluations des principales mesures institutionnelles suggérées pour améliorer le cadre coopératif dans la région. Enfin, nous achèverons cette présentation des résultats par des extraits des entretiens réalisés avec les cadres dirigeants intitulés *paroles de dirigeants*.

Profil partenarial des entreprises Sud versus Nord de la Méditerranée

L'ANALYSE DES PROFILS des 19 entreprises enquêtées en Méditerranée fait d'abord ressortir certaines spécificités des entreprises maghrébines par rapport aux firmes françaises, au-delà des spécificités liées à la nature de la filière et du pays d'implantation. (TABLEAU 9)


TABLEAU 9 Profils des entreprises enquêtées, France versus Maghreb

	Maghreb	France
Date création/historique	+/- récente	Ancienne
Taille et part marché	Entreprise leader, taille moyenne, entreprises familiales	Grands groupes, leaders internationaux, groupes
Activité d'exportation	Faible, voire inexistante	+ + forte
Intégration des activités	+/- faible	+ + forte
Expérience internationale	+/- faible	+ + forte
Intégration réseaux internationaux	+/- faible	+ + forte

Élaboré par les auteurs.

Ainsi, les entreprises maghrébines se caractérisent par leur taille moyenne, leur appartenance à un groupe familial, leur création plus récente et leur faible insertion internationale (réseaux ou exportation). Les entreprises françaises de taille plus importante se caractérisent notamment par une forte intégration des activités de leurs filières respectives. Le cas extrême a été observé pour Glon Sanders où l'entreprise domine tous les maillons de la chaîne avicole, de la recherche génétique à la commercialisation.

Aussi, les deux types d'entreprise se distinguent par rapport à leurs expériences partenariales. Les entreprises françaises bénéficient dans ce sens d'une culture coopérative plus ancienne, d'une diversité des formes collaboratives et d'un réseau coopératif plus intense.

Les **TABLEAUX 10** et **11** présentent les spécificités des profils coopératifs des entreprises enquêtées selon le pays ou la filière d'appartenance. Ces comparaisons par pays et par filière permettent de dresser des profils selon les expériences de partenariats nationaux et internationaux, les canaux de recherche de partenaires, le type de partenaires recherchés, ainsi que les principales difficultés rencontrées.

Il est à signaler que l'Algérie et le Maroc se distinguent par une rareté relative des partenariats nationaux, souvent limités à des contrats d'approvisionnement et de fourniture de matières premières. Les coopérations sont plus nombreuses en Tunisie, mais demeurent peu diversifiées par rapport à la France. Le constat est encore plus clair lorsqu'ils s'agit de partenariats internationaux : diversifiés et nombreux pour les firmes françaises, ces derniers restent rares et cantonnés à de la fourniture d'équipement et de matières premières au Maghreb. L'expérience partenariale va crescendo, de rare en Algérie, à moyenne au Maroc et en Tunisie, à très élevée en France. Cette évolution de l'expérience partenariale coïncide avec l'intensité de la recherche de nouveaux partenaires dans chaque pays.

Concernant les canaux de recherche des partenaires potentiels, il est à signaler que pour l'ensemble des firmes, les réseaux de contacts professionnels ou informels demeurent les outils privilégiés. Les entreprises tunisiennes et marocaines exploitent aussi leurs services commerciaux à l'exportation, auxquels s'ajoute le recours aux banques d'affaires, aux agences et dans quelques cas aux missions économiques des représentations diplomatiques dans le cas des firmes françaises.

**TABLEAU 10** Profil partenarial des entreprises enquêtées par pays

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
Partenariats nationaux	+/- Rares. Fourniture et équipement	+/- Approvisionnement et fourniture équipement	++ Approvisionnement et fourniture équipement	+++ Approvisionnement JV, contrats, prise de participation
Partenariats internationaux	Rares. Assistance technique	+/- Représentants commerciaux export	+ Fourniture équipement	++ Implantation, joint venture. Représentants
Expériences partenariats	Absente/ Faible	Moyenne	Moyenne	Élevée
Recherche partenariats	Faible. Non active	+/- Active	+ Active	+++ Active
Type de partenariats	Industriels/ technologiques	Commerciaux. Industriels. Mise à niveau normes	Industriels. Représentants exports	Implantation Maghreb Intégration filière
Canaux de recherche	Réseau Informel	Réseau informel. Salons et foires	Réseau informel. Salons et foires. Service exports	Réseau informel. Salons et foires. Service exports. Banques et agences
Difficultés partenariats	Identification/ cadre légal	Accès marchés UE	Taille marché local. Accès marchés Maghreb	Cadre légal. Spécificités culturelles

Élaboré par les auteurs.

TABLEAU 11 Profil partenarial des entreprises enquêtées par filière

	Céréales et dérivés	Lait et dérivés	Oléagineux	Viande de volaille
Partenariats nationaux	Contrats agriculteurs locaux.	(-) Rares. Fourniture matières premières Importateurs	+/- Existants. Contrat fourniture et approvisionnement. Partenariats industriels	++ Fréquents. Fourniture aliments. Contrats mise à niveau. Accords industriels et intégration filière
Partenariats internationaux	Sécurisation approvisionnement.	Représentants commerciaux	Équipement. Assistance technique. Fourniture	Équipement. Assistance technique. Fourniture
Expériences partenariats	Faible-moyenne	Absente/Très faible	Moyenne-Elevée	+++ Elevée
Recherche partenariats	Opportunités commerciales	(-) Ponctuelles	Opportunités commerciales	+/- Active
Type de partenariats	Fourniture/ Approvisionnement. Régularité/stabilité prix	Industriels. <i>Process.</i> Commercialisation Diversification	Fourniture/Approvisionnement. Intégration filière Diversification	Industriels. Technologiques. Accès marchés. Intégration filières. Normes sanitaires
Canaux de recherche	Réseau informel Service commercial	Réseau informel	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences
Difficultés partenariats	Identification. Fiabilité Apports industriels Cadre légal et réglementation filière	Nature produits Identification. Fiabilité Saturation marché et domination acteurs	Identification acteurs réponse spécifique aux besoins	Identification. Fiabilité Logique industrielle Cadre légal pays sud et accès marché UE

Élaboré par les auteurs.

Les partenaires recherchés diffèrent d'un pays à un autre. Les entreprises françaises sont en quête de partenaires maghrébins et méditerranéens pouvant faciliter leurs implantations internationales ou une meilleure intégration de leurs activités au sein de la filière. Les objectifs d'intégration caractérisent aussi les profils de partenaires recherchés par les entreprises tunisiennes auxquels il faudrait ajouter les fournisseurs internationaux. Les entreprises marocaines, quant à elles, ont des objectifs supplémentaires visant à identifier des opportunités commerciales à l'étranger. Enfin, les entreprises algériennes ont présenté les partenaires internationaux recherchés comme des fournisseurs contractuels de matières premières ou d'équipement. Dans le premier cas, l'objectif visé est de sécuriser les approvisionnements en termes de prix, de qualité et de régularité, alors que dans le second cas, l'objectif est la mise à niveau de l'outil de production et l'amélioration du process.



Lorsque la comparaison est effectuée par rapport aux filières, force est de constater que la nature de la coopération, l'expérience partenariale et les canaux de recherche ainsi que les profils de partenaires recherchés diffèrent de filières très actives (viande de volailles et, dans un degré moindre, oléagineux) de filières moins actives (céréales, lait et dérivés). Les besoins semblent être technologiques et commerciaux pour les deux premières filières, alors qu'ils concernent les approvisionnements et les relations en aval pour les deux dernières.

De même, la fréquence des coopérations, l'intensité de la recherche de nouveaux partenaires, ainsi que la nature des coopérations recherchées diffèrent entre les deux couples de filières. Malgré la diversité des caractéristiques coopératives des quatre filières examinées, il est important de relever qu'une des principales difficultés partenariales concerne l'identification des partenaires fiables à l'échelle internationale avec des réponses spécifiques soit aux besoins exprimés, soit aux rigidités des cadres institutionnelles.

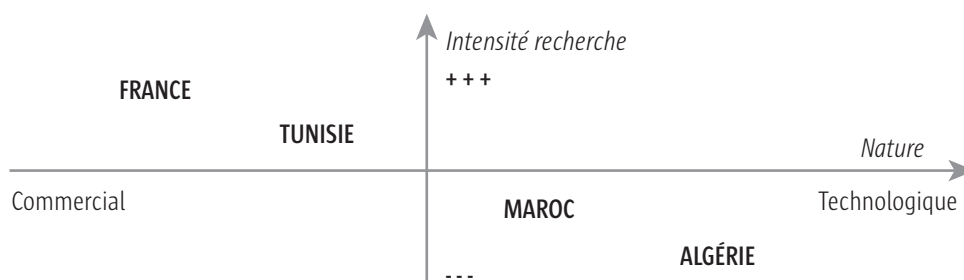
Profils des partenaires recherchés Nord et Sud

EN NOUS ATTARDANT sur la question des profils de partenaires recherchés, nous avons constaté que les besoins en termes de transfert technologique et d'intégration des activités des filières prenaient le pas sur les objectifs purement commerciaux ou d'implantation, et ce quel que soit le degré d'intensité de la recherche de nouveaux partenaires.

Lorsque cette comparaison s'effectue par pays, l'intensité des besoins technologiques s'exprime en faveur de l'Algérie et du Maroc. Elle s'estompe partiellement au profit d'objectifs commerciaux pour la Tunisie. Les entreprises françaises expriment, quant à elles, des besoins en termes d'implantation, de représentations commerciales et de débouchés sur les marchés maghrébins, même si elles se disent prêtes à accompagner la mise à niveau des processus de production de leurs partenaires potentiels des pays du Sud.

Un cas particulier concerne la filière *volaille*. Les besoins exprimés en termes de partenariats internationaux des entreprises du Sud concernent à la fois des objectifs commerciaux (accès aux marchés européens ou maghrébins, renforcement des parts de marchés) et des objectifs technologiques, souvent liés aux questions de normes de qualité et d'optimisation de l'outil de production. Cette filière se caractérise par une forte activité de recherche de nouveaux partenaires. À l'opposé, l'intensité de la recherche de nouvelles coopérations paraît faible pour les filières céréales et lait, alors que les besoins technologiques exprimés par les entreprises du Sud paraissent très importants.

FIGURE 8 Recherche des partenaires agroalimentaires (filières et pays)



**TABLEAU 12** Profils des partenariats recherchés par les entreprises enquêtées

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
Type de partenaires	Industriels et technologiques	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE et Maghreb	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE	Représentants commerciaux marchés Maghreb
Objectifs du partenariat	Mise à niveau. Marché Interne. Restructuration – intégration filières	Mise à niveau. Exportation Maghreb. Accès marché UE et représentation sur marché local	Exportation-Commercialisation	Implantation marchés-Commercialisation. Plateforme réexportation
Avantages attendus	Transferts savoir-faire. Mise à niveau technologique. Transferts managériaux	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Gain part de marché interne	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Apprentissage technologique	Adaptation culturelle. Apprentissage des pratiques locales. Réponse aux exigences institutionnelles
Recherche partenariats	Industriels Nord. Acteurs forte réputation. Leaders internationaux	Industriels Nord. Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)	Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)	Leaders marché nationaux- Réseaux distribution

Elaboré par les auteurs.

Profils de quelques entreprises enquêtées

L'EXAMEN DES PROFILS coopératifs ainsi que les types de partenaires recherchés par les entreprises enquêtées font ressortir des similitudes tant en termes de filières que de pays. Ainsi, les besoins coopératifs peuvent varier de *commerciaux* pour la France et la Tunisie, à *technologiques* pour Maroc et, de manière plus prononcée, pour l'Algérie. De même, les partenaires recherchés, répondant en partie à ces besoins, présentent des profils assez diversifiés. Les résultats attendus en termes de coopération vont de la simple représentation commerciale et l'amélioration de l'accès aux marchés internationaux, à la mise à niveau industrielle et l'intégration des activités de la filière. Enfin, les filières avicoles et oléagineuses présentent des profils coopératifs beaucoup plus dynamiques que les céréales et le lait. Ces constats génériques ne sauraient cependant masquer les spécificités de chaque opérateur.

En effet, une analyse des besoins, des opportunités et des difficultés des coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée nécessite aussi de s'intéresser aux spécificités des profils stratégiques et organisationnels des entreprises enquêtées. En effet, les comparaisons inter-pays et inter-filières peuvent renseigner sur des particularités sectorielles ou régionales, mais font courir le risque d'ignorer la spécificité du profil coopératif de chaque entreprise.

La diversité des situations, des besoins coopératifs exprimés, des projets de développement et de croissance à l'international rencontrés dans les entreprises enquêtées nous a convaincus du choix de présenter des profils détaillés. Malgré le fait qu'une telle démarche soit contraignante sur le plan du recueil des données complémentaires et de la lisibilité des résultats, il a semblé nécessaire de choisir un échantillon d'entreprises et de les présenter de la manière la plus détaillée possible.

L'objectif assigné n'est pas de présenter des monographies d'entreprises. Nous nous sommes efforcés de respecter un schéma de présentation pouvant faciliter la comparaison des profils des entreprises sélectionnées. Ainsi, nous aborderons dans les **ENCADRÉS 3 à 10**, l'examen des profils stratégiques et coopératifs de 8 entreprises agroalimentaires méditerranéennes, souvent acteurs majeurs dans leurs pays respectifs ou à l'échelle de la région méditerranéenne.



Nous aborderons tour à tour l'évolution historique de l'entreprise concernée depuis sa création, son profil organisationnel actuel ainsi que ses opportunités de coopération internationale et la nature des partenaires recherchés en Méditerranée. Les données présentées dans ces huit encadrés proviennent à la fois des résultats de notre enquête Bocam (notamment pour les opportunités de partenariats) et de sources secondaires (rapports d'activités, site web des entreprises, coupures de presse spécialisée...) lorsqu'il s'agit de présenter l'historique de l'entreprise, son portefeuille de marques, son organisation actuelle...

Afin de respecter les équilibres de représentation des entreprises dans l'échantillon par rapport aux filières et aux pays, nous présenterons les entreprises Koutoubia et Dari Couspate au Maroc, Mazraa Poulina et l'entreprise La Rose Blanche en Tunisie), le groupe privé Cévital et le groupe public Eriad Sétif en Algérie et le groupe Glon Sanders ainsi que la coopérative 3A en France.

ENCADRÉ 3

Koutoubia (MAROC)

Success story du leader avicole

HISTORIQUE

En 1985, âgé de 21 ans, Tahar Bimezzagh assure la gérance de la boucherie familiale à Casablanca. Il décide alors d'importer de la mortadelle d'Espagne et se lance très vite dans la production de viande séparée mécaniquement (VSM) afin d'assurer des approvisionnements hallal sécurisés. L'entreprise Sapak (Société anonyme des palmeraies Al Koutoubia) est alors créée. En 1997, l'unité d'abattage et de transformation de dinde Koutoubia emploie 6 salariés. Elle produit une vingtaine de tonnes de produits avicoles transformés (en 2006, l'unité sise à Mohammadia est certifiée ISO 9001, elle emploie 250 salariés, et revendique 75 % de part de marché marocain).

En 2000, l'entreprise se lance dans l'élevage et accompagne l'émergence et le développement de la GMS (Acima, Marjane, Aswak Assalam), en plein essor au Maroc. En 2004, Koutoubia lance son propre réseau de distribution : 45 points de vente autonomes, 40 fermes d'élevage avicoles, 7 sites de production, 8 marques, 450 camions frigorifiques pour une croissance annuelle du chiffre d'affaires qui avoisine 15 % par an.

À partir de 2003, l'entreprise ne fabrique pas moins de 60 produits différents. Ses équipements (hachoirs, poussoirs, fours, chambres froides...) ont été soit renforcés soit modernisés. L'entreprise s'étale sur 30 000 m², et 60 à 80 millions de dirhams (8 millions d'euros) ont été investis dans deux pôles : l'abattage et la découpe de la volaille et la charcuterie, la salaison et les conserves de viande. Un abattoir de dindes a été acquis pour le traitement de 1 200 unités par heure. La capacité de production a été portée à 50 tonnes par jour. (*La Vie Eco*, Maroc).

En 2004, sont créés Sabav, Beldinde et Erfa et le groupe lance les points de vente Tradastar. En 2005 sont créées les sociétés Délice Viande et Casa viande pour répondre aux objectifs du groupe d'implantation durable sur le marché. En 2007, la création de la société Koutoubia Elevage permet l'intégration en amont de l'activité.

Les produits du groupe sont diversifiés : volailles entières, découpe crue, panée, marinée, charcuteries crues (saucisses), cuites (mortadelles, galantines, jambons...) sèches (chorizo, salamis), conserves, sont commercialisés sous huit marques différentes : Koutoubia, 2000, La crête rouge, El benna, Lapin d'or, Gala, Ftia et enfin la marque Hassane.

À partir de 2004, le réseau de distribution de l'entreprise connaît un développement important : points de vente autonome, exports, points de vente sous la marque Koutoubia, réseau de boucherie Tahar, livraison aux particuliers,



contrats grands comptes, etc. L'entreprise commercialise 400 références produits développées dans son centre R&D propre.

Selon le secrétaire général du groupe, Fayçal Rhimi, « *Par rapport à nos concurrents, nous avons 10 ans d'avance dans tous les domaines : outils logistiques, gammes, normes qualités, etc.* ». À partir de 2007, le groupe se diversifie dans le secteur de l'immobilier (construction et promotion immobilière).

PROFIL ACTUEL

Le groupe Koutoubia se présente comme le leader des produits avicoles et se classe au huitième rang des groupes agroalimentaires au Maroc. Le chiffre d'affaire du groupe avoisine les 2 milliards de dirhams (200 millions d'euros) pour un effectif de 2 500 salariés (dont 1 000 recrutés les trois dernières années). En termes de croissance, le groupe affiche un taux de 30 % depuis deux ans et s'accapare entre 70 et 80 % du marché marocain des produits avicoles et dérivés. Le second groupe Atzal (fusion entre Atlas et Zalagh, 2009) n'est qu'à 20 % de part de marché.

Koutoubia est un groupe constitué de 8 filiales dans les branches de l'élevage, l'abattage et la découpe, la transformation et la commercialisation de produits avicoles. Ces filiales ont été pour l'essentiel créées ou acquises dans les années 2000. Ces huit filiales (Sapak, Délices dinde, Koutoubia élevage, Sabav, El Benna food, Casa viande, Beldinde, Tradastar) présentent de fortes complémentarités dans un objectif de maîtrise de la chaîne de production.

Dans son programme de développement (2012), le groupe ambitionne de renforcer ses capacités de distribution (1 000 camions frigorifiques), d'augmenter ses exportations vers l'Union Européenne et d'intégrer à moyen termes les activités d'aval (commerce du grains puis production des céréales et de l'alimentation avicoles).

Les produits du groupe sont exportés en Afrique, au Moyen-Orient et en Turquie, mais avec une part à l'export ne dépassant pas les 2 % du chiffre d'affaires. Le développement des exportations, notamment vers l'Europe, est le nouveau levier de croissance du groupe. Des efforts ont été déployés en termes de normalisation de la qualité (350 normes). Le groupe a obtenu quatre certifications internationales : ISO 9001 (conformité aux normes), ISO 22000 (sécurité alimentaire), BS OHSAS 18001 (système management santé/sécurité), et ISO 14001 (management environnemental).

Les activités du groupe sont articulées autour de trois pôles complémentaires : un pôle en amont dédié à l'élevage et à l'abattage, un pôle industriel dédié à la production, la transformation et la conserve des viandes et, enfin, un pôle en aval consacré à la commercialisation et la distribution des produits.

Le groupe envisage de regrouper ces activités dans un complexe unique, installé à Tamadrout dans la région de Settat (pour un investissement global de l'ordre de 70 millions d'euros). Le groupe compte aussi lancer et financer une école des métiers de la bouche (1,5 million d'euros) et complémentaires avec sa filiale Erfa et son centre de R&D.

À côté du développement des exportations comme levier de croissance, le groupe ambitionne d'inscrire l'ensemble de ses activités et process dans le développement durable. Le management de la qualité et le développement durable constituent ainsi un axe stratégique prioritaire pour le groupe Koutoubia.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

En termes de coopération, le groupe Koutoubia bénéficie d'une relative expérience sur le plan interne et avec des opérateurs internationaux (Allemands notamment). Ces partenariats consistent le plus souvent en des contrats d'approvisionnement en matières premières auprès d'entreprises satellitaires ou d'opérateurs marocains d'aliments avicoles (Maroc Dinde) ou de boîtes de conserve pour le conditionnement (entreprise Crown). Le groupe a aussi des contrats de fourniture de longue durée de chaîne de restauration rapide au Maroc. Ainsi, les unités de production ont dû adapter leur process pour répondre aux exigences des cahiers des charges de Pizza Hut ou de KFC. Sur le plan international, le groupe a conclu des contrats de coopération avec des équipementiers allemands ou encore des entreprises européennes de fournitures d'épices et d'ingrédients alimentaires



Ces contrats de coopération sont le plus souvent signés pour des périodes longues (huit ans en moyenne), et sont renouvelés selon la satisfaction des deux partenaires. Le groupe utilise son service export, son réseau de contact avec des opérateurs industriels ainsi que des participations aux foires et salons internationaux pour nouer de nouveaux partenariats.

Koutoubia est à la fois à la recherche de partenariats commerciaux et de représentations (profil de grand distributeur avec forte notoriété) sur les marchés de Moyen-Orient (Syrie, Turquie et Arabie saoudite) et maghrébins (Algérie et Libye notamment), mais aussi des partenariats technologiques pour améliorer ses processus de production et la qualité de ses produits afin d'accéder aux marchés européens. De même, le groupe se dit très intéressé par des partenariats complémentaires en vue d'une intégration amont-aval complète de ses activités. Le groupe envisage à court terme un recours à des partenaires étrangers ou nationaux pour lancer des couvoirs et des unités de production d'alimentation avicoles. À moyen terme, le groupe ambitionne de se lancer avec d'autres opérateurs dans le négoce de céréales et de bases alimentaires avicoles avant d'envisager une production locale des céréales par une acquisition de terres agricoles au Maroc et le lancement de grandes fermes intégrées.

Les difficultés évoquées par le groupe quant aux partenariats notamment en Méditerranée sont liées essentiellement à la diversité institutionnelle et des circuits de commercialisation-approvisionnement, ainsi qu'à une complexité des réglementations en termes de qualité sanitaire des produits avicoles. Les barrières non tarifaires, notamment dans les pays du Maghreb (Tunisie), sont évoquées comme autant d'obstacles à l'exportation. Enfin, les difficultés d'accès aux marchés européens ainsi que l'opacité des réseaux de commercialisation de viande halal constituent des freins au développement international du groupe.

ENCADRÉ 4

Dari Couspate (MAROC)

Naissance d'un leader du couscous

HISTORIQUE

L'entreprise Dari Couspate a été créée en 1995 par un groupement de professionnels du secteur agroalimentaire. Monsieur Khalil père, fondateur de l'entreprise a une expérience dans la gestion des entreprises céréalières qui remonte à 1967 lorsqu'il gérait une filiale en Mauritanie.

Créée dans la zone industrielle de Rabat, l'entreprise n'a cessé de se développer avant de devenir un des leaders marocains pour les pâtes et le couscous. En 2005, l'entreprise est introduite à la Bourse de Casablanca afin de mobiliser les fonds nécessaires à sa croissance. Un des objectifs de la famille Khalil était de doubler la capacité de production en quatre ans. Durant cette période, l'entreprise a investi près de 10 millions d'euros pour ses projets d'extension (*L'économiste*, Maroc). Le directeur avait par ailleurs signalé l'importance de l'introduction à la bourse et de l'année 2005 pour l'entreprise. Selon lui, « *cette décision d'introduction à la Bourse de Casablanca a été une nécessité pour garantir la pérennité de notre société tout en lui permettant de passer à une autre étape de son développement* ». Même si les besoins en financement ont été en partie complétés par le recours à des crédits bancaires ou aux fonds propres de l'entreprise, l'introduction en bourse a permis de lever près de 3 millions d'euros.

Les années 2006 et 2007 ont été marquées par l'acquisition d'un terrain industriel et l'installation de deux lignes supplémentaires de production de couscous (1 800 kg/h) et de pâtes alimentaires (1 500 kg/h). La capacité globale de l'entreprise est ainsi passée de 30 000 tonnes à 50 000 tonnes par an, en partie pour répondre aux ambitions de l'entreprise en termes d'exportation.

L'investissement global dans cette seconde unité a avoisiné 45 millions de dirhams (5 millions d'euros).

Toujours selon le directeur de l'entreprise, l'amélioration des processus de fabrication, de la qualité et la gamme des produits Dari ont permis de devancer



des concurrents de plus en plus nombreux sur le marché marocain (une vingtaine d'entreprises).

Malgré le renchérissement des prix des inputs (céréales) de l'entreprise en 2007 et 2008, celle-ci a su maintenir des positions compétitives à la fois sur les marchés marocain et international. Ainsi, le chiffre d'affaires de Dari a progressé de 62 % entre 2007 et 2008, avec un effet prix des matières premières reporté sur les prix de vente. Le résultat net est en forte progression (+ 80 %) et a atteint 4 millions d'euros en 2008.

Les ambitions de l'entreprise sont actuellement orientées sur un renforcement de la présence sur les marchés internationaux ainsi que le développement des coopérations internationales et nationales en vue d'améliorer la qualité des produits Dari, de renforcer les capacités de R&D et de lancer de nouveaux produits.

PROFIL ACTUEL

Co-leader du marché marocain avec la société Trial, Dari Couspate revendique une part de marché estimée à 30 %. Son chiffre d'affaires moyen sur les trois dernières années a atteint 250 millions de dirhams (près de 25 millions d'euros) pour 140 salariés permanents. L'unité de production, située à Salé (banlieue de Rabat), a une capacité de production de 12 000 tonnes par an. La production se fait grâce à des lignes automatisées utilisant une technique de séchage à très haute température (THT) de pâtes et de couscous. Depuis sa création, Dari Couspate privilégie trois axes stratégiques : qualité, innovation et international. À partir de 2005, l'entreprise a entamé une démarche qualité qui a abouti à la certification de tous ses départements à la norme ISO 9001 ainsi qu'à la mise en place du système HACCP pour la sécurité alimentaire de ses produits. Enfin, l'entreprise s'est également engagée dans un processus de certification ISO 22 000.

Sur le volet innovation, et en association avec l'institut agronomique IAV Hassa II, l'entreprise a lancé avec succès plusieurs nouveaux produits sur le marché marocain : couscous à base de semoule d'orge (Saksou El Balboula). Les services R&D de l'entreprise préparent ainsi le lancement de nouveaux produits : couscous de maïs, couscous de riz et couscous à base de blé complet.

Enfin, Dari Couspate est devenu à partir de 2005 le leader marocain de l'export de couscous avec une présence dans plus de vingt pays. L'entreprise réalise à elle seule, 80 % des exports de couscous marocain. Les exportations représentent près de 20 % du chiffre d'affaires de l'entreprise. Les principales destinations des produits sont les États-Unis, le Moyen-Orient, l'UE, la Russie, le Brésil, l'Australie et le Japon.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

L'entreprise Dari dispose d'une relative expérience en termes de coopération avec les producteurs nationaux et les fournisseurs de semoule. Les contrats de coopération, d'une durée moyenne de 7 ans, visent à assurer la qualité et la régularité des approvisionnements en matières premières. Un cahier des charges est établi, souvent avec la participation des fournisseurs. Les renouvellements se font sur la base d'une satisfaction mutuelle des partenaires : assurance de la qualité et de la régularité d'une part, et la garantie du débouché Dari comme client principal constituent autant de complémentarités coopératives. Ce mode de partenariat a connu néanmoins des échecs. Dari a mis fin à des coopérations avec des partenaires marocains qui se sont lancés dans la production autonome après quelques années de coopération.

Actuellement, l'entreprise Dari s'appuie sur deux leaders nationaux pour ses approvisionnements en matières premières. Ces derniers sont associés constamment à la démarche R&D de l'entreprise en vue de l'amélioration constante de la qualité finale des produits Dari. Sur un autre plan, l'entreprise a développé un partenariat étroit en termes de R&D, de conseils en marketing et d'études de marché avec des équipes de chercheurs de l'IAV Hassan II de Rabat. Sur le plan international, l'entreprise Dari a conclu quelques partenariats ponctuels avec des centrales d'achat des enseignes de la grande distribution, européennes essentiellement. De même, une représentation commerciale a été



créée en Europe (Dari international) dédiée exclusivement à la promotion et à la distribution des produits de l'entreprise en Europe.

Pour ces projets de développement à l'international, Dari a établi un ordre de priorité par rapport au profil du partenaire recherché : d'abord, un partenaire européen *technologique* pour améliorer ses process de production. Ce dernier pourrait être un opérateur industriel avec une vision stratégique du métier, une entité R&D étrangère ou encore un équipementier intéressé par une telle démarche. La seconde priorité est d'identifier un ou des partenaires avec un réseau de distribution important, une forte notoriété et de grandes capacités commerciales pour accompagner l'entreprise dans ses implantations sur les marchés européens et étrangers.

L'entreprise Dari signale par ailleurs des difficultés relatives à identifier les partenaires technologiques par rapport à la facilité de trouver des opérateurs commerciaux potentiellement intéressés par une démarche de coopération. De même, selon les cadres dirigeants, cette dernière a manqué de recul stratégique et n'a pas déployé assez d'efforts dans sa recherche de partenariats ou d'opportunités commerciales à l'étranger.

Durant les quatre dernières années, l'entreprise était notamment orientée sur l'amélioration de ses capacités de production, le renforcement de ses parts de marché marocain et le lancement de nouveaux produits. Une des priorités futures de l'entreprise est d'accroître ses capacités à l'exportation. De là, des efforts supplémentaires vont être déployés pour la coopération industrielle régionale et internationale.

Dari Couspate a déjà sollicité des groupes internationaux pour des coopérations commerciales ponctuelles. L'entreprise utilise pour cela son réseau *informel* de contact et sollicite l'expertise de son service export. L'entreprise participe aussi à des foires et salons professionnels spécialisés aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. En Méditerranée, l'entreprise envisage de développer ses exportations de couscous dans des pays du Moyen-Orient : Liban, Jordanie et Syrie. Des contacts sont aussi établis avec le groupe algérien Sim pour identifier d'éventuelles opportunités commerciales ou industrielles au Maghreb.

ENCADRÉ 5

Groupe Cévital (ALGÉRIE)

Les secrets d'une croissance rapide et diversifiée

HISTORIQUE

Créé en 1998 par son emblématique PDG Issaad Rabrab, le groupe Cévital est actuellement la seconde entreprise algérienne après le géant des hydrocarbures, l'entreprise d'État Sonatrach. Depuis le début des années 2000, l'entreprise affiche un taux d'investissement important accompagné d'une croissance exceptionnelle de son chiffre d'affaires. La première unité de production fut lancée à Béjaïa et était spécialisée dans le raffinage d'huiles végétales. La production de produits dérivés vint ensuite renforcer le leadership de l'entreprise sur le marché algérien. Ainsi, l'entreprise lança la production de margarine et de *smen*. Disposant d'une position portuaire stratégique, l'entreprise Cévital Béjaïa se dota de son propre terminal portuaire et d'une centrale électrique autonome. De même, l'entreprise a acquis une unité de production d'eau minérale (Lalla Khadidja), basée à Tizi Ouzou.

À partir de ses deux raffineries de sucre et de corps gras, le groupe Cévital s'est engagé depuis le milieu des années 2000 un grand mouvement de diversification. Sont ainsi lancés successivement des projets dans la construction (Cévico, préfabriqués et verre plat, puis cimenterie), la mécanique et l'automobile (Hyundai Motors Algérie, ACT camions), l'électronique (représentant d'IBM et de Samsung, Samha Algérie), les services et la presse (location de voiture et quotidien *Liberté*), et enfin la grande distribution (chaîne Uno et Numidis) et l'agriculture (Cévi Agro : élevages laitiers et engraissement bovins).

Fin 2009, le groupe Cévital affiche des ambitions de leadership continental (figurer parmi les dix premières entreprises en Afrique). Pour ce faire, il décide



d'adapter ses outils de management sur le modèle de fonctionnement des grandes firmes multinationales et d'ouvrir son conseil d'administration, jusque-là réservé aux seuls membres de la famille Rebrab, à des membres externes. Ainsi, font leur entrée, le directeur général d'une *business school*, le directeur du World Trade Center d'Alger, le directeur général de la Deutsch Bank Algérie, un avocat d'affaires et deux consultants (dont un Canadien) en stratégie d'entreprise. Ces membres externes siégeront avec les cinq fils du fondateur ainsi que ce dernier qui reste à la tête du conseil tout en cédant sa fonction exécutive au profit d'un fils.

Cette réorganisation managériale s'accompagne d'une réorganisation du groupe. Ce dernier se compose dorénavant de cinq pôles sectoriels : agroalimentaire-agriculture, services, industrie lourde, grande distribution et construction. L'agroalimentaire, métier historique du groupe, continue à réaliser plus de la moitié du chiffre d'affaires totale. Le chiffre d'affaires de Cévitale agroalimentaire a dépassé en 2009 le milliard de dollars et emploie pas moins de 4 000 salariés dans ces trois unités (sucre, corps gras et eaux minérales). Le groupe dernier participe à l'équilibre des finances locales (*wilaya* de Béjaïa) et au budget de l'État en général. Entre 1999 et 2006, le groupe a contribué pour pas moins de 50 milliards de dinars (soit 700 millions de dollars) aux ressources fiscales algériennes.

Le groupe affiche un ambitieux programme de développement dans la continuité du mouvement de diversification initié auparavant : implantation d'une quatrième unité de construction de préfabriqués, trois centrales électriques, renforcement du partenariat avec Samsung dans l'électroménager avec une unité de montage local et le lancement d'un méga projet de construction navale. De même, depuis 2009, l'entreprise envisage de renforcer l'intégration de ces activités notamment dans le secteur alimentaire : lancement de fermes d'élevage, projet de trituration d'huiles, prospection en Tunisie pour le référencement de 3 000 produits pour les besoins de ces unités de grande distribution, conversion de jachères en unités de production céréalière, renforcement des partenariats scientifiques, et accélération des mouvements d'implantation sur les marchés internationaux notamment africains.

Le programme de développement du groupe envisagé nécessitera un investissement de près de 20 milliards de dollars pour atteindre des exportations de 15 milliards en 2015 et la création de près de 15 000 emplois directs et près d'une centaine de milliers d'emplois indirects,

PROFIL ACTUEL

Cévitale agroalimentaire est constitué actuellement autour de trois activités principales : les corps gras solides et liquides, le sucre et les boissons. Les trois activités totalisent un chiffre d'affaires de près d'un milliard de dollars (700 millions d'euros) et emploient 4 000 salariés. Sur l'ensemble des produits agroalimentaires, le groupe n'exporte que 2 à 3 % du CA, essentiellement à destination des marchés arabes ou africains. Concernant le sucre et les corps gras, le groupe est parvenu à couvrir une large partie des besoins nationaux (près de 110 % pour le sucre et 80 % pour les corps gras).

L'activité corps gras de Cévitale agroalimentaire réalise près des deux tiers du CA agroalimentaire (près de 500 millions d'euros). L'entreprise propose une large gamme de produits : huiles alimentaire et végétale, margarine, *smen* (corps gras solide) et des graisses végétales pour les industriels et les professionnels.

La production atteint 360 000 tonnes/an. Le principal concurrent du groupe sur le marché algérien des huiles est l'entreprise Savola (société mixte) avec la marque Afia.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

Le groupe Cévitale semble privilégier les actions autonomes au moins pour le secteur agroalimentaire. Malgré quelques tentatives de partenariats en amont de la filière (partenariats avec les agriculteurs pour le lancement de cultures oléagineuses ou la conversion des jachères) sans succès, ou la tentative d'acquisition en partenariats d'une unité publique de corps gras (ENCG), le groupe a développé une grande expertise en termes de production et de commer-



cialisation. Pour ce faire, quelques contrats d'assistance technique et de fourniture d'équipements ont été signés avec des opérateurs européens. Les unités agroalimentaires du groupe disposent ainsi d'un ensemble d'équipement de dernière génération.

Le groupe a signé deux conventions de partenariats pour répondre à ses besoins de R&D : le premier avec l'institut national Iterg pour développer des recherches sur la qualité des produits. Ce contrat d'une année est renouvelable. Le second a été signé avec l'université A.-Mira de Béjaia pour le développement d'un pôle de compétitivité agroalimentaire et le lancement de programme de formation et de remise à niveau des salariés de l'unité agroalimentaire du groupe. Enfin, Cévital a des contacts poussés avec une firme multinationale européenne pour signer un contrat de partenariat pour la production et la distribution sous une marque du groupe.

Dans une logique de maîtrise de l'ensemble de la filière oléagineuse, le groupe, qui se contente actuellement de raffiner de l'huile végétale, a déposé un dossier auprès du ministère de tutelle pour obtenir l'autorisation de triturer des graines de soja et de colza et de produire des tourteaux. Ce projet ambitieux répond à un double objectif : diminuer la dépendance des raffineries vis-à-vis de l'instabilité des prix de ces produits sur le marché mondial ; puis sécuriser les approvisionnements en tourteaux pour ces unités agricoles d'élevage laitier et d'engraissement de bovins (filiale Cévi Agro). Pour ce projet, le groupe envisage un partenariat international afin d'atteindre des capacités de production-trituration de 3 000 tonnes/jour de colza et tournesol et 6 000 tonnes/jour de graines de soja. La demande d'autorisation du groupe est en attente depuis 2006. Les attentes du groupe en termes de partenariats se situent notamment en termes d'intégration amont des activités agricoles. Ainsi, le groupe envisage un recours à des partenaires accompagnateurs pour le lancement de coopératives de production de graines oléagineuses, l'élevage bovin et la production d'alimentation de bétail. Le groupe souhaite aussi conclure des accords pour la fourniture de semences et de produits phytosanitaires.

Dans son optique d'action de développement autonome et malgré une forte diversification des activités de Cévital, ce dernier n'envisage les coopérations capitalistiques que si ces dernières sont envisagées dans le sens de prises de participations croisées. Cévital semble pour l'instant privilégier des coopérations contractuelles pour répondre à des besoins spécifiques de son développement. La maîtrise de la filière, l'intégration verticale, l'amélioration de la qualité de ses produits et de ses capacités en R&D, et le développement des débouchés externes de Cévital agroalimentaire sont les principaux objectifs du groupe à moyen terme.

ENCADRÉ 6

Eriad Sétif (ALGÉRIE)

Les ambitions de développement d'un groupe public

HISTORIQUE

Issu de la restructuration d'une grande entreprise publique, la société nationale Sempac, le groupe Eriad Sétif fait partie des 5 filiales de la holding nationale algérienne de l'agroalimentaire Cegro. Les autres filiales sont les Eriad de Sidi Belabbes, de Tiaret, d'Alger et de Constantine. De ces 5 filiales, Eriad Sétif est certainement le groupe le plus dynamique, mais à l'histoire tumultueuse. En effet, quelques scandales (corruption, abus de biens sociaux...) ont émaillé l'évolution du groupe céréalier.

La prise de décision au sein du groupe Eriad et son organigramme est complexe – elle dépend de la Holding Cegro, elle-même placée sous l'autorité du ministère de l'Industrie et des Participations de l'État et de l'Investissement (MIPI), qui dépend à son tour du conseil des participations de l'État sous l'égide du Premier ministre algérien. Ainsi, les actions de Eriad Sétif connaissent quatre échelons de prise de décisions. Dans ce sens, Eriad Sétif est considéré comme un exécutant de décisions ministérielles sans autonomie stratégique.



En octobre 1997, l'entreprise a été restructurée pour donner lieu à sa configuration actuelle : société par actions, avec dix entreprises dans son périmètre stratégique immédiat, dont sept spécialisées dans la trituration des blés tendres et durs. En 2008, certaines de ces entreprises-filiales ont été dissoutes : c'est le cas de l'entreprise Sormi (équipements) et des transports Fouara (absorbée par une autre entreprise du groupe, HPS).

Entre 2003 et 2007, Eriad Sétif a connu une période difficile car devant faire face à l'augmentation des prix internationaux de blé et à la reprise du monopole d'importation des céréales par l'OAIC (office public des céréales) suite à la défection de plusieurs opérateurs privés. Durant ces années, le groupe a connu des difficultés en termes d'approvisionnement.

En termes d'écoulement de ses produits, Eriad Sétif souffre des mêmes contraintes institutionnelles ; prix et quantités fixés par le ministère, vente concomitante (farine, semoule, son), concurrence du secteur informel et des revendeurs spéculateurs, difficultés de la gestion des stocks et des contrats avec les distributeurs, etc.

Le groupe a connu depuis quelques années plusieurs restructurations et réorganisations : une introduction controversée à la Bourse d'Alger (après quelques années, le groupe Eriad a d'ailleurs lancé une opération de rachat de ses actions) et des réorganisations continues au niveau de ses filiales et son périmètre d'activité.

PROFIL ACTUEL

Le groupe est constitué de huit filiales, qui dégagent un chiffre d'affaires total de 70 millions d'euros pour 1 300 salariés. Il s'impose comme un leader régional en Algérie avec près de 15 % de part de marché pour les produits dérivés des céréales. Il dispose de fortes capacités de stockage (95 000 tonnes pour les silos d'exploitation et 125 000 pour les silos stratégiques). Eriad Sétif gère 18 moulins et commercialise ses produits à la fois dans ses propres points de vente (essentiellement dans les villes de l'Est algérien) et sur le circuit de grossistes et d'épiceries.

Les filiales du groupe sont pour la plupart spécialisées dans la production et la commercialisation de semoule supérieure, semoule courante, farine supérieure, farine panifiable et son (filiales des moulins des Bibans, Borj Bouarridj ; les moulins du Hodna, Msila ; les moulins des Zibans, Biskra ; les moulins de la Soummam, Sidi Aich). La filiale des moulins des Hauts-Plateaux, quant à elle, fournit en plus des produits classiques du groupe, une gamme plus diversifiée : pâtes alimentaires, couscous, pâtes sans gluten (marque Sehya) et farine infantile à base de riz (dernier produit lancé, sous la marque Labnina). L'activité de transformation est mise en œuvre par l'exploitation de 16 moulins pour la mouture des blés et 5 lignes de pâtes alimentaires et couscous. La dernière filiale du groupe Eriad Sétif, Agro Sud, est située dans le Sud algérien. Ses activités principales concernent la céréaliculture et la production de dattes. Agro Sud dispose d'une surface agricole irriguée de 540 hectares et de 1 430 palmiers. Dans son programme prévisionnel de développement, l'entreprise envisage d'atteindre 5 000 palmiers et un élevage ovin de 400 têtes. D'autres unités agricoles ont été créées depuis 2008 dans la région de Biskra et celle de Msila pour la production de céréales et l'approvisionnement des moulins du groupe. Ainsi, Eriad Sétif affiche une volonté de recentrage et d'intégration de l'amont de la filière pour sécuriser ses approvisionnements.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

Ainsi affichés, les objectifs du groupe en termes de recentrage des métiers clés et de remontée de la filière semblent intégrer la dimension stratégique des produits céréaliers. En termes de partenariats, le groupe, qui s'est séparé de ses filiales périphériques, développe plusieurs accords de sous-traitance avec des entreprises publiques et privées pour ses activités externes : transports, maintenance des équipements, etc. Ces contrats sont le plus souvent triannuels et renouvelables. De même, le groupe a recours à des contrats annuels d'approvisionnement auprès d'opérateurs nationaux et étrangers.



Eriad Sétif dispose de fortes capacités potentielles de production. Dans ce sens, il est à la recherche de trois types de partenaires. D'abord, des acteurs industriels pour l'accompagner dans sa démarche de modernisation des outils de production (moulins), la diversification de sa gamme de produits et son audit qualité. Ensuite, des acteurs commerciaux pour lui assurer des débouchés à l'international, notamment dans les marchés arabes et les pays de l'Est de la Méditerranée ou d'Afrique. Le groupe est confronté à des difficultés d'ordre commercial (réponse aux sollicitations et commandes) et institutionnel (extrême complexité et traçabilité administrative pour les exportations). Enfin, il recherche aussi des partenaires pour l'accompagner dans ses nouvelles activités agricoles par un appui à la recherche en matière d'amélioration des rendements agricoles et des pratiques culturales.

Les principaux freins au développement des partenariats du groupe sont d'ordre institutionnel : prix de vente et d'achat fixés par décret, loir sur les privatisations et les partenariats, complexité de la prise de décision stratégique (SGP, MIPI, CPE), manque de visibilité, etc. Actuellement, le groupe tente de développer ses coopérations notamment maghrébines et européennes à travers des participations ponctuelles à des foires et salons internationaux .

ENCADRÉ 7

Mazraa Poulina (TUNISIE)

Le leader avicole à la conquête des marchés internationaux

HISTORIQUE

Le groupe Poulina a été créé en 1967. Il était spécialisé dans l'élevage avicole. En 1971, sont lancées les activités d'abattage, de découpe et de vente de poulet avec l'ouverture des points de vente autonomes une année plus tard. En 1976, est créée la société SNA pour assurer les approvisionnements en alimentation animale. La gamme *Dinde* est lancée en 1978 et la société d'élevage les Grands Couvoirs en 1979. En 1985, l'enseigne Mazraa est créée avant d'être transformée en société anonyme en 1988. Deux ans plus tard, est créée l'entreprise Essanouer, spécialisée dans les plats cuisinés et transformés à partir de volaille et dans la restauration rapide.

Au début des années 1990, les capacités de production (abattage, découpe et transformation) sont renforcées. En 1998, l'entreprise Mazraa est introduite en bourse, avant que le groupe Poulina n'amorce sa vague de restructuration au début des années 2000. Depuis cette date, le groupe s'est diversifié par une série d'acquisition et de lancement de nouvelles sociétés dans plusieurs secteurs d'activités : industries (acier et bois) , céramique, emballage, promotion immobilière et agroalimentaire et services.

Le groupe est constitué en 2009 de près de 75 sociétés dans 6 secteurs d'activités, accumulant un chiffre d'affaires global de près de 500 millions d'euros. Le groupe emploie 4 000 salariés directs et près de 3000 collaborateurs indirects et 1 600 saisonniers. En 2008, Poulina est introduit en bourse. Il se transforme en Poulina Group Holding et reste sous le contrôle des familles fondatrices. La croissance annuelle moyenne du CA du groupe avoisine les 35 % depuis 4 ans. Près de 3100 entreprises ont été créées à la périphérie de Poulina.

20 000 personnes ont été formées par le groupe et ce dernier est fier d'annoncer que, depuis 2003, il a recruté près de 10 % des ingénieurs formés par la Tunisie. En termes de développement international, le groupe a entamé depuis 2007 un vaste programme de renforcement de sa présence sur les marchés internationaux à travers l'augmentation de ses exportations des produits avicoles transformés notamment. Le groupe Poulina est aussi présent à l'étranger à travers plusieurs prises de participations et accords de coopération, notamment au Maroc (Carven, Copav, International Dealer et Ferdaous), en Algérie, en Libye (SNA Libye), en France et même en Chine via l'entreprise Med Food.

Le pôle avicole de Poulina Holding Group est constitué d'une dizaine de sociétés, qui assurent une quasi-intégration de la filière. Le pôle avicole assure ainsi une large autonomie du groupe de l'importation des reproducteurs et la production



des aliments (sociétés SNA, Cedria, Poulina et Almes) à la distribution des produits transformés (points de vente Mazraa et 1 200 camions frigorifiques pour la distribution). Ce pôle avicole intégré de Poulina permet de réaliser près de la moitié (46 %, 450 millions dinars tunisiens) du chiffre d'affaires du groupe, alors que l'industrie, la céramique et l'immobilier n'atteignent que 30 %.

L'agroalimentaire et les services, d'une part, et la fabrication d'emballage papier et plastique, d'autre part, réalisent respectivement 18 % et 6 % du CA.

De fortes complémentarités existent entre les sociétés du pôle avicole du groupe. Ainsi, les sociétés SNA et Almes collaborent dans la production de la nutrition animale mixte, alors que les sociétés, SNA, Cedria, et Poulina coopèrent dans les importations et de stockage des céréales servant à l'alimentation animale.

Le groupe Poulina a reçu plusieurs prix et distinctions internationales, notamment en matière de respect de l'environnement. Les activités avicoles, à travers les sociétés Mazraa, Dick et Essanouber, ont été certifiées ISO 9001.

L'abattoir Dick, le plus grand au niveau africain (10 hectares) est le seul à bénéficier d'un agrément sanitaire en Tunisie où près de 50 % de l'abattage de poulet s'effectue de manière informelle (*Le Temps*, Tunisie, 31 mars 2010).

PROFIL ACTUEL

Les unités de Mazraa (sociétés Dick, Mazraa et Essanouber) disposent d'un matériel industriel polyvalent très performant. Cette filiale du groupe Poulina est spécialisée dans l'élevage, l'abattage, la découpe, la transformation et la commercialisation de volailles et de produits avicoles. Elle est l'une des filiales les plus importantes du groupe tunisien.

Les unités de Mazraa ont réalisé en 2009 un chiffre d'affaires de près de 160 millions de dinars tunisiens (près de 90 millions d'euros). Les trois sociétés regroupées emploient près de 935 salariés permanents. La croissance du CA depuis trois ans avoisine 20 %. Mazraa propose une gamme de près de 180 produits, classés en quatre catégories : poulets (produits de Dick : cuisses, escalopes, poussins, blancs en morceaux, pilons, blancs émincés, haut de cuisses...) ; plats cuisinés, dindes et œufs, produits de charcuterie frais (salamis, jambons, saucisses et merguez), et produits surgelés (hamburgers, nuggets, pizzas, boulettes).

Les capacités de production du groupe sont importantes avec 10 000 dindes/jour pour Mazraa, 60 000 poulets/jour pour Dick et 20 tonnes/jour de charcuterie et autant de plats préparés. En termes de parts de marché, Dick s'accapare 21 % de la commercialisation du poulet et 50 % de l'abattage (concurrence du circuit traditionnel et informel), Mazraa revendique 40 % du marché de la dinde et Essanouber a une part estimée à 80 % pour les plats préparés à bases de volailles. Pour renforcer son avance sur ses concurrents, Mazraa lance en 2002 les œufs oméga 3 sur le marché tunisien et installe une chaîne de découpe automatique de dinde. Malgré le plan de Poulina pour développer les activités d'exportation en 2007, celles-ci restent marginales (pattes et ailes de poulet vers la Chine et le Vietnam, essais d'exportation d'alimentation animale vers la Turquie) à cause notamment des difficultés d'accès aux marchés algérien, libyen et européens.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

Le groupe Poulina, à travers ses 75 sociétés, dispose d'une large autonomie de manœuvre dans le sens de l'intégration des activités de son pôle avicole. Il n'est pas étonnant que les coopérations *externes* soient aussi rares. Hormis quelques contrats de fourniture d'équipement et d'approvisionnement, rares sont les opérations de coopération durable de Mazraa à la fois sur le plan interne qu'international.

En amont, les activités d'élevage du pôle couvrent 90 % des besoins de cheptel vif de l'abattoir de la société. Les 10 % restant sont sous-traités chez d'autres éleveurs selon des contrats (pluri) annuels d'approvisionnement répondant à un cahier des charges des plus stricts. Les produits suivent ensuite un circuit intégré entre les filiales du pôle avicole et sont distribués à travers les 1 000 points de vente de l'entreprise Mazraa.

En termes de besoins de coopération, l'entreprise affiche des ambitions de pénétration des deux marchés importants que sont l'Algérie et la Libye.



Elle cherche dans ce sens des distributeurs de renommée. Des contacts ont été établis avec Cévital Algérie et avec des distributeurs libyens pour la commercialisation des produits surgelés et de la charcuterie.

Mazraa envisage aussi de mettre en valeur son important réseau de distribution et ses capacités logistiques de stockage et de transport afin de nouer des accords de coopération avec des entreprises étrangères souhaitant commercialiser leurs produits en Tunisie. Une entreprise marocaine a déjà pris contact dans ce sens. Enfin, l'entreprise est à la recherche de représentants commerciaux dans d'autres marchés méditerranéens (marchés arabes, Turquie, UE) afin d'augmenter ses exportations. Malgré une recherche active de partenaires et une présence continue sur les salons et foires agroalimentaires internationales, l'entreprise trouve des difficultés pour identifier des partenaires pertinents. Concernant le marché maghrébin, les principales difficultés à l'export et à l'implantation concernent l'opacité des cadres institutionnels (Libye) et l'instabilité réglementaire malgré l'existence de conventions commerciales (Algérie).

ENCADRÉ 8

La Rose Blanche (TUNISIE)

Les partenariats comme axe stratégique de développement

HISTORIQUE

L'entreprise la Rose Blanche est spécialisée dans la production de pâtes alimentaires, de couscous et de dérivés des céréales. Ses premières activités de meunerie-semoulerie datent de la création du groupe en 1901. Cette longue tradition industrielle permet à l'entreprise de conserver le leadership sur le marché tunisien et accentuer sa présence à l'international.

La Rose Blanche a connu durant la décennie 1990-2000 deux mouvements de restructuration. D'abord une croissance externe par acquisitions d'entreprises tunisiennes et, ensuite, une intégration verticale pour la maîtrise des activités amont-aval de son cœur de métier, la meunerie-semoulerie.

En 2010, le groupe compte 18 sociétés, recouvrant l'ensemble des activités de la filière : MCSR (unité historique), créée en 1901 et spécialisée dans la farine et la semoule (151 salariés) ; Pâtes Warda, créée en 1995, orientée vers la production de pâtes alimentaires et de couscous ; Transfood, créée en 1998 (117 salariés), pour le transport des céréales (matières premières et produits finis) ; Médigrain, créée en 1999 (68 salariés), pour le négoce et l'importation de céréales (maïs, blé, tourteaux de soja, luzerne, orge, son de blé...) ; et Sindbad, créée en 2002 (56 salariés), pour la distribution de proximité des produits de l'entreprise.

La Rose Blanche s'appuie aussi sur ses autres filiales pour les activités d'assistance technique aux agriculteurs (entreprise CMA), la production d'emballage papier et plastique (Unité Flexo) ou le stockage des céréales (société Unagro avec ses silos en zones portuaires et entreprise SSS pour le stockage hors zones portuaires). La Rose Blanche compte aussi deux unités industrielles importantes : Grands silos du Sud pour la collecte, le stockage et le traitement des grains et les Grands moulins du Cap Bon pour la minoterie-semoulerie.

Entre 2007 et 2010, le groupe a acquis cinq entreprises pour répondre à ses objectifs d'intégration amont-aval de la filière. Ont été acquises des unités d'aliments de bétail, une minoterie, une usine de fabrication de couscous et deux autres sociétés de stockage. L'intégration des activités du groupe a permis de créer de fortes complémentarités. 70 % des besoins en matières premières de ses unités de pâtes et couscous sont fournis par d'autres filiales de la Rose Blanche.

PROFIL ACTUEL

La Rose Blanche est l'un des premiers groupes agroalimentaires en Tunisie (700 salariés). Son chiffre d'affaires moyen est de 150 millions d'euros. Ses deux pôles industriels principaux sont localisés à Sousse et à Sfax. La Rose Blanche est leader sur le marché des pâtes et couscous avec une part de marché estimée à 43 %. L'entreprise assure une forte présence à l'international. 45 % des pâtes et couscous sont destinés à l'exportation, soit 3 000 tonnes par mois. Certaines unités sont spécifiquement dédiées à l'international (70 % de la production de l'unité de Spiga). Deux marchés représentent les grands débouchés pour les



produits du groupe : la Libye (6 000 tonnes de l'unité de Sfax) et l'Algérie (3 000 tonnes de l'unité de Sousse). Pour pallier à l'insuffisance de la production locale de blé dur, l'entreprise La Rose Blanche importe aussi ce produit pour assurer la production de couscous et de pâtes destinés à l'exportation. Pour mieux maîtriser ses approvisionnements en blé dur, l'entreprise a entrepris une série d'acquisitions de terres agricoles dans les régions de Bizerte et de Djendouba et compte ainsi lancer, de façon autonome ou en partenariat, des grandes exploitations céréalières et d'élevage bovin.

Outre la Libye et l'Algérie, les produits de l'entreprise sont présents sur d'autres marchés : Égypte, Maroc et Mauritanie en Méditerranée ; Sénégal, Togo, Mali, Niger, Gabon... en Afrique noire ; Bahrein et Dubai au Moyen-Orient, ainsi que les marchés américain, russe et japonais. Les principaux concurrents de la Rose Blanche dans ses exportations en Méditerranée sont des entreprises turques et italiennes pour les pâtes et certains opérateurs marocains pour le couscous.

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

En termes de partenariats, les besoins exprimés par la Rose Blanche sont plus commerciaux qu'industriels. Pour répondre à ses objectifs d'intégration et de maîtrise de l'ensemble des activités de la filière, le groupe envisage de lancer des exploitations agricoles et un partenariat contractuel de fourniture avec un opérateur européen pour sécuriser ses approvisionnements en céréales. Pour l'aval, l'entreprise recherche des partenaires pour renforcer ses parts de marchés dans le Maghreb et certains pays africains (Mali et Sénégal essentiellement). La Rose Blanche dispose de contrats de coopération. Avec l'équipementier Buhler, l'entreprise a signé un protocole d'accord pour la fourniture et l'assistance technique. De même, elle coopère avec un partenaire italien pour lui fournir 30 % de ses besoins d'emballage. Elle a recours aussi à deux entreprises tunisiennes d'export pour les activités d'assurance du commerce international et l'assistance logistique pour ses exportations au Sénégal, au Mali et au Niger. Enfin, elle s'appuie sur des représentants commerciaux exclusifs pour la distribution de ses produits sur les marchés algérien et libyen.

Sans avoir recours aux missions économiques ou aux agences de coopération, la Rose Blanche s'appuie sur son service à l'export pour identifier de nouvelles opportunités commerciales. Elle utilise aussi ses réseaux informels (Égypte), les participations aux foires et salons (Japon) ou ses relations antérieures avec des clients importants (Algérie, Libye).

Pour les projets agricoles, l'entreprise recherche des partenaires pour la fourniture de semence ou ceux intéressés par un engagement global dans l'activité agricole de la Rose Blanche. Concernant le contrat de fourniture internationale, l'entreprise recherche une coopération avec un opérateur garantissant un cahier des charges strict en termes de qualité, de régularité et des prix des matières premières.

La Rose Blanche met en avant sa culture coopérative et son expérience en matière de partenariats ainsi que ses atouts de maîtrise technique et des process, sa notoriété et ses disponibilités financières et son action autonome.

ENCADRÉ 9

Glon Sanders

L'intégration poussée et la maîtrise de la filière avicole

HISTORIQUE

Le groupe Glon Sanders est né du rapprochement de histoires deux de familles industrielles : celle du groupe Louis Sanders et celle du groupe André Glon. Louis Sanders crée son entreprise en 1910 en Belgique. L'activité de l'alimentation animale est lancée en 1935 et la marque arrive en France en 1935. En 1960, Sanders compte 200 concessionnaires et il crée en 1970 France hybrides et Sogeval. Meunier de métier, André Glon se lance en 1947 avec l'aide de Louise, son épouse, dans la fabrication d'aliments pour animaux dans un moulin d'Hérmonstoir repris en 1939. Le développement agricole en France et la politique agricole commune font que la demande pour le petit moulin familial ne



cesse de croître. Les enfants reprennent l'entreprise dans les années 1960 en transférant l'usine à Pontivy.

L'année 1965 a marqué le rapprochement entre les deux groupes. Alors que Sanders s'est séparé de ses concessionnaires bretons et des coopératives, en particulier Coopagri, qui créent par la suite le groupe CCPA, des liens se sont tissés entre les dirigeants du groupe et ceux de Glon. Ce dernier décide alors de quitter Provimi pour travailler avec Sanders. L'entreprise Glon commercialise alors ses produits sous la marque Sanders. En 1995, le groupe Sanders se restructure en regroupant ses activités d'aliments de bétail, d'abattage de porcs, de santé animale et de génétique porcine. Le groupe Louis Sanders est alors créé et entame une série de filialisation de ses concessionnaires à partir de 1997.

Les années 1970 voient une vague de croissance de l'entreprise Glon (construction d'une usine à Montauban en 1974) et de diversification (début de la filière porc avec l'achat d'Abera en 1978). En 1989, est créée la société financière de Saint-Gérand. En 1990, la filière œuf est intégrée dans le périmètre de l'entreprise avec le rachat de l'entreprise Le Cam. En 1992, l'entreprise se tourne vers la filière de viande de volailles puis, quelques années plus tard, lance Boshcer volailles. Elle crée la filière végétale avec la construction d'Altho en 1995. Cette même année, l'entreprise collabore avec M. Houdebine pour lancer Robichon, société spécialisée dans le cuit de volailles.

En 1998, le groupe Glon Sanders est créé, scellant ainsi une trentaine année d'expérience et de travail en commun. Lors de la fusion, le groupe Sanders produisait 1 500 tonnes d'aliments pour animaux et réalisait un chiffre d'affaires de 720 millions d'euros. Pour sa part, le groupe Glon réalisait un chiffre d'affaires de 620 millions d'euros et employait 1 800 salariés.

La création du groupe Glon Sanders, actuellement leader sur la filière, résulte de longues négociations entre les deux familles. Il a été convenu que la société financière de Saint-Gérand (groupe Glon) détienne 53 % du capital du nouveau groupe. Cette société gère par ailleurs une dizaine unités de production de volailles de manière autonome. Cette collaboration dans l'alimentation animale a ainsi été une étape primordiale dans la structuration de la filière avicole en France. En 2002, le groupe produisait près de 3 millions de tonnes d'aliments.

PROFIL ACTUEL

Glon Sanders est probablement le groupe le plus intégré de la filière avicole. Plus encore, il a joué un rôle prédominant dans la structuration de la filière.

Actuellement, le groupe a un chiffre d'affaires de près de 1 500 millions d'euros pour près de 4 000 salariés. Son actionnariat est constitué de Sofiprotéol (60 %) de la famille Glon (35 %) et d'autres actionnaires (5 %).

ola nutrition animale, l'abattage et la transformation de viandes de volailles et de porcs, l'agroalimentaire, le conseil et l'expertise en agriculture et en aviculture. En termes de répartition de son chiffre d'affaires, 58 % est réalisé en nutrition animale (premix, aliments pour ruminants, porcs, volailles de chair et ponte, chevaux et animaux de compagnie) ; 37 % en produits alimentaires (œufs, ovoproduits, produits simples élaborés à base de viandes de porcs et de volailles) et 5 % en génétique, nutraceutiques et services. Les activités à l'international représentent 10 % du chiffre d'affaires global. 80 % de ces exportations sont destinés à des marchés européens. Le groupe est présent dans de nombreux pays : Belgique, Espagne, République Tchèque, Vietnam, Canada et dans quelques pays africains grâce notamment à des accords de partenariats : Maroc, Mali, Nigéria, Sénégal.

Glon Sanders possède un portefeuille très diversifié de filiales et autant de marques (Matines pour les œufs en GMS, Michel Robichon pour les viandes cuites, Farmer pour les produits élaborés...).

OPPORTUNITÉS

DE PARTENARIATS

Le groupe Glon Sanders est né d'une coopération. La collaboration entre les deux groupes a duré près de trente ans avant cette fusion. Par ailleurs, l'histoire des deux groupes est construite autour d'une succession de collaborations. Un ensemble de concessionnaires, filialisés par la suite par Sanders ; les entreprises Jean Floc'h et le groupe coopératif Even pour le groupe Glon.



Nos entretiens avec les dirigeants du groupe Glon Sanders ont confirmé l'importance des coopérations et des accords de partenariats dans le développement du groupe. En effet, ce dernier développe aussi bien sur le plan national qu'international divers types de partenariats : des accords commerciaux pour les accès aux marchés, des partenariats industriels à travers des joint ventures, des accords de fourniture ainsi que des accords d'intégration amont de la filière dans certains pays européens. Glon Sanders semble par ailleurs privilégier les accords de longues durée (10 ans en moyenne).

En France, le groupe a développé un accord d'optimisation de la chaîne de valeur avec McDonalds. L'accord portait sur la production et la fourniture de poulet servant de base aux nuggets (poulet Princidor). Ce partenariat a nécessité de la part de Glon Sanders la modification de toute la chaîne de production : génétique, élevage, transformation et transport-logistique.

Plusieurs autres accords sont signés avec des entreprises avicoles et des exploitations agricoles locales. Il s'appuie notamment sur des PME et leaders régionaux. Le groupe affirme laisser beaucoup d'autonomie pour saisir des opportunités de partenariats sur leurs marchés respectifs. Ainsi, le groupe a pu s'appuyer sur ces différentes unités pour signer des accords de partenariats au Maroc, au Sénégal, au Vietnam et dans certains pays européens. Deux entreprises conjointes ont été créées avec des opérateurs locaux en République Tchèque. En Pologne, l'entreprise est en partenariat avec un industriel local sur un projet portant sur la nutrition animale. Le groupe Glon Sanders a aussi procédé au rachat de participation de ses partenaires impliqués dans des entreprises conjointes en Tunisie et en Turquie.

En méditerranée, notamment dans certains pays du Sud et de l'Est, le groupe est à la recherche de partenariats complémentaires. Glon Sanders fait valoir trois atouts : ses connaissances poussées des métiers de l'élevage, sa maîtrise de la production animale et de la conduite industrielle des projets et, enfin, sa gestion intégrée de la chaîne avicole. En contrepartie, le groupe aurait besoin de partenaires disposant d'un réseau de distribution performant ou de projets agricoles déjà en place ou des opérateurs pouvant faciliter son adaptation aux marchés locaux. Les relations ainsi recherchées seraient basées sur une complémentarité des compétences. Le groupe souhaite aussi nouer des accords de partenariats à long terme et renouvelés sur la base de la satisfaction mutuelle. Par ordre d'importance, Glon Sanders recherche des partenaires pour l'exportation, la représentation commerciale, l'intégration amont-aval et la gestion de la filière avicole en Algérie, au Maroc, en Turquie et en Tunisie pour ce qui concerne les pays méditerranéens. Les principales craintes du groupe se situent au niveau de l'adaptation culturelle et la concurrence du secteur informel. Le groupe s'appuie dans ses recherches sur les missions économiques, mais privilégie en général le recours à ses réseaux de partenaires et filiales déjà existants et optimise ses recherches par la coordination au niveau du service commercial.

ENCADRÉ 10

Coopérative 3A

Une ambition d'élargir les partenariats méditerranéens

HISTORIQUE

Plus d'un siècle d'histoire industriel pour ce groupe coopératif 3A. Jusqu'en 1973, les regroupements, adhésions et fusions des producteurs du Sud-Ouest de la France à différents échelons se font à l'Union laitière coopérative (ULC) qui avait lancé en 1964 la marque Yoplait (elle s'en est séparé dans les années 1990) et en 1970 la marque Candia (dont 3A est encore co-proprétaire avec Sodial). Entre 1973 et 1976, la coopérative devient l'ULP (Union laitière Pyrénées) avant de rattacher les producteurs charentais et se transformer en Ulpac (Union laitière Pyrénées Aquitaine Charentes) et ce jusqu'en 1988. Dès lors, le groupe est dénommé Alliances Agro Alimentaire et devient Groupe 3A à partir de 2002.



Le groupe collecte 440 millions de litres de lait sur les 600 traité par ses unités de transformation, auprès de 2 700 producteurs répartis dans le grand Sud-Ouest français. Il organise ses filiales autour de 5 métiers clés : le lait de consommation (Candia, Yeo), les produits laitiers frais (3A SA), les fromages et le beurre (Fromageries occitanes), les crèmes glacées, pâtisseries et traiteur surgelés (Maison Bonolac), la poudre de lait et le lactosérum destinés à l'industrie alimentaire et à l'allaitement animal (Bonilait-Protéines).

Durant les années 1990, le groupe a connu une série de restructuration avant d'aboutir à sa configuration actuelle. Il compte 19 sites de production (dont certains en Espagne : la Centrale laitière de Valladolid, et Grupo El Prado Cervera à Valence), 4 plateformes commerciales et dispose d'un important portefeuille de marques (Yeo, Candia, Cholek, Chufi pour le lait ; Cantorel, Capitouln Bamalou, Vie de Château pour les fromages ; Pilpa dessert, Maison Bonolac et Oasis sorbet pour les glaces).

PROFIL ACTUEL

Avec un chiffre d'affaires de près de 700 millions d'euros et 2 150 salariés, 3A s'impose comme un leader régional de la filière laitière en France. En 2003, avant ses dernières restructurations, le groupe traitait près de 900 millions de litres de lait, 42 000 tonnes de produits laitiers frais, 38 000 tonnes de fromages (dont la moitié en produits AOC), 10 000 tonnes de beurre, 35 millions de litres de crèmes glacées, 6 300 tonnes de pâtisseries, 840 tonnes d'apéritifs salés et 120 000 tonnes de poudre de lait et lactosérum (dont la moitié était destinée à l'exportation dans près de 50 pays).

3A a aussi bâti son image sur des produits de qualité et répondant à des besoins spécifiques : gamme de fromage des Pyrénées, AOC auvergnate, le beurre baigne en Charente pour les plats gastronomiques, Cantal au lait de vaches Salers, etc. Actuellement, le groupe réalise en moyenne 12 % de son chiffre d'affaires par ses activités d'exportation. Ce taux est variable selon les métiers. Alors qu'il reste faible pour les produits laitiers frais et le lait, il atteint 10 % pour les fromages, 17 % pour les pâtisseries, et dépasse 60 % pour le lactosérum (Bonilait protéines, filiale du groupe 3A est la troisième société française et cinquième au niveau européen sur ce type de produit).

OPPORTUNITÉS DE PARTENARIATS

Le groupe 3A bénéficie d'une expérience historique en termes de partenariats et d'une forte culture de coopération déterminée à la fois par sa structure coopérative et par ses nombreux accords avec des groupes laitiers nationaux et internationaux. Ainsi, dans les années 1970, Yoplait et Candia participaient au regroupement 3A qui privilégiait des partenariats par métier (avec le groupe Bongrain pour les fromages, par exemple). Jusqu'à présent, de nombreuses relations sont entretenues avec d'autres coopératives laitières en France ou en Espagne, à travers ses filiales 3A SA et Bonlait Protéines.

Les activités d'exportation du groupe vers l'Italie se font via des sociétés mixtes groupes 3A/entreprises locales. De même, le groupe a signé en 2007 un accord de partenariat avec Eurial visant à créer une société commune spécialisée dans les produits laitiers frais en Espagne. En 2009, 3A a créé en coopération avec le groupe basque Kaikou une société commune pour l'exportation de fromages en Espagne. Sur le plan méditerranéen, le groupe a quelques opérations de partenariats en cours en Italie et en Grèce. Une tentative de partenariat sur les eaux minérales au Liban s'était soldée par un échec en 2004. Actuellement, 3A recherche des partenaires pour renforcer ses parts de marché dans les pays du Nord de la Méditerranée (face à la concurrence des industriels espagnols notamment) en misant sur l'exploitation de l'image de ses marques, ses compétences marketing, mais aussi les complémentarités entre ses filiales pour la fourniture de matières premières.

Concernant le Sud méditerranéen, le groupe 3A prospecte pour identifier des partenaires pouvant l'accompagner dans ses opérations d'implantation. Dans ce sens, le groupe recherche des opérateurs implantés sur leur marché local et intéressés par une coopération commerciale renforcée. À terme, le groupe souhaite renforcer les complémentarités entre ses filiales sur le plan international.



Pour cela, il compte d'abord s'appuyer sur ses relations existantes pour en faire des relais de croissance à l'étranger. Ainsi, il compte s'adapter dans sa recherche de partenaires aux profils (en termes de tailles et d'organisation) des opérateurs potentiels identifiés via son réseau commercial. Le groupe 3A n'envisage pas de recourir aux missions économiques ou aux agences d'investissement dans ses recherches de partenariats, mais plutôt exploiter son réseau de contacts et la participation à certaines manifestations commerciales.

Les principales craintes du groupe en termes de coopération inter-entreprises se situent au niveau du différentiel de standards, de normes et de structure compétitive avec les industriels méditerranéens. La réforme de la PAC et le contexte international difficile (situation économique en Espagne, par exemple), la forte concurrence en France et dans certains pays européens constituent pour le groupe 3A autant de freins aux coopérations inter-entreprises laitières, notamment dans les pays nord-méditerranéens.

Une des solutions suggérées par le groupe 3A pour encourager ce type de coopération au niveau régional est de créer une structure patronale méditerranéenne pour la filière lait à l'image de l'interprofession laitière qui existe entre la France et l'Espagne. La création d'une structure dédiée à la mise en contact des partenaires potentiels pourrait être efficace si elle évite d'alourdir les procédures et de se superposer aux structures existantes au niveau des pays méditerranéens.

Difficultés des entreprises à nouer des partenariats

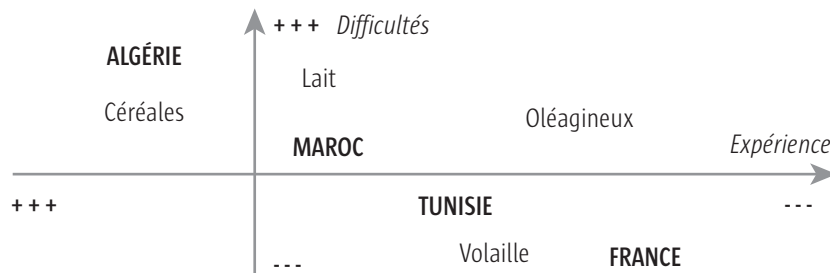
LES DIFFICULTÉS DES ENTREPRISES enquêtées à nouer des partenariats relèvent à la fois des contextes politiques et institutionnels des pays d'implantation que de leurs propres organisationnels et stratégiques et de leurs besoins en matière de coopération internationale. La contrainte de l'identification du partenaire pertinent ainsi que la *visibilité* de l'entreprise vis-à-vis des opérateurs industriels des pays du Nord ont été souvent évoquées, notamment par les petites entreprises.

De même, le niveau d'expérience partenariale au niveau national semble conditionner les contraintes et la difficulté de recherche de partenaires au niveau international. En tentant de classer les entreprises selon leur appartenance à une filière ou à un pays par rapport à la difficulté rencontrée et l'expérience partenariale, nous avons constaté une forte hétérogénéité des situations. Ainsi, la France, la Tunisie et les entreprises opérant dans la filière des viandes de volaille semblent ne rencontrer que peu de difficultés lors de la recherche de partenaires. Cela peut être notamment expliqué par la forte expérience collaborative, accumulée puis exploitées lors de nouvelles recherches.

A l'opposé, les entreprises algériennes ou celles de la filière des céréales et dérivés semblent enfermées dans une inexpérience collaborative handicapante pour rechercher des partenaires. Selon cette logique, les entreprises marocaines ou celles des filières oléagineux et lait et dérivés se situent dans une situation intermédiaire, avec une plus forte expérience pour les entreprises oléagineuses par rapport aux firmes laitières et une différence en termes de coopération assez conséquente. (FIGURE 9)



FIGURE 9 Difficultés à nouer des partenariats (filières/pays)



Elaboré par les auteurs sur la base des enquêtes Bocam-Psam, 2010

Nous avons tenté de reproduire le même raisonnement, mais en intégrant le facteur de la taille de l'entreprise par rapport à la difficulté à nouer des coopérations. En distribuant les entreprises enquêtées sur la base des informations recueillies, par rapport à ces deux axes, force est de constater que plusieurs groupes d'entreprises se dégagent de manière plus ou moins homogène et en dehors de toute appartenance sectorielle ou géographique.

La **FIGURE 10** permet de visualiser les différents groupes d'entreprises. Ainsi, les plus petits opérateurs (Saïss Lait, Prolait, Fes Poussins) rencontrent le plus de difficultés à nouer des partenariats. Ce groupe des *petits* est diamétralement opposé aux grandes multinationales françaises (Bel, Glon Sanders et Prolea) qui ont accumulé un portefeuille assez large de partenaires et d'activité, renforçant considérablement leurs capacités à nouer des accords de coopération additionnels. Entre ces deux extrêmes, trois autres groupes d'entreprises se dégagent. Le premier fait référence à celles appartenant aux grands conglomerats nationaux (Mazraa Poulina, Cévital, Koutoubia) alors que le second regroupe des entreprises de taille moyenne, mais très active en termes de nouveaux partenariats (Dari Couspate, 3A, Sud céréales). Le dernier groupe *intermédiaire* contient des entreprises plus récentes, aux tailles plus petites que celles du groupe précédent, et rencontrant davantage de difficultés partenariales (Groupe Slama, Candia Tchén Lait, La Rose Blanche). Enfin, un dernier groupe semble se détacher de la logique précédente. Il regroupe les entreprises publiques (Siof, Onab, Eriad) qui malgré une taille importante, rencontrent de nombreuses difficultés à nouer des partenariats avec des industriels du Nord de la Méditerranée.

Une seconde analyse des difficultés des entreprises a tenté de regrouper les informations communiquées selon une logique macroéconomique (inter-pays) et selon une catégorisation établie *a posteriori* des difficultés mentionnées. Ainsi, nous avons opté pour quatre catégories principales : Les difficultés managériales, politiques, institutionnelles et organisationnelles avec, à chaque fois, le souci de rendre homogène les réponses par rapport au pays d'appartenance de l'entreprise. Les résultats sont présentés dans le **TABLEAU 13**.

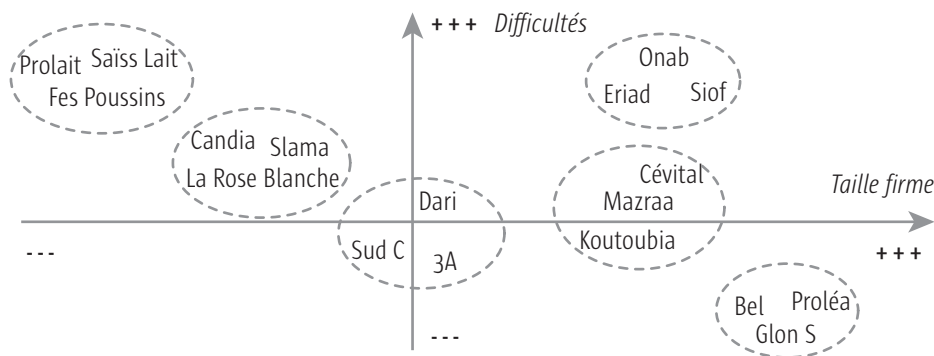
Alors que les difficultés politiques font référence aux problèmes d'accès aux marchés de l'UE, à la dénonciation des accords d'association déjà signés, aux entraves à la circulation des personnes et des marchandises et à l'existence de lobbies politiques puissants dans les pays du Sud, les difficultés institutionnelles se sont souvent rapportées à la complexité des procédures, à l'instabilité – opacité des cadres institutionnels, à la bureaucratie ou à la concurrence déloyale du secteur informel. Quant aux contraintes managériales, elles faisaient référence à la distance culturelle et organisationnelle entre les opérateurs du Nord et du Sud, aux différences de pratiques et à la néces-



sité d'une adaptation globale des partenaires du Sud. Enfin, les difficultés organisationnelles soulevées étaient liées à la déstructuration des filières du Sud, à la nécessité de mise à niveau des entreprises ainsi que la prise en compte de certaines spécificités.

Les entreprises ont aussi exprimé un certain nombre de craintes vis-à-vis de la coopération. Pour les opérateurs du Sud, la principale appréhension se manifeste par le fait de n'être considérés que comme des relais de croissance ou des représentants commerciaux facilitant l'implantation des firmes du Nord. Ces dernières ont quant à elles manifesté des craintes par rapport à l'instabilité du cadre institutionnel ou à la non fiabilité de certains partenaires du Sud de la Méditerranée.

FIGURE 10 Difficultés à nouer des partenariats/taille entreprises



Elaboré par les auteurs sur la base des enquêtes Bocam-Psam, 2010

TABLEAU 13 Difficultés mentionnées par les entreprises pour nouer des partenariats

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
Institutionnelle	Instabilité cadre légal national. Bureaucratie et secteur informel Complexité forte et absence de vision industrielle nationale	Complexité procédure et barrières non tarifaires. Secteur informel Cadre marocain favorable	Cadre tunisien favorable - conventions commerciales. Bureaucratie et complexité procédures	Hétérogénéité institutionnelle pays du Sud. Instabilité cadre légal Bureaucratie et complexité procédure, concurrence déloyale secteur informel
Organisationnelle	Distance organisationnelle avec partenaires Nord	Difficultés maîtrise filière Normes	Adaptation des entreprises tunisiennes et mise à niveau	Filières Sud souvent déstructurées. Forte réglementation
Managériale	Absence de culture partenariale. Difficultés adaptation aux systèmes de management des industriels du Nord	Manque d'efforts des entreprises locales. Absence de perspective stratégique	Difficultés – période adaptation Existence certains conflits	Différences pratiques. Nécessaire mise à niveau des entreprises du Sud
Politique	Accord d'association UE en défaveurs des opérateurs nationaux	Fermeture frontière Algérie Eclatement Maghreb	Difficultés d'exporter vers marchés Sud et UE. Existence blocages politiques	Freins politiques à l'implantation. Lobbies
Principales craintes	Être perçus comme représentants commerciaux pour implantation sur marché algérien sans transferts	Asymétrie accès marché national versus UE. Partenariats pour contourner normes UE sans logique industrielle	Taille réduite marché tunisien. Exploitation entreprises locales comme plateforme de réexportation	Partenariats avec opérateurs non fiables. Changements fréquents des lois, sans vision long terme



Mesures suggérées par les entreprises enquêtées

AFIN DE RECUEILLIR LES AVIS des opérateurs économiques et industriels concernés par la coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée par rapport aux outils institutionnels ou financiers mis en place ou devant l'être au niveau de la région, nous leur avons demandé d'évaluer la pertinence et l'efficacité de 4 outils alternatifs ou complémentaires. Ainsi, nous leur avons demandé le rôle moteur que pourrait jouer chaque mécanisme dans l'accélération des coopérations entre les entreprises de la région. Les quatre outils font référence à :

- la création d'une banque méditerranéenne de financement,
- la mise en place d'une structure patronale méditerranéenne par filière,
- la mise en place d'une structure (pro)active de coopération inter-entreprises,
- le lancement et la promotion d'un label méditerranéen de produits agroalimentaires et agricoles.

Nous avons aussi laissé la liberté à nos répondants de suggérer des mécanismes supplémentaires qui seraient, selon eux, favorables aux coopérations inter-entreprises agroalimentaires dans la région méditerranéenne. Les principales réponses et appréciations des entreprises enquêtées sont consignées dans le **TABLEAU 14**.

Création d'une banque méditerranéenne de financement

POUR LES OPÉRATEURS INDUSTRIELS marocains et algériens, cet outil ne peut relancer les coopérations car, d'une part, les financements existent sur le plan national (banques, subventions, agences publiques d'investissement) et, d'autre part, l'accès aux financements ne constitue pas un besoin coopératif important. Les industriels français et tunisiens déclarent, quant à eux, qu'une banque méditerranéenne pourrait encourager les partenariats, à condition que des financements soient dégagés pour aider les entreprises dans les opérations de prospection sur les marchés internationaux (participation aux foires et salons, financement des opérations de promotion des exportations...) ou pour garantir des opérations d'exportation (assurances, garanties de paiement), préalables à des implantations et des coopérations avec des industriels locaux.

Fédération patronale méditerranéenne par filière agroalimentaire

LA CRÉATION D'UNE FÉDÉRATION patronale méditerranéenne par filière pourrait constituer selon certains répondants un outil de mise en relation des entreprises, en réponse à des besoins exprimés et précis. Une telle structure pourrait être mobilisée pour effectuer des rencontres par pays afin d'identifier les opportunités de coopération. Elle serait aussi utile afin d'assurer une meilleure coordination des activités des filières au niveau régional. Cependant, la création d'une telle fédération patronale soulève des craintes chez les opérateurs marocains et français quant à la multiplication de telles structures, avec le risque d'une non-adhésion de l'ensemble des acteurs si elle n'est pas accompagnée d'une volonté politique importante au niveau des acteurs clés et des décideurs de chaque pays. Enfin, une telle structure devrait aussi supporter des contraintes de coordination organisationnelle et d'harmonisation des cadres institutionnels et réglementaires des pays de la région.



Structure (pro) active pour les partenariats agroalimentaires en Méditerranée

Parmi les quatre solutions institutionnelles proposées, la création d'une structure active dédiée aux partenariats agroalimentaires dans la région méditerranéenne est celle qui suscite le plus d'enthousiasme et l'adhésion la plus large parmi les entreprises enquêtées. Cependant, selon ces opérateurs, une telle structure devrait *aller chercher* les opérateurs afin de leur proposer des partenariats potentiels sur la base d'un *registre méditerranéen* des entreprises coopératives. Son rôle serait aussi d'identifier, de relayer et de répondre à des besoins particuliers des opérateurs. De manière plus poussée, cette structure devrait mettre en valeur les expériences coopératives réussies et proposer des procédures facilitées de coopération inter-entreprises. En assurant une telle mise en relation entre l'offre et la demande coopérative des entreprises agroalimentaires dans la région, cette structure garantirait aussi un suivi régulier des partenariats et un *feedback* vers les autres partenaires.

Lancement-promotion d'un label méditerranéen des produits agricoles et agroalimentaires

CET OUTIL EST INSPIRÉ d'efforts existants au niveau de quelques institutions méditerranéennes œuvrant notamment pour une meilleure visibilité des produits agricoles méditerranéens, ceux liés à un terroir particulier ou allant dans le sens d'une promotion du modèle alimentaire *crétois*. Les entreprises interrogées sur la pertinence d'un tel outil, fournissent pour la plupart des réponses mitigées. Alors que les Algériens évoquent des opportunités distinctes en termes d'exportations agricoles et agroalimentaires pouvant mettre en concurrence les produits sur un créneau unique à l'exportation, les entreprises issues des autres pays y voient un moyen d'améliorer la visibilité des produits agroalimentaires notamment sur les marchés du Nord. Un ancrage dans les terroirs locaux, une mutualisation des efforts de marketing international ainsi que les nouvelles opportunités d'exportation que favoriserait un tel label méditerranéen sont aussi évoqués par les entreprises tunisiennes, marocaines et françaises.

Hormis les appréciations des industriels méditerranéens de ces quatre mécanismes institutionnels suggérés, les entreprises ont évoqué à l'unanimité les questions de l'amélioration de l'accès des produits agroalimentaires du Sud aux marchés de l'UE, ainsi qu'une nécessaire harmonisation des cadres institutionnels nationaux en matière de coopération internationale des entreprises.

De même, il a souvent été évoqué comme préalable à la construction d'un cadre coopératif régional et méditerranéen, l'épineuse question de la relance de la construction maghrébine. En effet, les entreprises tunisiennes et surtout les opérateurs marocains, évoquent les difficultés d'exportation des produits au sein du Maghreb (fermeture des frontières terrestres entre l'Algérie et le Maroc depuis 1995, barrières non-tarifaires tunisiennes, complexité du cadre réglementaire en Libye, etc.).

Enfin, plusieurs industriels, notamment de petites entreprises, ont évoqué la question de la libre circulation des hommes d'affaires au sein de l'espace euro-méditerranéen. Ainsi, la question des visas a mis l'accent sur les difficultés des chefs d'entreprise à se déplacer dans l'Union européenne afin de participer à des foires et salons internationaux, de nouer des contacts d'affaires ou pour négocier des partenariats et de contrats de coopération.



TABLEAU 14 Évaluation des modifications institutionnelles par les entreprises enquêtées. Informations selon les pays

	Algérie	Maroc	Tunisie	France
Création banque méditerranéenne	(-) Financement disponible. Accès aux crédits facilité Subventions existantes	(-) Financement disponible. Accès aux crédits facilité. Institutions locales fiables	+/- Financement des activités de recherche de partenaires	+/- Financement mise à niveau des opérateurs Sud Garantie paiement/assurance
Fédération patronale méditerranéenne par filière	++ Contacts industriels Nécessaire volonté industriels.	+/- Rencontre par pays. Identification préalable besoins. Risque multiplication structures	+++ si contacts suivis. Structuration filière Echange expériences	+/- Contacts industriels sud Risque duplication structures. Rôle de lobby politique
Structure active d'appui aux partenariats agroalimentaires	+++ Structure/ mise en contact des industriels Rencontre besoins/opportunités	+++ Facilitation identification. Dédiée mise en contacts Suivi opérations-feedback	++/- Facilitation identification. Aide ciblée recherche Appui aux contacts et suivi	++/- Registre régional partenaires potentiels. Fiabilité/besoins coopératifs Mise en contacts et suivi
Label produits méditerranéens	+/- Différences produits et opportunités d'exportation	+++ visibilité internationale des produits méditerranéens. Participation active industriels du Nord	+++ Meilleur accès produits du Sud/ autres marchés. Transferts savoir-faire Mutualisation marketing	+++ Intégration production Valorisation terroir
Autres	Harmonisation des cadres institutionnelles. Relance construction maghrébine. Mise à niveau des entreprises. Facilitation de circulation des industriels. Assouplissement des conditions d'accès aux marchés UE/Maghreb			

Paroles de dirigeants

NOS ENTRETIENS AVEC LES CADRES dirigeants des entreprises dans le cadre de l'enquête Bocam ont souvent donné lieu à des discussions passionnées, tant l'objet de l'enquête semblait important dans les stratégies des entreprises concernées. Si les discussions étaient cadrées par les questions du guide d'entretien préalablement établi, plusieurs interlocuteurs ont tenu à nous exprimer leurs attentes, espoirs, craintes et difficultés en termes de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.

Ces difficultés et attentes coopératives se rapportent à la fois aux relations entre les entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, mais surtout à celles entre les entreprises des pays du Sud. Nous avons tenté de reproduire des extraits des entretiens afin de renseigner des enjeux en termes d'adaptation organisationnelle et de transferts de compétences et de savoir-faire, et des difficultés rencontrées par les opérateurs. Ces extraits se veulent anonymes, mais assez différents pour faire part de la diversité des situations rencontrées. Aussi, dans un souci de clarté et de cohérence de la présentation nous avons regroupé les difficultés ou les attentes exprimées selon les catégories indiquées précédemment, à savoir celles d'ordre institutionnel et politique, d'une part, et celles relevant du facteur managérial et organisationnel, d'autre part.

Nous avons aussi choisi d'indiquer l'origine géographique de l'entité du répondant afin d'indiquer que les difficultés coopératives sont souvent partagées par les opérateurs des deux rives, même si elles sont de nature et d'intensité différentes. Le choix des extraits répond aussi à un objectif délibéré de respect de l'équilibre des profils des entreprises enquêtées, par rapport aux filières et aux pays d'appartenance, mais aussi en lien avec leurs profils stratégiques et organisationnels propres (taille, expérience coopérative...).

Dans leur ensemble, ces extraits renseignent sur une *maturité* des interlocuteurs quant aux enjeux de la coopération inter-organisationnelle. Les dif-



férents répondants ont mis le doigt, dans un langage simple, sur les principaux freins aux partenariats ainsi qu'aux débuts de solutions politiques et institutionnelles à envisager. Ils évoquent ainsi des questions aussi diverses que l'accès aux marchés, l'adaptation organisationnelle des partenaires, la compatibilité des profils, les transferts technologiques et les échanges de compétences, les constructions régionales en cours, le rôle des coopérations dans les stratégies de croissance des entreprises, l'amélioration des cadres institutionnels des pays par une nécessaire harmonisation au niveau régional, etc.

Sans prétendre à l'exhaustivité, les quelques extraits contenus dans le **TABLEAU 15** permettent de porter un autre regard sur les relations coopératives. Un regard résolument ancré dans les pratiques managériales et leurs implications pour les premiers acteurs des coopérations inter-entreprises dans la région.

TABLEAU 15 Extraits des entretiens. Paroles de dirigeants par rapport aux relations coopératives Nord-Sud

Région/ filière	Natures des difficultés et des attentes	Extraits
Oléagineux/ Sud	Partenaire du Nord	– Nous maîtrisons notre métier, nous avons un outil industriel performant et des opportunités de marché importantes. Si un partenaire européen était intéressé par notre entreprise, il ne faudrait pas qu'il vienne vers nous avec une optique commerciale. Nous n'avons pas besoin de ce genre de relation où des grands groupes nous considèrent comme des relais de croissance.
Lait/Nord	Identification partenaires fiables	– Certaines de nos relations avec des partenaires du Sud sont vraiment épuisantes. Nous avons l'impression de devoir tout vérifier, constamment relacer notre vis-à-vis, et cela entame forcément la confiance entre les deux parties.
Oléagineux/ Sud	Institution- nelles	– Comment voulez-vous négocier une plus grande ouverture du marché européen alors que je ne peux même pas exporter librement vers les marchés des pays voisins du Sud ?
Céréales/ Sud	Complémentarité avec le partenaire	– Ce qui nous importe dans les relations coopératives avec des industriels du Sud ou du Nord est qu'ils nous apportent un plus en termes de savoir technologique et d'ailleurs, managérial. Nous n'avons pas besoin de financement, ni de technique de commercialisation.
Lait /Nord	Institution- nelles	– Il est difficile de travailler avec des partenaires dans des pays où les règles de jeu peuvent changer du jour au lendemain. Nous avons aussi besoin d'une stabilité institutionnelle. C'est une condition importante pour une vision stratégique à long terme.
Oléagineux/ Sud	Entreprises du Sud	– Nous ne faisons pas assez d'efforts dans notre recherche de partenaires internationaux. Nous sommes encore occupés à conquérir des parts de marché local alors que nous savons que nos activités à l'export peuvent être tirées avec un recours judicieux aux coopérations internationales. Pour cela, nous devons avoir plus de recul stratégique.
Oléagineux/ Nord	Identification des parte- naires fiables	– Nous mesurons les opportunités commerciales offertes par de nombreux Psem. Nous souhaiterions être plus présents. Nous craignons cependant de ne tomber que sur des partenaires commerciaux, sans logique industrielle solide.
Lait/Sud	Institution- nelles	– Du fait de notre petite taille, nous ne pensons pas intéresser beaucoup d'industriels du Nord, alors que nous avons des projets de développement et d'extension.
Oléagineux/ Sud	Politique	– Dans les pays du Sud, certaines filières sont très réglementées. Ainsi, les marges de manœuvre stratégiques des entreprises sont réduites. Toute action doit prendre en compte ces données. Que ce soit l'activité en interne ou le commerce extérieur de certains produits, la stratégie est confrontée à un parcours bureaucratique complexe, alors que tout semble facile sur le papier. Par exemple, nous attendons une autorisation administrative depuis trois ans pour entamer des activités de trituration qui changeront notre stratégie d'entreprise.
Aviculture/ Sud	Réglemen- tation UE	– Nos relations avec les industriels européens sont inégales. Nos gouvernements les attirent à coups d'incitations fiscales alors que nous peinons à pénétrer leurs marchés à cause de normes et de barrières non tarifaires. Nous avons quatre certifications, mais nous n'arrivons pas encore à commercialiser nos produits sur le marché européen. Nous envisageons de produire sur place pour contourner ces barrières.



Aviculture/ Nord	Institutionnelles	– Il est difficile de s’implanter dans des pays du Sud sans avoir à l’esprit que les pratiques, l’organisation et les interlocuteurs sont différents de nous. L’enjeu est de s’y adapter. Pour cela, nous avons besoin de partenaires industriels fiables, connaissant le marché et le métier.
Céréales/ Nord	Identification partenaires	– Nous envisageons de nous implanter sur les marchés maghrébins (Algérie et Maroc). Nous cherchons des partenaires. Nous avons des contacts prometteurs avec des entreprises, certes de petites tailles, mais motivées et dynamiques. Le <i>deal</i> : elles nous apprennent comment se passent les affaires localement, et nous leurs apprenons d’autres facettes du métier.
Aviculture/ Sud	Politique	– Avant de penser à une intégration méditerranéenne globale, il faut penser aux relations intra-maghrébines. Il est indispensable que les industriels du Sud conçoivent leurs produits et leurs stratégies internationales pour le marché maghrébin de 80 millions d’habitants. La fermeture des frontières entre le Maroc et l’Algérie ou les difficultés d’exportation vers la Tunisie amputent lourdement le chiffres d’affaires des entreprises du Sud.
Lait/Sud	Politique	– La coopération entre des industriels des deux rives suppose une liberté de circulation des hommes d’affaires. Même si les choses se sont améliorées depuis quelque temps, nous sommes encore confrontés à des lenteurs dues aux procédures d’octroi des visas.
Aviculture/ Sud	Institutionnelle	– Nous n’avons pas les moyens d’être présents dans plusieurs salons internationaux. Ceux auxquels nous avons assisté ont donné lieu à quelques contacts, mais non suivis. Nous devons faire attention désormais à l’efficacité de ce genre de manifestations par rapport leur coût.

Synthèse, principaux résultats et recommandations

L’OBJET DE L’ENQUÊTE BOCAM était de déterminer les besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée ainsi que les difficultés rencontrées par les industriels dans la recherche et la conclusion d’accords de partenariats internationaux. Une vingtaine d’entreprises ont été enquêtées dans cinq pays méditerranéens et pour quatre filières agroalimentaires. Les principaux résultats font ressortir des différences importantes dans les profils coopératifs, les besoins de coopération ainsi que les difficultés de partenariats entre les entreprises du Nord et du Sud de la Méditerranée, mais aussi entre celles des pays du Sud ou encore selon les spécificités de chaque filière examinée. Nous pouvons revenir sur les caractéristiques communes avant de nous attarder sur les contrastes.

La majorité des entreprises enquêtées considèrent les coopérations internationales comme une option stratégique importante dans leurs schémas de croissance, de gain de compétitivité sur les marchés locaux ou pour de nouvelles implantations à l’international. Elles privilégient les réseaux informels et leurs services commerciaux comme canal principal de recherche de nouveaux partenaires. Aussi, les salons professionnels et les foires internationales sont exploités pour identifier et exploiter de nouvelles opportunités commerciales. De même, les filières lait et céréales se distinguent des filières viande de volaille et oléagineux en termes de nature des coopérations engagées. Les premières privilégient les accords de production en amont de la filière, alors que les secondes orientent les coopérations vers les accords de commercialisation en aval de la filière.

Il semble également que les expériences passées de partenariat sur les marchés locaux, ainsi que les profils organisationnels et stratégiques des firmes facilitent de nouveaux partenaires à l’international. La taille donne plus de visibilité aux entreprises en faisant d’elles des partenaires potentiels pertinents aux yeux de leurs vis-à-vis méditerranéens. Cependant, ce critère de



dimension de la firme n'explique pas à lui seul toutes les difficultés des entreprises à coopérer. Certains grands groupes, notamment du secteur public en Algérie ou au Maroc, peinent à identifier et à entrer en contact avec des partenaires nationaux ou internationaux.

Parmi les 19 entreprises enquêtées, nous avons pu caractériser des groupes de firmes selon leurs capacités collaboratives passées (expérience partenariale) ainsi que leurs difficultés de coopération. Ainsi, certaines entreprises méditerranéennes de taille moyenne déploient des efforts considérables dans leur recherche de coopération. Ce dynamisme porte souvent ses fruits avec la négociation et la signature d'accords.

En analysant les discours des chefs d'entreprises, nous avons classé les difficultés coopératives en quatre catégories : les contraintes politiques et institutionnelles (réglementation, stabilité cadre institutionnel, accès aux marchés, construction maghrébine, informel...), d'une part, et les difficultés d'ordre managérial et organisationnel (distance culturelle, adaptation, capacités d'absorption des transferts technologiques et managériaux...), d'autre part. Ensuite, la plupart des responsables interrogés ont pointé la faible harmonisation des cadres institutionnels, commerciaux et réglementaires des pays méditerranéens comme principal frein aux coopérations internationales dans la région.

Si toutes les firmes enquêtées sont à la recherche de partenaires internationaux, plusieurs sont engagées dans des coopérations internationales ou en cours de négociation d'accords. Cependant, les besoins exprimés sont assez divergents selon la nature de la firme ou du pays d'implantation. Les répondants identifient des besoins commerciaux, de représentation à l'étranger, d'accès aux marchés internationaux (surtout européens et maghrébins) mais aussi technologiques, de mise à niveau de leurs outils de production et en termes de transferts des compétences techniques. Pour la filière viandes de volaille, la question de la normalisation de la qualité se pose avec acuité.

Nous avons suggéré plusieurs solutions institutionnelles ou d'ordre politique (construction régionale euro-méditerranéenne) afin de recueillir les avis des industriels méditerranéens sur le degré de pertinence des mécanismes envisagés. Même si elles ne sont pas exhaustives, ces solutions peuvent constituer des pistes pour des réflexions futures. En termes d'évaluation, la « *création d'une structure active euro-méditerranéenne dédiée aux partenariats agroalimentaires* » est celle qui suscite le plus d'intérêt et qui paraît la plus pertinente selon les cadres d'entreprises interrogés. Une telle structure serait mobilisée pour rechercher des opportunités de partenariats, identifier les partenaires pertinents, mettre en contact les entreprises afin d'accélérer les coopérations Nord-Sud, mais aussi entre les opérateurs des pays du Sud. La création d'un label méditerranéen pour les produits agroalimentaires et le lancement d'une banque euro-méditerranéenne recueillent des avis plus divergents avec, comme craintes principales, une compétition accrue entre les firmes de la région, une duplication des structures institutionnelles et une augmentation de la complexité des procédures.

À la lumière de ces résultats, deux recommandations principales peuvent être avancées en vue de l'accélération des coopérations inter-entreprises dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée :

1. Augmenter la visibilité des petits partenaires dont les besoins coopératifs semblent importants. Pour cela, les contraintes financières de participation aux salons et foires à l'échelle de la région méditerranéenne doivent être levées,



soit par la création d'une banque de coopération méditerranéenne, soit par des programmes nationaux de subventions et d'aide des partenaires potentiels (à l'instar du programme algérien, Optimexport, avec une identification ciblée des firmes à fort potentiel coopératif). Une structure dédiée aux coopérations agroalimentaires permettrait l'identification des besoins (que les cadres dirigeants expriment d'ailleurs de manière précise), la mise en contacts des entrepreneurs, l'assistance lors des phases de négociation des accords, et le suivi continu des opérations coopératives.

2. Harmoniser les cadres institutionnels, réglementaires et commerciaux entre les pays (notamment ceux du Sud) afin d'améliorer l'accès aux marchés internationaux. Cette étape, de première exportation/présence sur les marchés, semble être un préalable pour développer un réseau de partenaires potentiels et s'acclimater avec les règles commerciales internationales (normes, qualité, parcours à l'exportation...). Une telle harmonisation *institutionnelle* pourrait s'inscrire dans l'optique de la construction régionale euro-méditerranéenne en cours. Cette deuxième recommandation relève de la volonté politique des États de la région, allant au-delà de la vision commerciale restreinte pour aboutir à la création d'un espace coopératif méditerranéen.



CONCLUSION

L'AMÉLIORATION DE L'INTÉGRATION des filières agroalimentaires par la mise à niveau, l'augmentation de la production locale ainsi que la maîtrise des activités amont et aval peuvent œuvrer pour la sécurité alimentaire dans les pays méditerranéens. Même si elles ne constituent pas une panacée, les coopérations entre les entreprises des deux rives peuvent contribuer à l'atteinte de tels objectifs.

Ce document présente les enjeux des partenariats inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée à travers une enquête menée auprès d'une vingtaine d'opérateurs localisés dans cinq pays et intervenant dans quatre filières distinctes. Cette enquête a été conduite entre janvier et mai 2010 à travers une série d'entretiens en face à face avec des cadres dirigeants d'entreprises aux profils stratégiques et organisationnels diversifiés. Les entretiens ont permis de recueillir les avis des industriels pour déterminer les besoins, les opportunités et les difficultés qui entravent de telles relations coopératives.

L'analyse des questionnaires a permis d'établir des typologies d'entreprises selon leurs profils collaboratifs ou la nature des partenaires recherchés. Des profils stratégiques détaillés de certaines entreprises enquêtées ont été élaborés. Les résultats révèlent un contraste entre les entreprises du Nord et celles du Sud, même si certaines de ces dernières témoignent d'un dynamisme naissant et d'une forte volonté de nouer des partenariats internationaux.

Les besoins collaboratifs exprimés varient selon la filière et le pays concernés, d'une recherche d'opportunités commerciales *pures* à des souhaits de coopération technologique et d'apprentissage organisationnel. Dans leur ensemble, les entreprises enquêtées ne semblent s'appuyer que très faiblement sur des institutions nationales ou régionales dans leurs quêtes de partenariats, préférant la mobilisation de leurs services commerciaux ou leurs réseaux informels. Dans ce sens, l'identification des partenaires pertinents par rapport aux besoins exprimés, constitue la principale difficulté. Les enquêtes ont ainsi considéré la création d'une structure (pro)active dédiée aux partenariats agroalimentaires dans la région comme la *solution* la plus pertinente pour accélérer ce type de relations.

Même si elle permet d'apporter des éléments de réponse, cette analyse des partenariats agroalimentaires en Méditerranée reste limitée par la taille de l'échantillon des entreprises enquêtées, d'une part, et par les liens pouvant exister entre les partenariats, l'intégration des filières et l'atteinte des objectifs de sécurité alimentaire dans la région méditerranéenne, d'autre part. Les résultats obtenus ne font pas non plus référence aux efforts déployés par les États eux-mêmes, ou aux autres mécanismes nationaux d'intégration des filières agroalimentaires. Enfin, cette analyse ignore les éléments d'évolution future des systèmes agricoles et agroalimentaires dans la région (Rastoin et al., 2004).

Un troisième volet de cette étude d'Ipemed, en cours d'élaboration, sera consacré à une analyse prospective de certaines filières agroalimentaires stratégiques à l'horizon 2030, basée sur la méthode des scénarios. Ce dernier rapport complètera ainsi les deux précédents consacrés respectivement à la sécurité alimentaire comme enjeu géostratégique pour la région, et aux partenariats inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée.



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ainuddin R.A., Beamish P.W., Hulland J.S., Rouse M.J., (2007), "Resource attributes and firm performance in international joint ventures". *Journal of World Business*, vol 42, pp. 47-60.
- Bellon B., Benyoussef A., Plunket A., (2001), *Les déterminants des alliances industrielles stratégiques Nord-Sud. Quelques enseignements tirés des alliances euro-méditerranéennes*, Seconde conférence du Femise, Mars. Marseille.
- Bencharif H ; Gherzi G ; Rastoin J. L. ;Tozanli S., (2002), *Les nouveaux partenariats entre acteurs économiques*. Documents de travail Ciheam. Séminaire international, Alger. 26-28 avril, pp. 21-35.
- Blanchot F., (2006), « Alliances et performances : Un essai de synthèse », *Cahiers de recherche CREPA-DRM*, n° 1, janvier. Université Paris Dauphine.
- Cheriet F., Rastoin J.L., (2010), *Les partenariats pour la sécurité alimentaires en Méditerranée*, Rapport Psam, Ipemed, publications de l'UMR MOISA, Montpellier Supagro, 118 pages.
- Cheriet, F., (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Thèse. Montpellier (FRA) : Montpellier SupAgro, Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques ; Montpellier. 443 p.
- Cheriet, F. ; Le Roy, F. ; Rastoin, J.L. « Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques ? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée ». *Management International* (Montréal). 2008, 12 (3) : pp. 45-60.
- Cheriet, F., (2008) « Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème ? », *Économies et sociétés*. Série systèmes agroalimentaires ; 30, pp. 2085-2106.
- Cheriet, F. ; Tozanli, S., (2007) « Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers : cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée ». *Economie rurale*. Vol 12, (302), pp. 40-55.
- Dubreuil C., Rastoin J.L., (2009), « Un pacte agroalimentaire et rural pour l'intégration euro-méditerranéenne », *Notes d'Ipemed*, n°4. Novembre.
- Dussauge P., Garrette B., Mitchell W., (2000), "Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 2. pp. 99-126
- Edouard S., (2003), *Transfert de compétences techniques et managériales dans les partenariats asymétriques. Le cas des alliances inter-entreprises franco-libanaises*. Actes de la XII Conférence AIMS, Tunis. Juin.
- Fernandez G., (1993), « Les alliances stratégiques ». Cahiers du CETAI. HEC Montréal. Avril.
- Gherzi G., (2003), « Partenariats Méditerranéens. Garder le cap sur une mer agitée ? ». *Options méditerranéennes*, série A/ n° 52, Ciheam. Montpellier, pp. 27-38.
- Hamel G., Doz Y., (2000), *L'avantage alliances*. Dunod. Paris. 324 pages.
- Hamel G., (1991), "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, vol 12. pp. 83-103.
- Harrigan K.R., (1988), "Joint Venture and competitive strategy", *Strategic Management Journal*, Vol 9, n° 2. pp. 141- 158.
- Hennart J. F., (1988), "A transaction costs theory of equity joint ventures". *Strategic Management Journal*, Vol 9, pp. 361-374
- Hyder A.S., (1999), "Differences between developed and developing country joint ventures: a reality or myth?" *International Business Review*, vol. 8. pp. 441-461.
- Jolly D., (2001). *Alliances interentreprises. Entre concurrence et coopération*, Vuibert, Paris. 176 pages.
- Kogut B., (1991), "Joint Ventures and the option to expand and acquire". *Management Science*, vol 37, n° 1, pp. 19-33.
- Lee C., Beamish P.W., (1995), "The characteristics and performance of Korean joint ventures in the LDCs", *Journal of International Business Studies*, Vol 26, n° 3. pp. 637-654.



- Lynch R., (2006), "International Acquisition and other growth strategies: Some lessons from the food and drink industry". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, n° 5, pp. 605-622.
- Meschi P. X., (2004), *Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents. Quels impacts du risque pays ?*, XIII conférence de l'AIMS, Le Havre, Juin
- Miller R.R., Glen J.D., Jaspersen F.Z., Karmokolias Y., (1996), "International joint ventures in developing countries: Happy marriages?". *Discussion paper n° 26*, International Finance Corporation, The World Bank, Washington D.C.
- Mouline A., (2005), « Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation. Le cas des télécommunications ». *Management International*, n° 10, pp. 76-87.
- OCDE, (2001), *PME et partenariats*, document de synthèse, OCDE.
- Prévot F., Meschi P.X., (2006), "Evolution of an international joint venture: the case of French Brazilian joint venture". *Thunderbird International Business Review*, vol 48, n° 3, pp. 297-319.
- Rastoin, J.L. ; Cheriet, F., (2010), « Sécurité alimentaire en Méditerranée : un enjeu stratégique majeur ». *Notes d'Ipemed*, n° 6, pp. 1-20.
- Rastoin J.L., (2008), « Les multinationales dans le système alimentaire ». *Projet*, n° 307, pp. 61-69
- Rastoin J.L., Tozanli S., (2007), « L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique ». *Agroligne*, n° 47, pp. 11-13
- Rastoin J.L., Tozanli S., (2006), « les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens ». *Agroligne*, n° 46, pp. 5-9.
- Rastoin J.L., (2004) *Le système agroalimentaire dans la perspective de l'espace économique euro-méditerranéen*. Séminaire international : Agriculture et l'association euro-méditerranéenne : Défis et opportunités, Barcelone. 28 mai.
- Rastoin J.L., Gherzi G., Padilla M., Tozanli S., (2004 a.), « Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne ». In *Agrimed (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, pp. 213-234.
- Rastoin J.L. Gherzi G. Padilla M. Tozanli S., (2004 b). « Développement et politiques agroalimentaires dans la région méditerranéenne ». In *Agrimed (2004), Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, pp. 212-266.
- Rastoin J.L. Tozanli S. Gherzi G., (2003), *L'émergence du capitalisme agroalimentaire dans les pays méditerranéens*. Conférence du Femise, décembre. Marseille, 15 pages.
- Tahi S., Belahcen M., (2000). « Les stratégies interentreprises et le défi de la PME-PMI. Le cas français », Actes du séminaire de recherche du groupe de recherche économique et sociale (Grecos), université de Perpignan.
- Tozanli S., (2009), « L'agribusiness en Méditerranée », *Note de veille de l'Institut agronomique méditerranéen (IAM)*, n° 10, Montpellier.
- Tinlot G., Mothe C., (2005), « Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires ». *Management International*, n° 10, pp. 31-49.



LES AUTEURS

Foued Cheriet

Maître de conférences à Montpellier SupAgro, Foued Cheriet est docteur en sciences de gestion. Ses recherches portent sur le secteur agroalimentaire en Méditerranée, et plus particulièrement sur le management stratégique, les conflits dans les relations inter-organisationnelles, le contrôle des alliances asymétriques, les stratégies des firmes multinationales et les investissements directs à l'étranger. Il a publié de nombreux articles sur l'instabilité des alliances stratégiques et les investissements dans le secteur agroalimentaire en Méditerranée.

Jean-Louis Rastoin

Ingénieur agronome, docteur en sciences économiques et agrégé des universités en sciences de gestion, Jean-Louis Rastoin est professeur émérite à Montpellier SupAgro. Co-fondateur et directeur de l'unité mixte de recherche IIIIO Moisa, il a été conseiller auprès du ministère fédéral de l'Agriculture à Brasilia, responsable du Plan à Renault agriculture SA, puis directeur de département au Cirad. Il a présidé, durant six ans, l'Association internationale d'économie alimentaire et agro-industrielle (AIEA2). Il est correspondant national de l'Académie d'agriculture de France. Dernier ouvrage paru, cosigné avec G. Ghersi, 2010, *Le système alimentaire mondial : concepts, méthodes d'analyse et dynamiques*, éd. Quae, Paris, 581 p.

C O N S T R U I R E L A M É D I T E R R A N É E



IPEMED

- INSTITUT DE PROSPECTIVE ÉCONOMIQUE DU MONDE MÉDITERRANÉEN -