

EDITORIAL

La Méditerranée, ce «*continent liquide*» selon l'expression de Braudel, attire depuis le milieu des années 1990 de plus en plus d'investissements directs étrangers. Ces derniers sont souvent l'œuvre de grands groupes multinationaux désirant s'implanter sur des marchés à fort potentiel de croissance. Dans ce «paysage» concurrentiel, se côtoient des firmes étrangères, des conglomérats familiaux nationaux et une multitude de petites et moyennes entreprises.

Avec près de 23 millions de salariés directs, le secteur agroalimentaire est le premier employeur mondial. Il se situe à un niveau de concentration intermédiaire avec des budgets de communication et de R&D en forte croissance. L'activité des firmes de ce secteur en Méditerranée est très intense. Cela peut s'expliquer par trois raisons essentielles :

- d'abord par rapport aux spécificités du produit agroalimentaire (périssabilité, typicité, faibles marges par rapport au volume, localisation des bassins de productions et de consommation);
- ensuite, par rapport aux stratégies des firmes multinationales agroalimentaires : souvent à travers des stratégies multi-domestiques avec des adaptations des produits aux habitudes de consommation locales et des stratégies différentes selon le marché visé : produits alimentaires de consommation de masse et compétitivité prix pour les marchés des pays émergents et différenciation, politiques marketing et d'innovation «agressives» dans les pays en développement;
- enfin, d'autres contraintes sont spécifiques aux industries agroalimentaires : concentration de la grande distribution (filière «tirée» par l'aval), réglementations sanitaires strictes en matière de consommation et d'importation et forte compétition entre les firmes pour l'implantation sur les marchés émergents, avec souvent des modes d'entrée spécifiques (*Joint Ventures, partenariats, etc.*).

Par rapport à la région de la Méditerranée du Sud et de l'Est, il faut souligner que depuis le milieu des années 1990, les firmes agroalimentaires ont accentué leur présence sur des marchés jusqu' alors négligés au profit d'autres régions (Asie, Amérique latine et Europe Centrale et de l'Est). Deux raisons majeures peuvent être à l'origine de ce changement géostratégique :

- la perspective de la création d'une zone de libre échange, à l'échéance de 2010, fera des pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée un marché relativement important (240 millions d'habitants avec un PIB par habitant moyen de 3000 \$). Cela s'ajoute à une forte croissance démographique et à une urbanisation de plus en plus poussée. Aussi, la plupart des pays concernés ont signé et ratifié des accords d'association avec l'Union Européenne;
- la proximité géographique de l'Union Européenne d'une part, la saturation de la demande alimentaire dans les pays développés et les fortes perspectives de croissance dans les marchés émergents d'autre part, peuvent expliquer l'attrait relatif de la région aux investissements directs étrangers agroalimentaires.

L'implantation des grandes FMN agroalimentaires en Méditerranée s'est souvent faite *via* des *joint ventures* avec des groupes familiaux et des acquisitions partielles de partenaires locaux, leaders sur leur marché; l'objectif de ces firmes étant de minimiser les risques liés à une implantation type «*greenfields*» et de bénéficier d'une période d'adaptation et d'apprentissage du climat des affaires et des habitudes de consommation locales.

A coté de cette arrivée des grandes firmes, de grands conglomérats industriels nationaux se développent à grande vitesse : Koç, Sabanci en Turquie, ONA et le groupe Agouzzal au Maroc, Cévitel, Sim en Algérie, Poulina, le groupe Mabrouk ou Slama Frères en Tunisie, etc. De même, la composition des structures industrielles agroalimentaires semble très disparate dans les pays méditerranéens, notamment ceux du Sud et de l'Est. Il est noté, entre autres, une prédominance des PME, voire des micro-entreprises agroalimentaires dans certains pays (Turquie, Egypte, Tunisie et Maroc par exemple).

De nos jours, la majeure partie de la valeur créée dans les chaînes agroalimentaires est captée par les acteurs se situant à l'aval des filières. Dans cette évolution irréversible, l'industrie agroalimentaire devient de plus en plus le lien indispensable entre l'agriculteur et le distributeur avant d'arriver à la table du consommateur final. Analyser la structure et les dynamiques de l'IAA aide le chercheur à mieux cerner la coordination des filières et les décideurs à mieux orienter leurs stratégies et politiques de développement industriel.

Une des particularités de l'industrie agroalimentaire est de combiner plusieurs niveaux de technicité. Effectivement de la simple transformation

artisanale locale jusqu'au «cracking du lait», l'industrie agroalimentaire abrite en son sein un grand éventail de procédés techniques. C'est peut-être à partir de cette hétérogénéité technique et technologique que nous trouvons également une grande diversité dans la taille des entreprises qui composent le tissu de cette industrie. Au-delà de cette hétérogénéité dans les niveaux technologiques et les échelles de production des établissements, il y a également une grande divergence entre les régions, les pays et les territoires.

Moins touché par le processus de la mondialisation que les autres macro-régions au niveau mondial, le bassin Méditerranéen abrite néanmoins de grandes diversités quant à la structure des industries agroalimentaires. Par ailleurs, la région doit relever les plus grands défis liés au changement climatique, à la pression sur les ressources foncières et hydriques et aux enjeux stratégiques de la sécurité alimentaire.

Enfin, une lecture plus institutionnelle peut être introduite à la problématique générale des entreprises agroalimentaires en Méditerranée : le rôle des politiques publiques, les normes, les stratégies industrielles nationales, les dispositifs institutionnels de promotion des exportations, les dispositifs d'appui aux entreprises nationales et les programmes de mises à niveau des PME-PMI agroalimentaires constituent autant de questions importantes pour les chefs d'entreprises nationales, les investisseurs étrangers ainsi que les décideurs du secteur.

L'objet de ce numéro spécial est de faire le lien entre une lecture géo-centrée (Méditerranée), l'approche par les entreprises et l'optique sectorielle (agroalimentaire). Cette triple entrée n'est pas pour faciliter l'explication des trajectoires des entreprises agroalimentaires dans la région. Dans ce sens, nous tenons à remercier les auteurs qui ont bien accepté de soumettre leurs travaux de recherche dans le cadre de ce numéro. Nous remercions également les évaluateurs qui ont assuré la lourde tâche de sélectionner les cinq articles composant ce numéro spécial. La note introductive du Pr Jean Louis Rastoin servira de trame générale pour rappeler les enjeux de la question des entreprises agroalimentaires en Méditerranée. Elle nous dispense de l'exercice toujours difficile de la présentation du contenu de ce numéro.

Foued **CHERIET** & Selma **TOZANLI**

Editeurs invités

Montpellier, février 2011

LE MODELE ALIMENTAIRE MEDITERRANEEN : UN LEVIER STRATEGIQUE DURABLE POUR LES ENTREPRISES

Jean-Louis **RASTOIN***

Au stade agroindustriel, les entreprises agroalimentaires constituent le cœur du système alimentaire. En effet, à cet «âge alimentaire» (Malassis, 1997), les consommateurs sont majoritairement des urbains, l'emploi salarié féminin réduit le temps de préparation des repas et la restauration hors foyer se développe du fait de la généralisation de la journée continue de travail et de l'extension des collectivités (école, hôpital, administrations), ce qui modifie en profondeur les marchés. Les produits alimentaires subissent des transformations de plus en plus poussées pour être facilement stockables, préparés rapidement et attractifs dans un contexte de concurrence accrue et de commercialisation en libre-service. L'industrie agroalimentaire, interface entre la matière première agricole et la distribution ou la restauration, a permis et accompagné cette évolution.

En 2010, plus de la moitié du système alimentaire mondial se situe dans une configuration agroindustrielle (Rastoin, 2010) qui englobe désormais la quasi-totalité des pays méditerranéens. L'industrie agroalimentaire méditerranéenne (IAA) se trouve donc confrontée à des enjeux qu'elle partage avec une bonne partie de la planète, mais aussi à des problèmes spécifiques. Il en résulte des «figures stratégiques» potentiellement limitées pour les entreprises.

ENJEUX : SECURITE ALIMENTAIRE ET DEVELOPPEMENT DURABLE

Les enjeux globaux de l'IAA sont à considérer dans une perspective de développement durable, du fait de leur caractère systémique. En simplifiant, on peut les regrouper autour de quatre pôles (Godard, 2001) : la sécurité alimentaire (objectif d'équité), le maintien des ressources naturelles la protection de l'environnement (objectif écologique), la pérennité économique des entreprises

* Professeur Emérite, Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France. Jean-louis.rastoin@supagro.inra.fr

(objectif de compétitivité), la gouvernance participative (objectif social).

La sécurité alimentaire doit être entendue au sens du droit à l'alimentation de tous les habitants d'un pays donné, telle que définie dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations-Unies de 1948 et précisée par la FAO au sommet mondial de l'alimentation en 1996. Dans sa conception actuelle, la sécurité alimentaire se définit comme «l'état caractérisant un pays capable d'assurer une alimentation saine et équilibrée¹ à sa population» (Rastoin et Ghersi, 2010), ce qui implique pour l'IAA la fabrication d'aliments de bonne qualité hygiénique et nutritionnelle, à des prix compatibles avec le pouvoir d'achat des ménages, en phase avec les habitudes alimentaires locales.

Le maintien des ressources naturelles va concerner, pour l'IAA comme pour la plupart des industries, une utilisation raisonnée d'énergie et d'eau, une gestion des déchets dans l'usine, mais aussi, dans le cadre de la généralisation des ACV (analyse de cycle de vie), l'utilisation de matières premières agricoles, d'ingrédients et d'emballages ainsi que d'une logistique respectueuse de normes environnementales de plus en plus exigeantes.

La pérennité économique des entreprises dépend de leur compétitivité en termes de coûts, mais aussi de qualité des produits. Les prix des fournisseurs de l'agroalimentaire sont fluctuants : les produits agricoles de base ont ainsi plus que doublé entre 2007 et 2008, puis ont fléchi de 50% en 2009 pour rebondir de 100% en 2010. En conséquence, les marges brutes, en moyenne faibles dans l'IAA (de l'ordre de 20 à 30%) peuvent basculer dans le rouge. La productivité et la gestion de la saisonnalité constituent dès lors des instruments essentiels de la compétitivité. Toutefois, même au sein d'espaces économiques en libre-échange (comme l'Union européenne), les distorsions juridiques et fiscales entre pays provoquent des asymétries d'autant plus importantes que les produits alimentaires peuvent avoir des DLC (date limite de consommation) courtes. Les crises sanitaires observées dans la période contemporaine et la dernière en date avec la contamination à la dioxine dans le secteur de

¹ L'équilibre s'entend ici de façon polysémique : nutritionnel, social, économique et culturel.

l'élevage de volailles en Allemagne montrent à l'évidence que le consommateur est très sensible à la qualité des aliments.

La gouvernance participative constitue le quatrième pilier du développement durable. D'introduction postérieure aux trois premiers, il vient traduire l'évolution sociétale marquée par un besoin croissant d'information et de consultation des citoyens et des travailleurs. Dans l'entreprise en général, il implique le passage d'une gouvernance purement actionnariale à une gouvernance partenariale avec les différents *stakeholders* : propriétaires, salariés, fournisseurs et clients (North, 2005). Dans l'IAA où l'on observe une structure d'oligopole à franges, avec de très grosses firmes multinationales pour la plupart cotées en bourse et donc soumises aux marchés financiers (c'est-à-dire de plus en plus à des fonds d'investissement) et de très nombreuses TPE et PME à caractère patrimonial (c'est-à-dire très souvent patriarcal), le moins que l'on puisse dire est que le pouvoir reste peu partagé.

Finalement, l'articulation entre le modèle technico-économique de l'entreprise (ou *business model*) et son mode de gouvernance se fera à travers son modèle managérial, aura des effets induits internes (processus d'apprentissage générateur de performances de l'organisation) et externes (impacts sur l'environnement et le développement territorial) et produira des externalités positives ou négatives (Pérez, 2010). Ainsi, le management des entreprises agroalimentaires s'avère bien plus compliqué et risqué que dans n'importe quelle autre activité, avec un modèle technico économique complexe : périssabilité des produits, extrême volatilité des cours des matières premières, contrainte de stabilité des prix de vente imposée par le commerce de détail ou l'Etat, gestion de la qualité très délicate du fait de la nature biologique des produits, le tout sur un marché très concurrentiel et de plus en plus globalisé; et un mode de gouvernance de type hégémonique. Pour compliquer un peu plus la tâche des managers, les conditions de travail sont marquées par une forte pénibilité physique et thermique et des salaires peu attractifs. Il faut donc rendre hommage à ceux qui, à tous les niveaux de l'entreprise agroalimentaire, s'impliquent dans la tâche essentielle de nourrir les hommes.

A ce contexte global difficile viennent s'ajouter en zone méditerranéenne des contraintes spécifiques d'ordre naturel, économique et socio-politique (Hervieu, 2008).

LA MEDITERRANEE : CONTRAINTES ET PARADOXES

Les pays méditerranéens sont soumis à une double pression sur deux de leurs ressources naturelles qui constituent le socle de l'agroalimentaire : la terre et l'eau. Les terres agricoles sont réduites par la topographie (peu de grandes plaines fertiles propices à l'agriculture et à l'élevage), le climat (faiblesse des précipitations) et les utilisations foncières pour les infrastructures de communication et les usages industriels, commerciaux et d'habitat urbain (par exemple, Istanbul est la deuxième mégalopole mondiale par son étendue derrière Los Angeles). Les ressources en eau mobilisables par l'homme à travers l'irrigation sont limitées : plus de la moitié des pays méditerranéens se situent en dessous du seuil d'alerte de 1000 m³ de disponibilité hydrique par habitant et par an.

En conséquence, la région méditerranéenne, à l'exception de deux pays riverains, la France et la Turquie, est fortement déficitaire en matières premières agricoles, notamment pour les denrées constituant la base de l'alimentation humaine : blé tendre et blé dur, lait, et animale : protéagineux et maïs (Bencharif et al., 1996). L'IAA ne peut donc se développer que sur la base d'importations complémentaires à la production locale, importations dont la qualité est souvent critiquée par les industriels, car faites en vrac sur de gros volumes pour des raisons de prix (*cf. l'article de Rym Kellou sur les perspectives des minoteries algériennes et les opportunités d'exportation des céréalières français*).

Dans les PSEM (pays du sud et de l'est de la Méditerranée), on note de plus des insuffisances quantitatives et qualitatives dans l'industrie des ingrédients alimentaires et des emballages, qui font également l'objet d'importations coûteuses et peu adaptées aux besoins locaux. Il existe par ailleurs en région méditerranéenne un «déficit managérial» provenant d'une culture d'entrepreneur fondée sur la recherche de rente et le négoce plus que sur l'innovation et le partenariat tant interne qu'externe (*voir l'article de Nabil Khouri sur les déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires*). Il en résulte des performances généralement élevées en termes de croissance (marchés porteurs), mais médiocres en termes de valeur ajoutée et de partage de cette valeur.

Les contraintes sociopolitiques sont liées d'une part à l'évolution du modèle de consommation et d'autre part aux lacunes organisationnelles.

L'expansion rapide du modèle agroindustriel fondé sur des produits de masse standardisés et marketés, hygiéniquement sûrs, mais chargés en calories vides en raison d'une utilisation excessive de sucre, de corps gras et de sel, sources d'économie et d'appétence, a eu un double effet négatif : la montée des maladies d'origine alimentaire (MOA) et la disparition des diètes locales (Rastoin et Ghersi, 2010). A cet égard, la Méditerranée est durement frappée, avec une morbidité imputable aux MOA (notamment obésité, maladies cardio-vasculaires et diabète) supérieure à la moyenne mondiale et l'effacement du fameux «modèle alimentaire méditerranéen» dont les vertus nutritionnelles ont été démontrées par de nombreuses études cliniques. Il y a là un paradoxe qui traduit l'absence préoccupante de véritables politiques alimentaires dans la région.

Les lacunes organisationnelles tiennent également au déficit de politiques publiques (désintérêt relatif des États pour les zones rurales et la question de la sécurité alimentaire) et à l'individualisme des acteurs économiques : il n'y a encore que très peu de filières agro-alimentaires structurées dans les pays méditerranéens du fait de l'absence de véritables organisations professionnelles et interprofessionnelles. Certes, ces organisations existent, mais au nord comme au sud de la Méditerranée, les considérations politiques l'emportent encore trop souvent sur les critères de compétence pour le choix des responsables. Or, les performances du système alimentaire et des entreprises qui le composent dépendent étroitement de la capacité des filières à s'organiser. Ainsi, pour l'IAA, un ap-provisionnement sûr en matières premières agricoles tant en volume, qu'en qualité, prix et délais constitue un impératif, de même que des circuits de commercialisation bien organisés et non prédateurs.

LES FIGURES STRATEGIQUES DANS L'AGROALIMENTAIRE EN MEDITERRANEE

L'approche portérienne (Porter, 1986) permet de construire une typologie pour dessiner les figures stratégiques dans l'agroalimentaire. On peut ainsi distinguer un groupe leader d'entreprises pratiquant une stratégie de domination par les coûts, soit des très grandes firmes

multinationales (TGFM) mobilisant des économies d'échelle par des investissements matériels (usines géantes) et immatériels (communication de masse), soit des PME sous-traitantes des TGFM pour la fabrication des produits, mais économisant sur les frais de R & D et de marketing (marques de distributeurs), soit encore des firmes nationales ayant atteint une certaine taille. Cette figure est présente dans tous les pays méditerranéens avec l'implantation de Nestlé, Kraft, Danone, Coca Cola, etc. et l'existence d'alliances stratégiques avec des PME locales (voir sur cette question l'article de Foued Cheriet sur les coopérations inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée : opportunités et difficultés des opérateurs industriels), ou encore l'émergence de grandes entreprises nationales à forme conglomérale dont l'une des branches se situe dans l'agroalimentaire. De multiples exemples existent dans les PSEM de ce nouveau capitalisme dont l'actionnariat reste principalement familial.

Le second groupe stratégique s'appuie sur une différenciation des produits en utilisant les attributs de l'alimentation traditionnelle, de la qualité organoleptique des aliments, de leur ancrage culturel et territorial, c'est-à-dire à la fois sur des valeurs « réelles » (comme le goût) et symboliques. Dans cette configuration, le prix, la publicité et la praticité des produits ne constituent pas les déterminants essentiels de l'acte d'achat. Une telle stratégie est présente de façon significative dans les pays méditerranéens de l'Union européenne (UE) pour deux raisons essentielles : d'une part l'existence d'une mémoire alimentaire régionale entretenue par des travaux scientifiques et une certaine médiatisation qui développent un marché actif pour les produits de terroir, d'autre part la présence d'un dispositif institutionnel conséquent de protection des indications géographiques (AOP, IGP et STG). On comptait en janvier 2011, plus de 1000 indications géographiques dans le registre de l'UE, chiffre qui a plus que doublé en 10 ans. Plus de 80% de ces labels concernent les 8 pays méditerranéens de l'UE et principalement la France et l'Italie. Par contre, dans les PSEM, le nombre d'IG est réduit pour des motifs de défaut d'organisation professionnelle et d'institutions, et surtout d'engouement des populations urbaines pour le modèle de consommation agroindustriel véhiculé par les télécommunications.

PROSPECTIVE AGROALIMENTAIRE MEDITERRANEENNE

La Méditerranée, tout à la fois creuset de civilisation et zone de fractures multiples, espace géopolitique incontournable au carrefour de trois continents, a fait récemment l'objet de plusieurs exercices de prospective généraliste (Alméras et Joly, 2010) ou sectorielle (Hervieu, 2008, Paillard et al., 2010) qui tous pointent le creusement de l'insécurité alimentaire. Les deux scénarios Agrimonde, par exemple montrent qu'à l'horizon 2050, la zone Moyen-Orient et Afrique du Nord accusera le plus lourd déficit alimentaire mondial par habitant, devant la région Afrique au sud du Sahara. Il y a donc urgence à prendre la dimension géopolitique et stratégique de l'agriculture et des filières agroalimentaires dans le combat pour la sécurité alimentaire régionale (*voir à ce sujet l'article de Sébastien Abis et A. Laure : Méditerranée : Pour une lecture géopolitique de l'agriculture*). Quelles sont les forces à l'œuvre ? Tout d'abord la démographie qui, dans une génération (2030), va accroître de 100 millions le nombre d'habitants dans les PSEM, tandis que se poursuivra la raréfaction des ressources naturelles avec le changement climatique et la pression foncière, ensuite les modifications dans les flux commerciaux internationaux au détriment de l'Europe, enfin les changements dans les comportements alimentaires (*cf. la contribution de Foued Cheriet et Selma Tozanli Agribusiness en Méditerranée : Tendances actuelles et perspectives*). Dès lors, le scénario tendanciel va privilégier le modèle agroindustriel financiarisé et ses impacts négatifs en termes de santé publique, d'hégémonie des firmes multinationales et donc de délocalisations productives et d'augmentation des inégalités socio-économiques au sein des pays et de la zone méditerranéenne.

Il paraît donc hautement souhaitable de concevoir et de mettre en œuvre un scénario alternatif de développement agroalimentaire durable en Méditerranée, fondé sur la proximité.

On peut suggérer, dans le contexte d'un tel scénario, trois pistes d'action. En premier lieu l'amélioration de la situation nutritionnelle par l'endiguement de la dérive de la diète vers le modèle de consommation alimentaire occidental et la promotion d'un modèle méditerranéen contemporain et enraciné dans l'histoire. Un tel modèle est porteur d'une «compétence distinctive» permettant la reconquête des marchés intérieurs et l'expansion internationale.

Le second volet traite de l'augmentation de la production alimentaire locale par un nouveau cadre institutionnel, l'innovation technique et organisationnelle et la formation. Une politique agricole et agroalimentaire, fondée sur le concept de filière (infrastructures matérielles et immatérielles et coordination), doit stimuler les acteurs économiques. Une intensification de la R&D doit permettre l'amélioration des rendements agricoles en gérant mieux les ressources naturelles et l'environnement. La qualification managériale par d'ambitieux programmes de formation doit conduire à des gains de productivité tout au long des filières.

Le troisième volet est relatif à la mise en place d'une véritable politique de co-développement euro-méditerranéenne qui comporterait un chapitre «sécurité alimentaire» fondé sur une logique de complémentarité et de proximité. Cette politique serait à concevoir à l'aide de trois instruments qui ont prouvé leur efficacité en Europe à travers la PAC (politique agricole commune) : i) les OCM (organisations communes de marché), ii) la préférence communautaire dans le domaine de la régulation des marchés, élargie ici à un espace euro-méditerranéen, et iii) le dispositif de protection et promotion des IG (indications géographiques), dans celui du développement local. Il conviendrait d'y ajouter un dispositif de sécurisation à moyen et long terme des approvisionnements alimentaires par des contrats pluri-annuels précisant des fourchettes de volumes et de prix des produits stratégiques échangés entre l'UE et les PSEM (Rastoin et Chéret, 2010).

Dans un tel scénario, qui met en avant un modèle de développement original porteur d'une compétence distinctive mondiale pour l'Euro-Méditerranée, l'industrie agroalimentaire aurait un rôle essentiel à jouer par la valorisation de la diète méditerranéenne, la modernisation de l'agriculture et le développement local.

Références bibliographiques

- Alméras G., & Joly C., coord.**, 2010. *Méditerranée 2030, Panorama et enjeux géostratégiques et économiques*, Ipemed, Paris, 284 p.
- Bencharif A., Chaulet C., Chehat F., Kaci M., & Sahli Z.**, 1996. *La filière blé en Algérie, Le blé, le pain, la semoule*, Karthala-Ciheam.

- Godard O.**, 2001. Développement durable : exhorter ou gouverner ?, *Le Débat*, 116, Paris. 64-79.
- Hervieu B., dir.**, 2008. *Mediterra, Les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée*, Les Presses de Sciences Po., CIHEAM, Paris, 368 p.
- Malassis, L.**, 1997. *Les trois âges de l'alimentation, t. 2, l'âge agroindustriel*, Cujas, Paris, 367 p.
- North D.**, 2005. *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton university Press, trad. française : *Le processus du développement économique*, Éditions d'organisation, Paris.
- Pérez R.**, 2006. *Jalons pour un nouveau paradigme en management*, in C. Fourcade, G. Pache, R. Pérez (coord), *La stratégie dans tous ses états*, EMS, 2006, Paris, 74-88
- Paillard S., Treyer S., & Dorin B., coord.**, 2010, *Agrimonde, Scénarios et défis pour nourrir le monde en 2050*, Quae, Paris, 296 p.
- Porter M.**, 1986. *L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, InterEditions, Paris, 647 p.
- Rastoin J.L.**, 2010. Quel système alimentaire pour la Planète Terre en 2050?, *Revue Economique et Sociale*, 68, SEES, Lausanne, 45-59
- Rastoin J.L., & Cheriet F.**, 2010. *Sécurité alimentaire en Méditerranée : un enjeu géostratégique majeur*, Les Notes d'IPEMED, Etudes & Analyses, 4, Ipemed, Paris, 20 p.
- Rastoin J.L., & Ghersi G.**, 2010. *Le système alimentaire mondial : concepts et méthodes, analyses et dynamiques*, Quae, Paris, 591 p.

MEDITERRANEE : POUR UNE LECTURE GÉOPOLITIQUE DE L'AGRICULTURE*

Sébastien ABIS*
Agathe LAURE**

RESUME

La sécurité alimentaire doit redevenir un sujet prioritaire dans l'action multilatérale de la communauté internationale. C'est une problématique multidimensionnelle et intersectorielle qui conditionne à la fois le développement, la stabilité et le futur du Monde. Ce constat est particulièrement significatif en Méditerranée, zone où se polarisent toutes les tensions agricoles et alimentaires observables à l'échelle planétaire. Analyser ces enjeux et ces dynamiques requiert donc de croiser inévitablement les questions agricoles avec la géopolitique et la stratégie des acteurs qui s'opèrent dans la région.

MOTS-CLEFS: Sécurité alimentaire, géopolitique, Méditerranée, stratégies, Brésil

JEL CLASSIFICATION : F5, O10, Q10, Q18, R10

La crise alimentaire de 2008 a révélé la dimension stratégique et multidimensionnelle de l'agriculture. On redécouvre que se nourrir demeure bien la première des contraintes pour l'Homme. Surtout quand, aujourd'hui, un convive sur sept à la table de l'Humanité ne mange pas à sa faim. En outre, on constate que 80% des personnes souffrant de la faim sont des paysans ou des éleveurs¹. Par delà ce drame planétaire (aucune région n'est épargnée, pas même l'Europe ou les Etats-Unis), il est nécessaire d'insister sur le caractère avant tout géopolitique de l'agriculture. Ces deux problématiques ont un lien intrinsèque, trop rarement mis en valeur. Il est pourtant grand temps que les analyses agricoles puissent croiser celles de la géopolitique. Comprendre ce lien est en effet un préalable indispensable pour répondre aux défis qui se posent car c'est bien

* Administrateur- Analyste politique, CIHEAM, Secrétariat général

** Consultante, CIHEAM, Secrétariat général

¹ Selon la FAO, les personnes souffrant de la faim sont à 50% des petits paysans, à 10% des éleveurs, à 20% des paysans sans terre et à 20% des familles urbaines pauvres. «Les victimes de la faim plus nombreuses que jamais», 19 juin 2009.

par une réelle volonté politique et par elle seule, que pourront être mises en place des actions efficaces et des solutions durables mettant fin au problème de la faim dans le monde. A ce titre, la situation alimentaire au sein du bassin Méditerranéen s'avère particulièrement révélatrice de cette approche. Le présent article entend revenir sur ce constat tout en proposant de mettre en valeur des phénomènes émergents qui s'opèrent dans la région sur le plan de la sécurité alimentaire et qui en accentuent la dimension géopolitique.

1. AGRICULTURE ET GEOPOLITIQUE : LA PREUVE EN MEDITERRANEE

1.1. Deux problématiques intimement liées

Le renchérissement tout comme l'hyper volatilité du prix des matières premières, les inconnues mondiales quant aux disponibilités à moyen terme des ressources naturelles, les émeutes de la faim très médiatisées ayant secoué la planète au printemps 2008 ont contribué à raviver les enjeux agricoles et alimentaires. On doit affirmer que l'alimentation constitue la première source d'énergie pour les hommes et pour le développement. Un être humain affamé est physiquement menacé, économiquement affaibli et socialement marginalisé. Le problème de la faim est ancien, il reste vif et constituera toujours un défi prioritaire dans le monde.

Si la corrélation entre agriculture et géopolitique est rarement mise en exergue, ces deux notions doivent pourtant être intimement reliées. La géopolitique se définit par le rapport qui existe entre les données physiques, en particulier géographiques, et la politique des Etats. Quoi de plus physique que les richesses provenant du territoire et de leur exploitation ! Le développement agricole et rural tout comme la construction d'une sécurité alimentaire sont le résultat de choix politiques, de décisions économiques et de volontés sociales. Certains pays ont fait de l'agriculture l'un des piliers de leur puissance et de leur rayonnement. D'autres ont compris que la conquête et le contrôle de ressources rares, indispensables à la production agricole comme le sont l'eau et la terre, pouvaient représenter des leviers déterminants pour sécuriser leur développement.

Si des facteurs ont évidemment contribué à rendre plus tenace la question de la sécurité alimentaire mondiale (il en est ainsi de la spéculation boursière ou de l'essor des agro-carburants)², plusieurs dynamiques

² Blanc P, 2009

socioéconomiques et politiques pèsent lourdement : émergence de classes moyennes dans les pays en développement, changement des comportements alimentaires, manque de régulation pour sécuriser les approvisionnements, politiques publiques et investissements désertant le champ agricole depuis plusieurs années, etc. Le défi, loin d'être conjoncturel, est véritablement structurel puisqu'il faut nourrir une population croissante, avec moins de ressources naturelles, en tenant compte des principes de durabilité et d'exigence de qualité pour les productions.

Dans ce contexte, l'évolution géopolitique internationale n'est pas sans conséquences. La multipolarité exige de nouvelles stratégies pour faire progresser négociations et actions multilatérales. La montée en puissance de nouveaux acteurs globaux, publics et privés, redessine les cartes géoéconomiques de la planète. De nouvelles routes commerciales, notamment Sud-Sud, balayent les sentiers traditionnels et contrarient les puissances dominantes du passé dont l'influence décline alors que certains pays s'affirment.

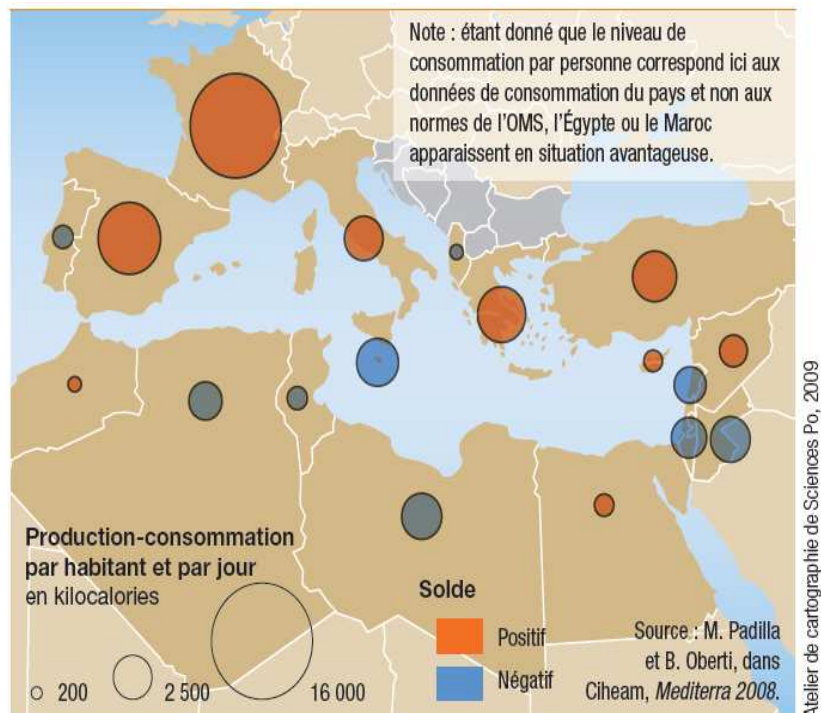
1.2. Pourquoi la Méditerranée illustre si bien l'intimité du lien entre agriculture et géopolitique

Depuis toujours, l'agriculture joue un rôle essentiel dans l'histoire et la géopolitique de la Méditerranée, qu'il s'agisse du développement des territoires ou du brassage commercial et socioculturel. Les ports et les villes marchandes ont été les moteurs de ce processus, ayant positionné pendant des siècles le bassin Méditerranéen comme le cœur et le carrefour du monde. L'agriculture et l'irrigation ont été des vecteurs majeurs pour l'essor des grandes civilisations. Plus près de nous, la construction européenne s'est fortement appuyée sur la politique agricole commune (PAC) et les indépendances, au sud de la Méditerranée, ont vite consacré leurs efforts au développement d'une agriculture moderne capable d'assurer, entre autres, la paix sociale.

Si les conquêtes ont bien souvent permis l'accès et le contrôle des terres, le développement du commerce dans la région et la mondialisation ont progressivement façonné le paysage agricole méditerranéen. La sécurité alimentaire est, pour des raisons évidentes, une préoccupation politique très ancienne et majeure, chaque Etat voulant atteindre un minimum d'autosuffisance. Ayant une production nationale trop faible pour répondre aux besoins locaux, notamment en céréales (le blé représente à lui seul près

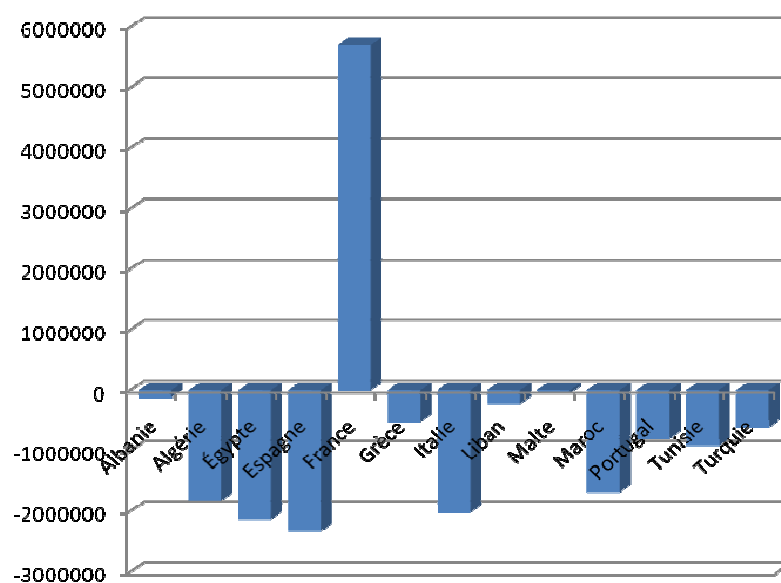
de 35% des calories consommées quotidiennement dans les pays arabes³), la sécurité alimentaire en Méditerranée ne peut être assurée que par le recours aux importations qui proviennent, d'ailleurs, des quatre coins de la planète. En effet, après l'Europe qui reste la plus présente, les Etats-Unis, le Brésil, l'Australie, la Russie sont les principaux partenaires commerciaux de la région. L'approvisionnement en matières premières est ainsi soumis aux lois du marché et n'échappe pas à la forte financiarisation et à la spéculation boursière. La perturbation des cours, provoquée par l'embargo russe de l'été 2010, qui a eu de graves conséquences sur les importations des pays du Sud et notamment de l'Égypte, démontre que ce système continue à peser. Pourtant, la coopération internationale pêche à réguler et à amoindrir cette dépendance croissante.

Table 1. **Surplus/ Déficit alimentaire par habitant, 2004**



³ World Bank, 2009

Table 2. Solde de la balance commerciale en céréales, 2007



Source: Calculs réalisés à partir des données de la FAO (FAOSTAT)

Parce que l'intensité des échanges a permis le brassage des populations et la diversité des modes alimentaires, le pourtour méditerranéen partage indéniablement des produits d'une qualité reconnue. Et cette culture attire : ainsi, la diète méditerranéenne a été officiellement admise en 1994 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) comme référence internationale⁴. Elle est d'ailleurs inscrite, depuis novembre dernier au patrimoine immatériel de l'humanité de l'UNESCO. En somme, on cherche à travers cette diète à transmettre au Monde ce que la Méditerranée possède d'universel. Or ce potentiel, qui constitue l'un des rares éléments fédérateurs et positifs au sujet de la Méditerranée, n'est pas exploité à la hauteur d'une ambition politique et sanitaire. Nous assistons à de profonds changements des pratiques alimentaires liés à l'urbanisation, l'émancipation de la femme, la hausse de certains niveaux de vie et l'essor de la grande distribution. Et,

⁴ CIHEAM, 2010

paradoxe fâcheux, les pays méditerranéens sont de moins en moins tournés vers une pratique alimentaire responsable : les dérives se multiplient avec une occidentalisation/standardisation des consommations et les conséquences s'observent sur le plan de la santé des populations. Surpoids et obésité progressent dans la majorité des pays et ce, dans des proportions tout à fait préoccupantes. Ces enjeux de santé publique, additionnés au manque d'accès à l'eau potable en particulier dans les zones rurales, sont considérables : près d'un décès sur deux, dans les pays du sud de la Méditerranée, est lié à une maladie d'origine alimentaire⁵.

L'attractivité de la zone méditerranéenne reste indéniable : la région accueille chaque année un tiers des flux touristiques mondiaux, créant des rentrés économiques considérables. Du reste, le développement d'un tourisme vert ouvre une voie nouvelle pour la promotion des terroirs méditerranéens. Cet écotourisme, dirigé vers les campagnes et répondant à un désir d'authenticité d'une population citadine grandissante, permet de diversifier les activités de l'espace rural et de développer les produits locaux traditionnels. Il est, par ailleurs, tout à fait compatible avec les stratégies de développement durable que les pays méditerranéens et les organisations internationales cherchent à mettre en place. Tourisme, alimentation, espaces ruraux : ces thèmes peuvent se combiner vertueusement en Méditerranée⁶.

L'agriculture est également concernée par les dynamiques démographiques et géographiques. En effet, si les Etats méditerranéens s'urbanisent rapidement, un tiers de la population régionale vit dans les zones rurales, soit environ 150 millions de personnes⁷. En outre, cette population ne décline pas en valeur absolue (stabilité au Maghreb, croissance au Machreq notamment en Egypte).

Jamais les campagnes sud-méditerranéennes n'ont compté autant de ressources humaines. La première activité des territoires ruraux reste l'agriculture dans les pays du Sud et il serait illusoire de tendre, à court terme, vers des taux d'actifs agricoles à moins

⁵ CIHEAM, 2007

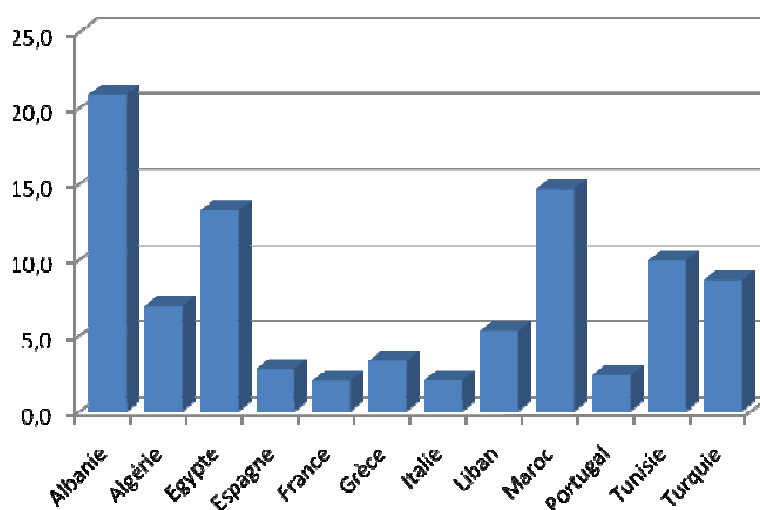
⁶ CIHEAM, 2009

⁷ Id. 4

de 5% comme c'est désormais le cas en Europe. Enfin, il est important de noter que les questions migratoires peuvent avoir des incidences positives sur l'agriculture régionale : d'une part à travers l'emploi saisonnier, d'autre part avec les transferts financiers des migrants qui bénéficient parfois au développement local des territoires ruraux.

L'économie des pays méditerranéens est aussi fortement dépendante de l'activité agricole qui génère en moyenne 5 à 15% du PIB et emploie un quart de la population⁸, dont une très large majorité de femmes. Cependant, les zones rurales souffrent particulièrement de la mondialisation et de l'attraction des villes, placées en marge du développement, délaissées des pouvoirs publics et privées d'accès aux services de base (éducation, santé, eau). La question de l'équilibre territorial se pose avec acuité car les risques de fracture entre mondes urbains et mondes ruraux sont nombreux.

Table 3. Part de l'agriculture dans la formation du PIB, 2008



Source : Banque Mondiale, Indicateurs de développement

⁸ CIHEAM, 2008

L'actualité nous montre régulièrement que les variations du prix du pétrole constituent un intrant majeur en agriculture, pesant ainsi sur la sécurité alimentaire de la région, déjà très fragile. Cette problématique énergétique, hautement politique, s'est complexifiée avec l'essor des biocarburants qui se développent à la place et sur les terres de cultures alimentaires et participent à la flambée des prix des matières premières, comme les céréales. Le Brésil, misant de plus en plus sur l'essor des agro-carburants et ses capacités en la matière, a d'ailleurs noué une forte coopération avec la Turquie dans ce domaine.

S'il est un domaine unanimement reconnu et largement médiatisé comme un enjeu géopolitique majeur, il s'agit bien de celui de l'eau, de sa gestion et de son partage. Or, la ressource en eau est intrinsèquement liée à l'agriculture et à la sécurité alimentaire. En effet, 70% de l'eau utilisée l'est pour des besoins agricoles⁹. La nécessaire coopération politique en matière de partage de la ressource en eau a donc un impact direct sur l'activité agricole. Le commerce «d'eau virtuelle» à travers l'échange de produits agricoles se développe également. Le Maroc exporte ainsi de la tomate, très demandeuse en eau, vers l'Europe pourtant riche en ressources hydriques, «exportant» ainsi des quantités d'eau considérables alors même que la ressource vient à manquer. Cette question de l'eau virtuelle trouve en Méditerranée un écho important dans les réflexions sur les modèles agricoles durables et les hypothétiques solidarités à mettre en œuvre¹⁰.

La question environnementale et le changement climatique s'insèrent également au cœur des problématiques touchant à la sécurité alimentaire. Le climat et la géographie sont historiquement contraignants pour l'agriculture dans la région. La raréfaction de l'eau et de la terre ou les accidents météorologiques ne sont pas des phénomènes nouveaux : ils structurent depuis toujours le développement en Méditerranée, complexifiant et fragilisant la production agricole¹¹. La biodiversité, tant marine que végétale, est de plus en plus menacée. L'accentuation de ces tensions sur les ressources et l'accélération des changements climatiques font du

⁹ UNESCO, 2009

¹⁰ CIHEAM, 2009

¹¹ Conclusions de la 8^{ème} réunion ministérielle des Etats membres du CIHEAM, Istanbul 2010.

bassin Méditerranéen une des zones du Monde les plus vulnérables sur le plan écologique et, par la même, politique.

La Méditerranée est en effet depuis longtemps le théâtre de tensions récurrentes et ses ressources naturelles sont un facteur de puissance. Ainsi, la Grèce, Rome, les Croisés, les Arabes, les Ottomans et plus récemment les puissances européennes, ont fait de ce bassin une zone stratégique d'influences et de rivalités. Ces conquêtes ont d'ailleurs permis l'expansion de certaines cultures (comme la vigne, l'olivier ou le blé). Ces convoitises demeurent encore aujourd'hui. Il suffit de parcourir l'évolution du conflit israélo-palestinien pour comprendre à quel point l'accès à l'eau et à la terre y représente un enjeu stratégique majeur¹². La paix interne n'est également pas épargnée, comme l'ont montrée les émeutes parfois très violentes qui ont secoué certains pays méditerranéens au cours des dernières années, quand le prix du pain explosait ou que l'accès à la nourriture devenait difficile. Ventre affamé n'a pas d'oreille. L'insécurité alimentaire, hier comme demain, peut constituer l'un des plus grands facteurs de turbulences pour la Méditerranée.

Toutes ces variables, ici brièvement exposées et donc parfois inévitablement schématiques, doivent être examinées comme une combinaison stratégique. Elles révèlent une toile géopolitique régionale caractérisée par des dynamiques agricoles et alimentaires ancrées dans un passé commun, mais qui représentent surtout un enjeu majeur pour le futur. A ces questions s'ajoutent par ailleurs des phénomènes sociaux-économiques émergents qui viennent renforcer le lien entre agriculture et géopolitique en Méditerranée.

2. L'INSERTION CROISSANTE DE NOUVEAUX ACTEURS DANS LE PAYSAGE AGRICOLE MEDITERRANEEN

2.1. De la micro-entreprise à la puissante industrie agroalimentaire

Depuis les années 1990, les pays du sud et de l'est de la Méditerranée ont été l'objet d'un nombre croissant d'investissements directs à l'étranger (IDE) sur leur territoire. Cet essor représente un volume de production important et une augmentation significative des emplois. Ce phénomène participe à modifier profondément le paysage économique, politique et social de la région.

¹² Blanc P, Chagnollaude JP et Souiah S., 2007

Si la domination des micro-entreprises perdure dans le domaine agro-alimentaire¹³ (ce qui permet ainsi d'assurer une sécurité alimentaire aux ménages les plus modestes), leur poids diminue et leur potentiel n'est pas mis en valeur. Parce qu'elles sont peu rentables, ces entreprises sont, en effet, mises de plus en plus en marge du système et ne bénéficient guère des politiques publiques d'investissement. N'ayant pas les ressources nécessaires pour innover et prospérer face à une concurrence croissante, elles perdent de leur importance. Ces pays souffrent également d'un manque de moyennes et grandes entreprises (de 10 à 250 salariés) permettant une concurrence saine et équilibrée.

Face à ces déséquilibres, l'industrie agro-alimentaire est en pleine croissance dans la région. Elle trouve tout d'abord une origine nationale, où l'Etat joue le rôle d'un investisseur important par le biais de conglomérats. Des firmes locales gagnent également en importance.

Dans ce contexte, les grandes firmes multinationales investissent de plus en plus dans la région et en particulier dans les structures locales et conglomérats déjà existants, afin de limiter les risques liés à l'implantation dans un environnement nouveau. La Turquie, Israël ou l'Égypte par exemple, ont attiré le plus d'IDE de ces firmes au cours des vingt dernières années. Le Maroc et l'Algérie attirent récemment de nombreux investisseurs européens, français en particulier. Ainsi, à titre d'exemple, Danone base sa stratégie commerciale sur le renforcement des acquisitions et des partenariats avec les firmes locales, comme en Algérie où la société s'associe aux leaders locaux du marché et accélère fortement son implantation¹⁴. L'intégration, par les entreprises locales à la chaîne d'approvisionnement, de ces firmes étrangères comporte des avantages commerciaux, permettant de contourner les barrières tarifaires à l'exportation, comme au sein de l'Union Européenne.

Certains secteurs, tournés vers le marché domestique sont particulièrement attractifs. C'est le cas de l'industrie brassicole, laitière et de la transformation de céréales. Les produits davantage voués à l'exportation, comme la transformation des fruits et légumes et la production d'huile d'olive, intéressent aussi les investisseurs. Si les investissements des firmes agro-alimentaires étrangères restent

¹³ CIHEAM, 2009

¹⁴ Cheriet F et Rastoin JL, 2010

modestes, comparés à d'autres régions du monde plus attractives en termes de marché, cette croissance comporte des risques très importants, notamment pour le milliard de petits paysans et les micro-entreprises dont la production ne fait pas le poids face à ces firmes. Il en découle des conséquences sociales et économiques intrinsèquement liées au développement, à la stabilité et à la politique des pays. Il est, de plus, intéressant de noter que les grandes sociétés agroalimentaires constituent un lobby puissant, ayant un poids très important au niveau des politiques et des marchés internationaux.

2.2. Le phénomène croissant d'accaparement des terres

La course aux terres agricoles n'est pas une nouveauté. Le processus de colonisation s'est fortement appuyé sur cette logique visant à conquérir ressources et territoires productifs. On observe pourtant une croissance significative de celle-ci, en nombre et en superficie, de plus en plus inquiétante¹⁵. Certains états, ayant peu de terres arables, se tournent vers des états plus vastes afin de cultiver des produits de base dont ils manquent pour nourrir leur population. Ce phénomène est particulièrement complexe car il représente pour les uns, une solution au manque de terres cultivables et une meilleure sécurité alimentaire mais crée pour d'autres, une vulnérabilité supplémentaire et la perte de leur terre et du profit qu'ils pourraient en dégager. Ces acquisitions de terres recouvrent plusieurs formes, les plus courantes étant la vente et la location. Les bénéficiaires principaux de ces contrats sont souvent des compagnies privées locales et des multinationales. Cependant, la participation d'entités publiques à ce phénomène est de plus en plus importante. Il est également intéressant de noter que ces «acquisitions» sont fortement marquées par un rapport sud-sud dont témoignent, par exemple, les négociations en cours entre la pétromonarchie saoudienne et le Brésil, fort d'un territoire immense.

Les pays arabes et méditerranéens ne sont pas épargnés par ce phénomène. Les Etats du Golfe, comme les Emirats Arabes Unis ou l'Arabie Saoudite constituent en effet des investisseurs de poids. Et si leurs principaux investissements sont ciblés en Afrique et plus récemment en Asie, ils s'intéressent également à leurs voisins méditerranéens, notamment la Jordanie et le Maroc, dans les secteurs variés de l'agriculture, de la pêche, de la manufacture et du tourisme¹⁶.

¹⁵ Pouch T, 2010

¹⁶ Abis S et Cusi P, 2010

Les Etats méditerranéens, pour pallier au manque de denrées alimentaires et à leurs contraintes naturelles, sont eux-mêmes très actifs. Ainsi, à l'été 2008, l'Egypte a contracté avec les autorités ougandaises la location de 800 000 hectares de terres pour produire du blé et du maïs¹⁷. Dans la même perspective, la Libye, déjà présente au Mali, au Libéria et en Guinée, met à l'œuvre une véritable « diplomatie agricole » et a engagé des négociations avec l'Ukraine. Un partenariat avec le Brésil est également en prévision pour la production d'aliments dans les zones irriguées du Nord Est. Mais les objectifs ne sont pas uniquement alimentaires et recouvrent également des besoins en agro-carburants, des utilisations touristiques ou urbaines. Ainsi, en Algérie, 50 000 hectares de terres agricoles ont été réaffectées à d'autres fins et on estime que 112 000 hectares seront concernés à l'horizon 2020¹⁸. Ce phénomène accru, associé à une insécurité et des besoins alimentaires grandissants, marque déjà le paysage géopolitique méditerranéen. Il pourrait notamment toucher dans le futur des pays jusqu'alors peu concernés, comme les Etats du Maghreb et le Liban.

Table 4. Pays du Moyen-Orient et du Maghreb concernés par le phénomène d'accaparement des terres

	Pays d'origine	Pays de destination
Etats du Golfe	Arabie Saoudite Emirats Arabes Unis Bahreïn Koweït Qatar	
Autre Etats du Moyen-Orient	Egypte Jordanie	Egypte Jordanie Turquie Yémen Syrie
Maghreb	Lybie	Algérie Maroc

Source : Compilation des données tirées des rapports GRAIN 2008, 2009 et 2010 ainsi que la Note d'analyse n°6 du CIHEAM «Convoitises sur les terres agricoles mondiales. Les pays arabes au cœur du débat»

¹⁷ GRAIN, 2008

¹⁸ Ce chiffre est issu d'un rapport du Ministère algérien de l'agriculture et du développement rural sur les perspectives du foncier agricole.

Les rentrées économiques qui en découlent pourraient, de prime abord, avoir un impact bénéfique dans le pays hôte, créant ainsi une source de revenus et d'emplois. Les nouveaux venus exploitent et rentabilisent alors une terre arable jusqu'alors délaissée. Cependant, ces investissements, marqués par un manque de transparence, ont souvent lieu dans les Etats à gouvernance faible, ayant une législation foncière peu claire et sans considération des collectivités locales et des organisations paysannes. Outre la vente ou la location, les compensations économiques ne sont pas toujours prévues. Il arrive également que le pays bailleur utilise sa propre main-d'œuvre, privant donc le pays de retombées locales en matière d'emploi. Les paysans, n'étant souvent pas propriétaires de leurs terres (possédées par l'état), en sont alors évincés sans bénéficier d'aucun droit ou compensation. Il faut néanmoins relativiser l'ampleur de ces acquisitions, la réalité étant souvent bien loin de ce qui avait été prévu (on estime que moins de 50% des annonces se réalisent¹⁹).

En l'absence d'un droit international et d'une régulation dans ce domaine, c'est bien la loi du plus fort qui demeure, à l'image des enjeux économiques et politiques qui les sous-tendent. Des limitations seraient cependant possibles en favorisant un meilleur contrôle public, une plus grande transparence, une implication des populations locales et des considérations environnementales. Le rôle des Etats est alors majeur, à l'image du Brésil qui, voyant ce phénomène s'accroître, a changé sa loi foncière afin de limiter ces acquisitions. Mais qu'en est-il des pays où la gouvernance est faible? Un changement de pratique et des règles claires devraient s'établir à un niveau plus large, notamment par la coopération régionale et mondiale, ce qui est loin d'être encore le cas.

En effet, réuni en octobre 2010, le Comité de la sécurité alimentaire (CSA) de l'ONU a examiné un code de conduite sur les investissements fonciers à l'étranger, mais ne l'a pas formellement adopté et s'est contenté d'en «prendre note». Cette nouvelle pratique grandissante constitue une parfaite illustration de l'imbrication des enjeux, qui dépasse le cadre purement thématique de l'agriculture et s'insère dans des enjeux économiques, politiques, de sécurité alimentaire et de puissance.

¹⁹ Banque mondiale, 2010

2.3. Des partenaires plus diversifiés : le monde en Méditerranée

Pour des raisons géographiques et historiques évidentes, l'Europe entretient des relations importantes avec les pays du Sud de la Méditerranée. Elle y est un acteur agricole traditionnel, demeurant leur premier partenaire agro-commercial (assurant un tiers des achats agro-alimentaires de ces pays et important environ la moitié de leurs exportations). Les relations économiques se font surtout dans un cadre bilatéral et la création d'une zone de libre échange est prévue entre 2010 et 2020²⁰. Les Etats-Unis ont également un rôle majeur dans la région, et ce depuis la seconde guerre mondiale, étant le second partenaire commercial de la zone après l'Union Européenne ; Israël, la Turquie, l'Egypte, la Jordanie, le Maroc et l'Algérie sont ainsi de gros importateurs de ses produits agricoles. Des zones industrielles qualifiées, offrant un accès privilégié au marché américain ont d'ailleurs été instaurés en Jordanie et en Egypte.

Face à ces partenaires traditionnels, une multitude de nouveaux acteurs s'introduisent progressivement dans le sud et l'est de la Méditerranée à l'instar de la Chine, de l'Inde, de la Russie, des monarchies du Golfe, de la Turquie et du Brésil²¹. Si le cas de la Chine fait l'objet de nombreuses attentions, elle n'est pas pour l'heure tournée prioritairement vers les questions agricoles (encore que la production d'huile d'olive développée par Pékin n'est pas sans rapport ici, notamment quand on observe le rapprochement intéressé avec la Grèce). D'autres Etats, comme ceux de la mer Noire, le Japon ou le Brésil s'invitent de plus en plus dans la zone méditerranéenne notamment en matière d'agriculture.

La Russie et l'Ukraine prennent ainsi une importance agro-commerciale grandissante dans la région, grâce à leurs exportations céréalières qui augmentent depuis quelques années. Mais les pertes en blé, survenues lors de l'été 2010 dans les plaines russes, ont agité le marché international et ont eu des répercussions dans les stratégies d'approvisionnement en céréales des pays méditerranéens fortement dépendants, à l'instar de l'Egypte.

²⁰ Cette zone de libre échange constitue l'un des objectifs du partenariat Euro méditerranéen, mis en place à la suite de la conférence de Barcelone, en 1995.

²¹ Confluences Méditerranée, 2010

Les liens avec le Japon relèvent, aujourd'hui, essentiellement d'une coopération en matière d'infrastructures économiques et sociales. N'étant pas directement orientée vers l'agriculture, cette coopération a pourtant des conséquences dans ce domaine puisqu'elle est axée sur l'approvisionnement durable et la gestion intégrée des ressources en eau (le Japon est le 3^{ème} donateur dans le secteur de l'eau après les Etats-Unis et l'Allemagne)²². Son intérêt pour les ressources énergétiques de la région, allié à une dépendance agricole nipponne croissante, laisse entrevoir des partenariats potentiels dans ce domaine.

Mais l'acteur émergent majeur de ces dernières décennies est bien le Brésil et il constitue une illustration intéressante de l'imbrication croissante entre agriculture, insécurité alimentaire et géopolitique. Aujourd'hui 10^{ème} puissance économique mondiale, le Brésil ne cesse de renforcer sa puissance sur tous les fronts. Il est ainsi très actif dans les négociations internationales d'ordre politique (ONU) et commercial (OMC). Il renforce ses relations avec les grandes puissances telles que les Etats-Unis, l'Europe ou le Japon, tout en étant l'un des instigateurs majeurs du renforcement de la coopération sud-sud. Autosuffisant sur le plan pétrolier, cinquième superficie mondiale et riche en ressources naturelles, le Brésil possède de nombreux atouts pour son développement et son expansion.

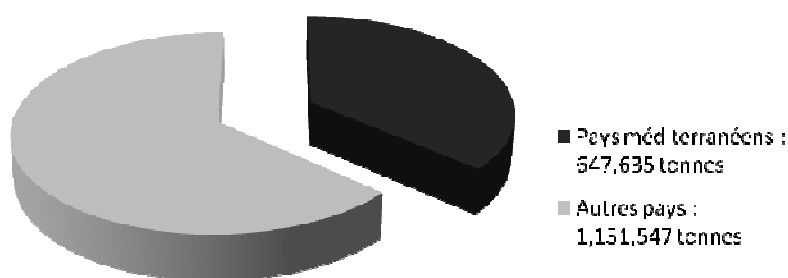
Son action dans la région n'est pas uniquement tournée vers l'agriculture. Elle est tout d'abord diplomatique et politique. Ainsi, le sommet de Brasilia, qui s'est tenu les 10 et 11 mai 2005, fut l'occasion d'affirmer une réelle volonté d'intensifier la coopération économique, politique et culturelle entre l'Amérique du Sud et la Méditerranée. A Doha, en 2009, s'est ensuite tenu le second sommet des chefs d'états et de gouvernements d'Amérique du Sud et de la Ligue Arabe. Le Mercosur, avec le Brésil pour chef de file, a engagé en 2008 des négociations commerciales avec l'Egypte, la Jordanie, le Maroc et travaille à la création d'une zone de libre-échange avec le Conseil de coopération du Golfe.

Malgré ses progrès industriels et tertiaires, le Brésil n'a jamais abandonné son développement agricole. Il a mis en place un puissant complexe agro-industriel capable de transformer et de

²² Plan Bleu, 2007

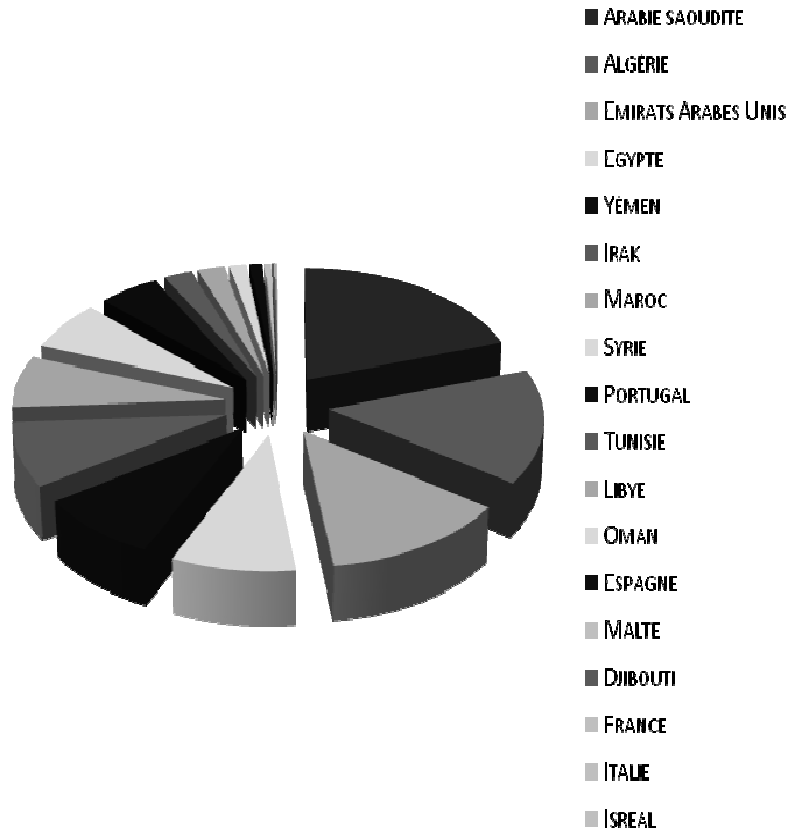
valoriser les denrées ainsi qu'une capacité technique, alliée à d'important espaces naturels, ayant ainsi permis d'accroître la production tout en défrichant de nouvelles terres. Le potentiel agricole du Brésil, de plus en plus mis en valeur, associé à la vulnérabilité alimentaire grandissante des pays arabes et à l'essor des relations sud-sud, lui permet de s'insérer durablement dans le théâtre des relations méditerranéennes. Ainsi, si ces pays ne sont pas les premiers partenaires agroalimentaires du Brésil, leurs importations augmentent très rapidement multipliant par six le volume de ses exportations en l'espace d'une décennie (leur volume est passé de 1,3 milliard de dollars en 1998 à environ 6 milliards en 2009)²³. Le Brésil aujourd'hui vend autant aux pays arabes sur le plan agro-alimentaire qu'il ne le fait avec la Chine. Cela est suffisamment significatif pour être souligné. Elles représentent 9% des produits agricoles importés par l'Egypte, 11% pour le Maroc et 7% pour l'Algérie. Ces exportations concernent surtout le sucre, le Brésil étant leur fournisseur quasi- exclusif, la viande et le soja.

Table 5. **Exportations de sucre brésilien vers les pays arabes et méditerranéens 2010 (en tonnes)**



Source: statistiques du Ministère de l'Agriculture Brésilien (*Ministerio da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*)

²³ Abis S, et Nardone J, 2009

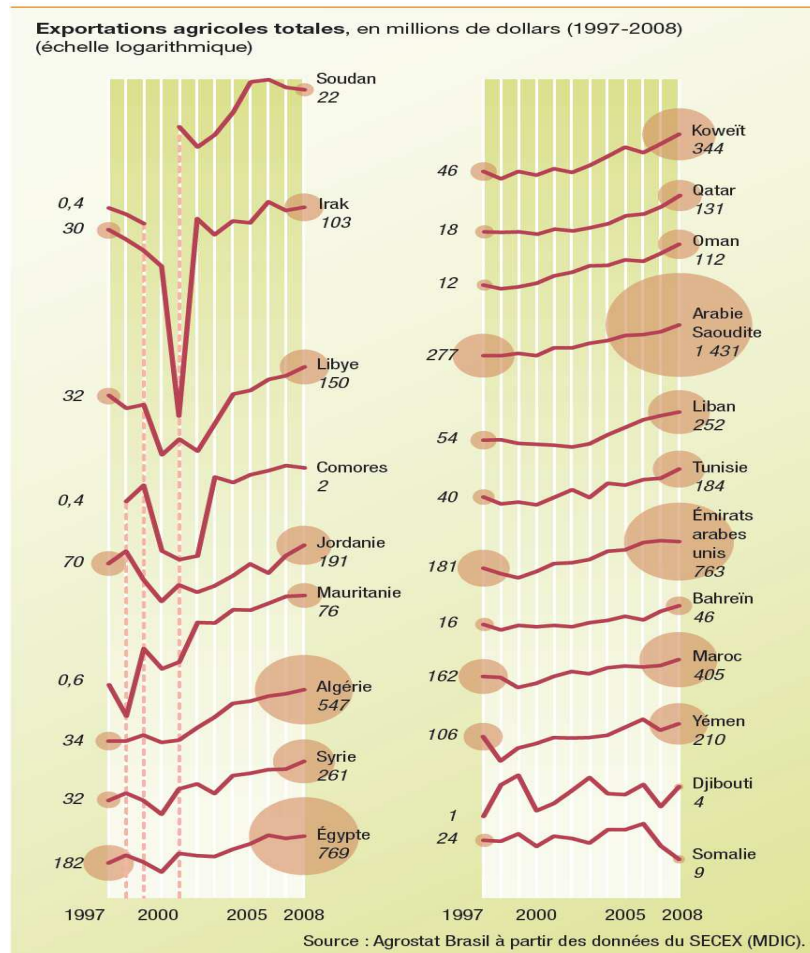


Source: statistiques du Ministère de l'Agriculture Brésilien (Ministerio da Agricultura, Pecuaria e Abastecimento)

Enfin, cette convergence arabo-brésilienne comporte une dimension technique, scientifique et agronomique. Embrapa par exemple, la société brésilienne de recherche agricole, a signé plusieurs accords-cadres de partenariat dans la zone, en particulier en Tunisie et en Egypte. Des changements dans la politique brésilienne, notamment la montée progressive du parti vert et des préoccupations écologiques, pourraient avoir, dans les prochaines décennies, un impact significatif sur sa politique d'expansion et les conséquences environnementales importantes qu'elle entraîne (notamment sur l'Amazonie).

En optant pour un modèle d'extraversion économique et en misant sur son potentiel hydrique et foncier, le Brésil fait désormais de l'agriculture un vecteur de son insertion dans l'économie mondiale. Il a acquis une place de choix dans le théâtre des relations méditerranéennes, créant ainsi de nouvelles interdépendances politiques et économiques. Il pourrait en quelque sorte devenir progressivement la «ferme du monde arabe».

Table 6. Evolution des exportations du Brésil vers les pays arabes



CONCLUSION

Le débat est vif actuellement au sujet de la sécurité alimentaire. Les décideurs plaident pour une meilleure gouvernance agricole à l'échelle internationale mais cette ambition semble encore demeurer au stade du déclamatoire. La communauté scientifique et les experts bataillent souvent sur les capacités ou non de la planète à nourrir une population de près de 7 milliards d'habitants à l'heure actuelle et où les ressources naturelles se raréfient. Les rapports de prospective se multiplient tout autant que les controverses s'amplifient. S'interroger sur la situation en 2050 est utile, mais l'urgence n'est-elle pas de traiter les problèmes présents?

Un monde où un milliard de personnes souffrent de la faim n'est pas tolérable. Tout le problème réside dans la formulation de la question que l'on souhaite poser. Si le réflexe agronomique autour du «peut-on nourrir le monde?» est nécessaire, il est essentiel de le conjuguer à une approche géopolitique sur le «veut-on nourrir le monde?»²⁴. Car c'est bien par une volonté politique et par elle seule, qu'une réponse durable pourra être donnée.

Cette nécessité d'explorer la problématique agricole mondiale en se parant parfois de lunettes géopolitiques trouve un écho particulier dans certaines zones sensibles du monde. La Méditerranée qui concentre toute la panoplie des tensions alimentaires en est une illustration emblématique. L'agriculture constitue en effet un levier qui peut peser sur les différentes variables exposées et permettre développement, paix et croissance.

L'amélioration de la sécurité alimentaire pourrait être impulsée par une régionalisation stratégique de ces enjeux. Dans cette perspective, l'Union pour la Méditerranée devrait accorder à l'agriculture et à l'alimentation, la place déterminante que la tonalité géopolitique de ces questions impose.

²⁴ Cette question a fait l'objet d'une conférence-débat organisée par la CIHEAM, le 18 novembre 2010 «Veut-on nourrir le Monde? Quelles insécurités alimentaires pour quels intérêts?

Références bibliographiques

- Abis S & Cusi P**, 2010. «Convoitises sur les terres agricoles mondiales. Les pays arabes au cœur du débat». *Les notes d'analyse du CIHEAM*, n°61, octobre 2010.
- Abis S, & Nardone J**, 2009. «Le Brésil, future ferme du monde arabe». *Futuribles*, n°356, octobre 2009.
- Blanc P**, 2009. «Faim des villes, faim des campagnes : le retour du politique?». *Affaires- stratégiques.info, IRIS*, 20 octobre 2009.
- Blanc P, Chagnollaud JP & Souiah S**. 2007. «Palestine, la dépossession d'un territoire». *L'Harmattan*, juin 2007.
- Banque mondiale**, 2010. *L'intérêt croissant pour les terres agricoles dans le monde peut-il apporter de bénéfices équitables à long terme?*
- Banque mondiale, FAO, IFAD**, 2009, *Improving Food Security in Arab Countries*, Report, Washington DC.
- Cheriet F & Rastoin JL**, 2010. «Sécurité alimentaire en Méditerranée : un enjeu stratégique majeur». *Les Notes IPEMED*, n°6, janvier 2010, Paris.
- CIHEAM**, 2010. *Veut-on nourrir le Monde? Quelles insécurités alimentaires pour quels intérêts? Compte-rendu de la Conférence-débat organisée le 18 novembre 2010*, Notes d'analyse n°62, décembre 2010.
- CIHEAM**, 2010. *Mediterra, l'Atlas sur l'agriculture, l'alimentation, la pêche et les mondes ruraux en Méditerranée*, Rapport annuel, Presses de Science Po, Paris.
- CIHEAM**, 2009. *Les produits de terroir, les indications géographiques et le développement local durable des pays méditerranéens*. Options méditerranéennes, CIHEAM, n°89, Paris.
- CIHEAM**, 2009. *L'agro-business en Méditerranée*, Lettre de veille, n°8, hiver 2009.
- CIHEAM**, 2009. *Mediterra 2009*. Repenser le développement rural en Méditerranée, Rapport annuel, Presses de Sciences-Po, Paris.
- CIHEAM**, 2008. *Mediterra 2008. Les futurs agricoles et alimentaires en Méditerranée*, Rapport annuel Presses de Science Po, 2008, Paris.
- CIHEAM**, 2007. *Mediterra 2007. Identité et qualité des produits alimentaires méditerranéens*, Rapport annuel, Presses de Sciences-Po, 2007, Paris.
- Confluences Méditerranée**, 2010. *La Méditerranée sans l'Europe*. Revue, n°74, septembre 2010.

GRAIN, 2008. *Main basse sur les terres agricoles en pleine crise alimentaire et financière.*

Plan Bleu, 2007. *Gestion de la demande en eau en Méditerranée, progrès et politiques.*

Pouch T, 2010. «La guerre des terres » *Choiseul novembre 2010.*

UNESCO, 2009. *Water in a Changing World. 3^{ème} Rapport mondial des Nations-Unies sur la mise en valeur des ressources en eau.*

L'AGROBUSINESS EN MÉDITERRANÉE : TENDANCES ACTUELLES ET PERSPECTIVES

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

RESUME

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

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

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

INTRODUCTION

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

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

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

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

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

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

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

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

1. LA MEDITERRANEE : UN «CONTINENT LIQUIDE» CONTRASTE

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 1 : La Méditerranée : un ensemble économique hétérogène

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

Tableau 1 : (suite)

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

* A titre de comparaison

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

Détails ci dessous

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

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

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

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

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

Les disparités macroéconomiques se traduisent aussi par des différences dans les performances à l'exportation ou en termes d'attractivité des IDE¹. Par rapport aux indicateurs d'exportation, et hormis quelques situations de quasi mono exportateur (Algérie, Syrie), les pays méditerranéens présentent des ratios d'exportation de produits manufacturés assez élevés. Cependant, de fortes différences se font jour par rapport aux exportations de produits «*High Tech*». Ce taux atteint 62% à Malte, alors qu'il ne dépasse pas 1% en Egypte.

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

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

¹ IDE : Investissements directs à l'étranger

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Les orientations stratégiques des firmes multinationales peuvent aussi être appréciées à travers les opérations de « désinvestissement ». Près de 9 opérations de désinvestissement sur 10 menées par les FMN-A² entre 1987 et 2006 ont visé des actifs ou des entreprises localisés en Europe occidentale ou en Amérique du Nord. En termes d’origine de la firme, sur les 1408 opérations enregistrées, près de 96% ont été réalisées par des firmes européennes ou américaines. Les désinvestissements intra zones sont importants : les deux tiers de désinvestissements en Amérique du Nord sont réalisés par des firmes américaines et plus des trois quarts des désinvestissements enregistrés en Europe occidentale sont l’œuvre de firmes agroalimentaires européennes (Cheriet, 2009).

Concernant la région des pays tiers méditerranéens³, les opérations de désinvestissement total demeurent rares. Durant les deux décennies précédentes, il n’a été relevé que 5 désinvestissements, dont 4 réalisés par des firmes européennes. Cependant, pour l’ensemble de la région d’étude, il faudrait s’attendre à des proportions plus importantes en

² FMN-A : Firma multinationale agroalimentaire.

³ Pays Méditerranéens n’appartenant pas à la rive sud de l’Union Européenne

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

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

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

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

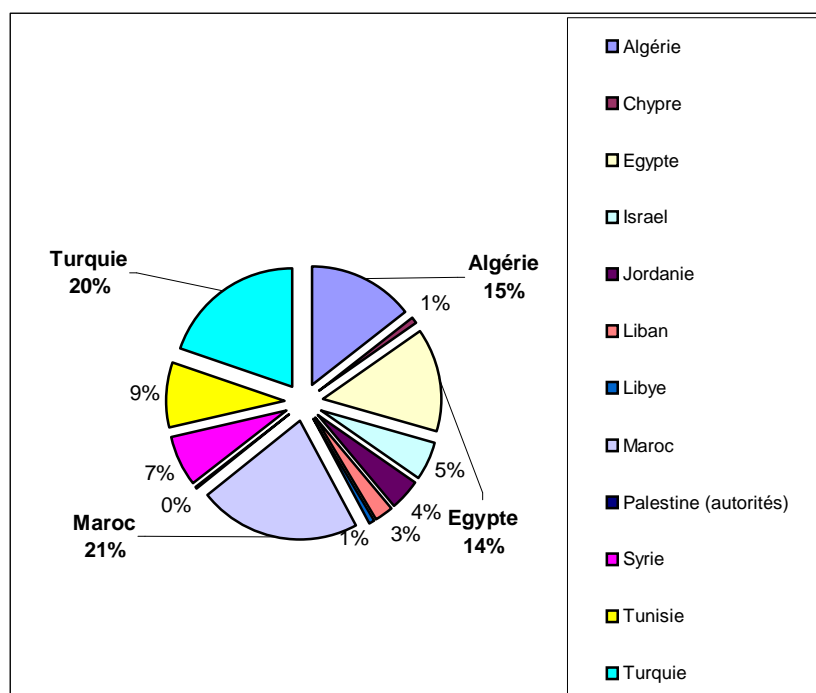
Durant les deux années 2007 et 2008, l'observatoire du réseau d'investissement méditerranéen ANIMA a relevé des flux entrants d'IDE agroalimentaires avoisinant les 2,7 milliards d'euros dans les pays du Sud et de l'Est de la Méditerranée. La répartition de ces flux montre une nette prédominance de la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

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

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

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

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

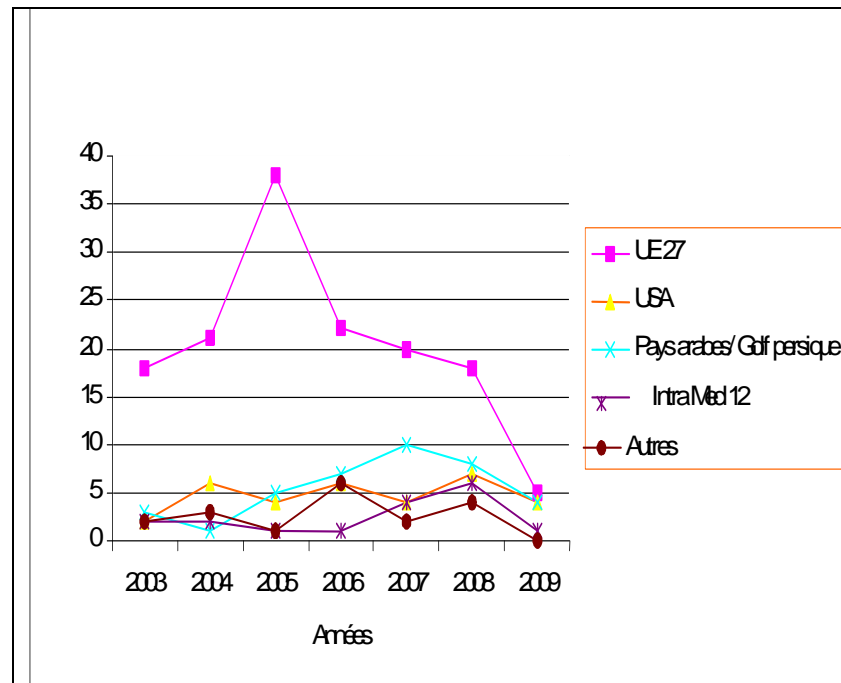


Source : Observatoire MIPO, Réseau ANIMA, 2010.

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

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

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



Source : Observatoire MIPO, Réseau ANIMA, 2010.

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

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

2- PRINCIPALES TENDANCES DES SECTEURS AGRO-ALIMENTAIRES MEDITERRANEENS

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

2.1. Une structure atomisée et faiblement productive dans les PSEM

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

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

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

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

Pendant les deux dernières décennies, le taux de valeur ajoutée⁵ des IAA des cinq pays du Nord de la Méditerranée ainsi que de certains pays du Moyen-Orient (Turquie, Israël, Chypre) a augmenté alors que l'effectif total a fléchi. La Turquie, qui a amorcé la fondation de son agro-industrie moderne au début des années 1930, pourrait être en train d'atteindre la phase de maturité de son marché agroalimentaire.

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. Des performances très contrastées dans le secteur agroalimentaire

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

en termes d'échanges internationaux et de dépendances alimentaires dans cette région. Le tableau suivant présente un score de performance des IAA dans les pays méditerranéens basé sur trois ratios industriels⁶ : la productivité du travail dans le secteur, le taux de valeur ajoutée et la capacité productive⁷. Le tableau nous permet d'apprécier le classement de 16 pays méditerranéens⁸ ainsi que les moyennes régionales.

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

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

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

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

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

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

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

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

Même si ces évolutions semblent davantage tirées par les performances des IAA dans les pays méditerranéens appartenant à l'Union Européenne⁹, il apparaît que la situation est plus nuancée entre les pays de l'Est et du Sud. Ces derniers ont connu durant la période examinée des évolutions positives notamment en termes de production (+4,5%) et de valeur ajoutée (+32%), alors que les pays de l'Est ont globalement connu de fortes diminutions¹⁰.

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

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

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

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

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

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

Tableau 5 : (suite)

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

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

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

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

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

Tableau 6 : (Suite)

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

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

** VA : Valeur ajoutée

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.4. Avènement des conglomérats industriels à capital familial

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

L'entreprise algérienne Cevital offre un bon exemple : Issaâd Rebrab, un modeste comptable ayant opté pour l'enseignement en début de carrière, décide de créer son entreprise, Socomeg, en partenariat avec d'autres entrepreneurs en 1972¹¹. Jusqu'à la fin des années 1980, il restera dans le seul secteur de la construction métallique et serrurerie. Mais, depuis 1988, Socomeg s'est diversifié dans le raffinage du sucre, la trituration des oléagineux-protéagineux, la fabrication de pâtes alimentaires et de dérivés de céréales et l'embouteillage d'eau minérale. Par ailleurs, il est devenu concessionnaire de Hyundai et de Rank Xerox en Algérie et a racheté IBM Algérie. Le tableau 1 en Annexe donne un premier aperçu de ces conglomérats qui régissent les secteurs agro-industriels et agro-tertiaires de quelques pays méditerranéens.

En Espagne, en France et en Italie, plusieurs grands groupes multinationaux suivent cette tradition (Bongrain, Ferrero, Lactalis, Montedison/famille Ferruzzi, Pernod Ricard, pour ne citer que les plus connus). Dans le Sud et l'Est de la Méditerranée, on peut citer les familles Koç, Sabanci et Yasar en Turquie, les familles Haddab, Hashisha et Chaibi en Tunisie, la famille royale au Maroc. Cette situation implique un mode de gestion et de gouvernance qui diffère de celui des groupes agro-industriels anglo-saxons dépendants des investisseurs institutionnels¹². Au Maghreb et en Turquie donc, ce sont ces familles qui ont su créer des entreprises compétitives, qui maîtrisent leurs chaînes de production et de distribution et qui sont leaders sur leurs marchés. La pénétration du capital agroalimentaire étranger est, le plus souvent, réalisée par l'établissement de partenariats avec ces entreprises locales.

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

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

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

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

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

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

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

L'analyse des investissements directs réalisés par les grandes firmes agroalimentaires à partir des données d'AGRODATA est un bon indicateur de la stratégie des firmes dans les pays de la zone. Nous allons, dans cette partie, nous baser sur la banque de données Agrodats¹³. Il est toutefois important de rappeler que ces investissements ne constituent pas l'ensemble des investissements directs à l'étranger (IDE) opérant dans le bassin Méditerranéen et, qu'en choisissant d'étudier les localisations à l'étranger des plus grandes firmes, nous délaissions forcément une partie des investissements réalisés par des PME multinationales en pleine croissance pendant ces deux dernières décennies.

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

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

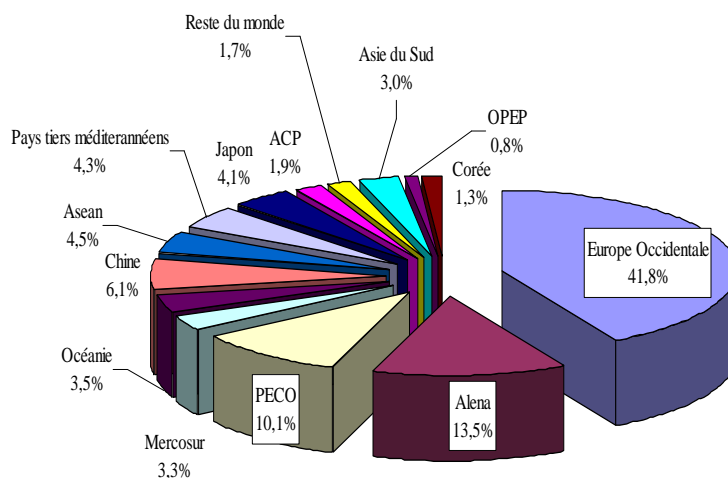
de mesurer la pénétration du capital étranger dans les systèmes agroalimentaires régionaux, sont peu nombreuses, voire inexistantes.

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

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

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

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



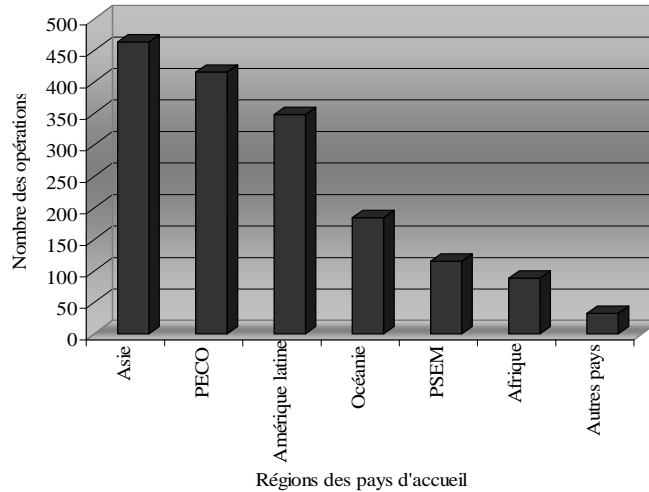
Source : Banque de données Agrodatab, UMR MOISA, Montpellier, 2007.

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

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

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

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



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

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

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

Bulgarie¹⁴. La plupart des investissements dans ces pays sont réalisés dans l'industrie brassicole. Les industries des aliments de base, ainsi que l'industrie du chocolat et confiserie, attirent également le capital étranger. C'est également le cas des filiales "multiproduits" qui comprennent plusieurs activités de la chaîne agroalimentaire et qui peuvent, à ce titre, être considérées comme des entreprises compétitives de taille moyenne. Celles-ci forment près de 13% de l'ensemble des filiales implantées dans les pays des Balkans et de la Mer Noire.

- Le sous-ensemble «Pays du Moyen-Orient et les îles» constitue un espace également attractif pour le capital de la Triade¹⁵. La Turquie, l'Égypte et Israël se distinguent des autres pays composant ce sous-ensemble. Des sous-secteurs à haute valeur ajoutée, tels que les boissons sans alcool et les produits alimentaires divers (aliments diététiques et infantiles, amidon, épices et assaisonnements, café et thé, plats préparés et *snackfoods*), apparaissent comme des secteurs cibles pour les firmes de l'agro-alimentaire mondial. On remarque également la présence de filiales "multiproduits" qui constituent 12 % du total. L'agrotertiaire, qui est un large marché pour les échanges internationaux des produits agro-alimentaires et qui abrite des réseaux de distribution locaux bien établis, attire également une partie non négligeable du capital étranger (10,5 % des filiales établies). En effet, les réseaux de distribution locaux constituent un actif spécifique particulièrement visé.
- Les pays du golfe Arabique, pays à revenus pétroliers jouissant d'un niveau de produit national brut (PNB) par habitant élevé, ne sont pas des zones d'attraction pour le capital agroalimentaire international. Les stocks d'investissement y ont gardé une tendance constante ces dix dernières années. Les investissements concernent plus spécifiquement le commerce international des produits agricoles et alimentaires et l'industrie laitière.
- Enfin, dans la zone du Maghreb, les investisseurs s'intéressent surtout au Maroc et à la Tunisie et très récemment à l'Algérie. Les françaises, comme Danone, Fromagerie Bel, Lactalis et Sodiaal, sont activement présentes sur les marchés laitiers

¹⁴ Les pays de la Mer Noire sont inclus dans la définition du bassin Méditerranéen dans Agrodata

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3. Les mouvements des capitaux Sud-Sud

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

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

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

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

Toutefois, quelques exceptions à ces grandes tendances doivent être signalées. La première est le cas de l'Omnium Nord Africain (ONA) qui a investi dans les pays arabes, mais qui a également réalisé des acquisitions d'entreprises et possède des filiales implantées en France. Ainsi, après avoir acquis les Conserveries monégasques au début des années 1990, le groupe marocain a établi neuf filiales spécialisées dans la pêche et la transformation de poisson, deux filiales de commerce de produits agroalimentaires et une filiale holding qui s'occupe de la partie communication et de la gestion de ses affaires à l'étranger¹⁶. De son côté, Delta Dairy, société grecque en partenariat avec le groupe Danone, investit depuis quelques années en Bulgarie et en Roumanie dans le secteur laitier. Un certain nombre de PME grecques sont très actives dans cette zone de la Méditerranée, dans l'agroalimentaire mais également l'agro-tertiaire.

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

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

années, des firmes agro-industrielles algériennes (Cévital, Sim), tunisiennes (Poulina) ou marocaines (Koutoubia) décident de réaliser des investissements dans le secteur agroalimentaire de la région, soit seules, soit en partenariat entre elles, soit en partenariat avec des firmes multinationales¹⁷.

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

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

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

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

¹⁷ cf Enquête Cheriet et Rastoin, Ipemed- MOISA, 2010.

(Tozanli, 2009).

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

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

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

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

CONCLUSION

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

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

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

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

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

Références bibliographiques

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

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

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

Cheriet F., Le Roy F.v, & Rastoin J.L., (2008), «Quelle spécificité de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée». *Management International* (Montréal). Vol. 12, N° 3, p. 40.60.

Cheriet F., & Tozanli S., (2007), «Essai de construction d'un score d'attractivité sectorielle des investissements directs étrangers : cas du secteur agroalimentaire dans le Sud et l'Est de la Méditerranée». *Economie rurale*. Vol. 12, N° 302, p. 40.55.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 7: (Suite)

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

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

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

LES EXPORTATEURS CERELIERS FRANÇAIS SUR LE MARCHÉ ALGERIEN DU BLE : OPPORTUNITES ET CONTRAINTES

Rym **KELLOU-HARBOUZE***

RESUME

Le présent article consiste à faire d'une part, une exploration du marché de blé algérien afin d'acquérir une connaissance sur la consommation, les produits et le fonctionnement de ce marché et de ces acteurs; donc, établir un diagnostic externe des entreprises françaises pour mieux comprendre leurs contraintes et leurs opportunités sur un marché spécifique. Et d'autre part, il s'agit de mesurer les besoins et les attentes des principaux intervenants de la filière blé en Algérie. Cela concerne en particulier les industriels et transformateurs algériens de blé relevant du secteur privé. A cet effet, des enquêtes sur le terrain ont été menées auprès des chefs d'entreprises privées de transformation des céréales.

Les résultats obtenus vont permettre à ces entreprises françaises, d'adapter leur politique marketing par rapport aux attentes des futurs clients algériens, afin d'avoir la possibilité d'exporter leur blé dur vers le marché algérien. A terme, notre étude permet d'identifier les conditions pour instaurer un partenariat durable entre ces coopératives françaises productrices de blé dur et les différents entrepreneurs privés algériens exerçant dans le secteur de la transformation des céréales.

MOTS-CLE : Blé, Algérie, exportation, marché, industrie céréalière, partenariat, coopération Nord-Sud.

JEL CLASSIFICATION : L23; L66; M11; M16.

* Doctorante 3^{ème} année en «TERRITOIRES, TEMPS, SOCIÉTÉS ET DÉVELOPPEMENT» : Université Paul Valéry (UM3) et Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (IAMM).

INTRODUCTION

En Algérie, les importations de blé étant importantes et encore nécessaires, il s'agit donc de les *prévoir*, les *négocier*, les *financer*, les *réceptionner*, les *stocker* et les *répartir* avec les meilleures techniques possibles (Talamali, 2004)¹. Parallèlement à ces objectifs, le mode de consommation de la population algérienne connaît actuellement une mutation qualitative. C'est dans cette optique que les importateurs nationaux (publics et privés) ont tout intérêt à nouer des relations de partenariat avec des exportateurs étrangers, capables de fournir des produits de qualité en offrant des blés qui s'adaptent à la demande des transformateurs et des consommateurs algériens.

Devant l'opportunité de la libéralisation du marché algérien des céréales et la place qu'occupe le blé dans le mode de consommation de sa population, un nombre important de groupes céréaliers internationaux (canadiens, américains, français), ont établi des relations commerciales avec les différents organismes céréaliers, notamment des transformateurs et importateurs de céréales nationaux.

Dans cet environnement marqué par une concurrence accrue sur le marché des céréales au niveau international, les coopératives Groupe coopératif occitan (GCO), Sud céréales et Audecoop s'intéressent de plus en plus au marché algérien et plus précisément aux transformateurs privés de céréales. Le choix de ces acteurs se justifie par la diversité des produits et services que les entreprises françaises sont en mesure d'offrir sur le marché algérien.

Pour ces objectifs que nous jugeons primordiaux et afin d'analyser ces faits, nous estimons qu'une question essentielle est posée, à savoir:

Comment développer et pérenniser les flux d'exportation du blé dur du Languedoc-Roussillon vers l'Algérie? Et que représente le marché algérien du blé dur en termes d'opportunités pour les coopératives françaises concernées?

Cet article portant sur «*L'Analyse du marché algérien du blé dur et les opportunités d'export pour les céréaliers français, dans le cadre du pôle de compétitivité : Q@LI-MEDiterranée cas des coopératives : GCO, SUD CEREALES et AUDECOO*» s'articule autour d'un travail d'enquête et d'investigation auprès d'entreprises de transformation de

¹ Ancien Directeur Générale de l'OAIC.

blé². En premier lieu nous avons présenté l'intérêt et l'organisation de l'enquête, la localisation des entreprises au niveau national ainsi que l'échantillon retenu pour cette étude. Ensuite, nous avons traité et interprété les résultats de l'enquête ainsi que les principales recommandations relevées. Enfin, nous avons tenté de donner quelques suggestions à l'adresse des coopératives françaises pour établir leur stratégie marketing afin d'exporter vers la marché algérien.

1. METHODE D'ANALYSE : L'ETUDE DE MARCHÉ

Nous allons aborder ici l'importance de l'étude de marché dans l'élaboration d'une stratégie marketing par une entreprise. En effet, pour comprendre un marché donné, cerner les motivations et les comportements du consommateur, concevoir et orienter les stratégies de commercialisation de ses produits, l'entreprise a besoin dans son action marketing d'un flux d'informations (Léger-Jarniou, 2000)³.

Dans un environnement concurrentiel instable et changeant, cet apport d'informations permet de réduire le risque des décisions à court, moyen et long terme. Les études de marchés sont considérées comme le point de départ de l'action marketing. Chaque marché se caractérise par tout un ensemble de traits spécifiques que le responsable marketing doit apprendre à maîtriser (Gauthysinéchal et Vandercammen, 1998)⁴. En étudiant un nouveau marché, il aura intérêt à se poser plusieurs questions comme par exemple :

Quels sont les objectifs de l'achat? Pourquoi achète-t-on? Qui achète? Comment achète-t-on?

Dans notre cas, il s'agit d'une étude de marché au niveau international. La méthodologie suivie peut être expliquée de la manière suivante :

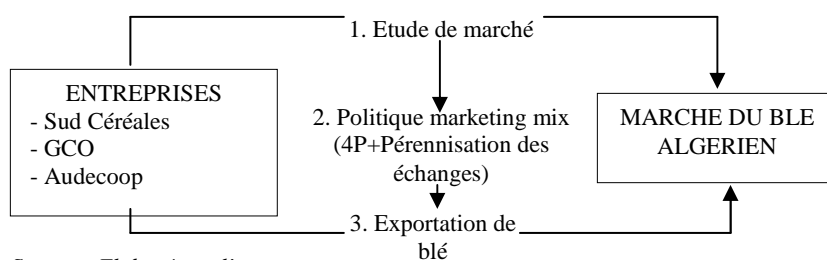
² L'article est tiré des résultats d'une étude du marché algérien, réalisée en 2006 pour les coopératives françaises suscitées.

³ Léger-Jarniou, C. 2003. Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprises, édition DUNOD, Paris. 242 p.

⁴ Gauthy-Sinechal. M, vandercammen. M. 2003. Etudes de marchés, méthodes et outils, série perspectives marketing, édition De Boeck Université, Bruxelles. 446 p.

Nous rappelons que les coopératives en question prévoient d'élargir leur activité à l'international par l'exportation de leur blé dur vers l'Algérie. Pour cela, il est nécessaire que ces entreprises élaborent une stratégie marketing adaptée au marché algérien. Cette stratégie est basée, en premier, sur la connaissance du marché du blé algérien. A cet effet, notre étude consiste à faire une exploration du marché afin d'obtenir des informations sur la consommation, les produits, le fonctionnement de ce marché et ses acteurs. Donc, il s'agit pour ces entreprises de réaliser un diagnostic externe afin de mieux comprendre les contraintes et les opportunités. Les résultats obtenus serviront à l'élaboration d'une stratégie marketing adéquate (y compris le mix marketing) et à la mise en œuvre des moyens nécessaires pour pouvoir exporter vers le marché algérien. Nous pouvons schématiser cette démarche de la manière suivante :

Graphique n° 1: Démarche méthodologique.



Source : Elaboré par l'auteur.

2. RECHERCHE ET ACTION SUR LE TERRAIN

L'analyse suivante va permettre d'une part, de déterminer les forces et faiblesses de l'industrie du secteur privé de la transformation du blé dur et d'autre part, de mesurer le degré de conscience des industriels privés quant à l'origine des problèmes bloquant leur activité. Cette analyse qui se veut descriptive et exploratrice est effectuée, entre autres, sur la base d'une enquête réalisée en 2006 auprès d'un échantillon d'unités de transformation de blé dur, à savoir les semouleries et les fabricants de pâtes alimentaires (y compris le couscous).

2.1. Intérêt de l'enquête

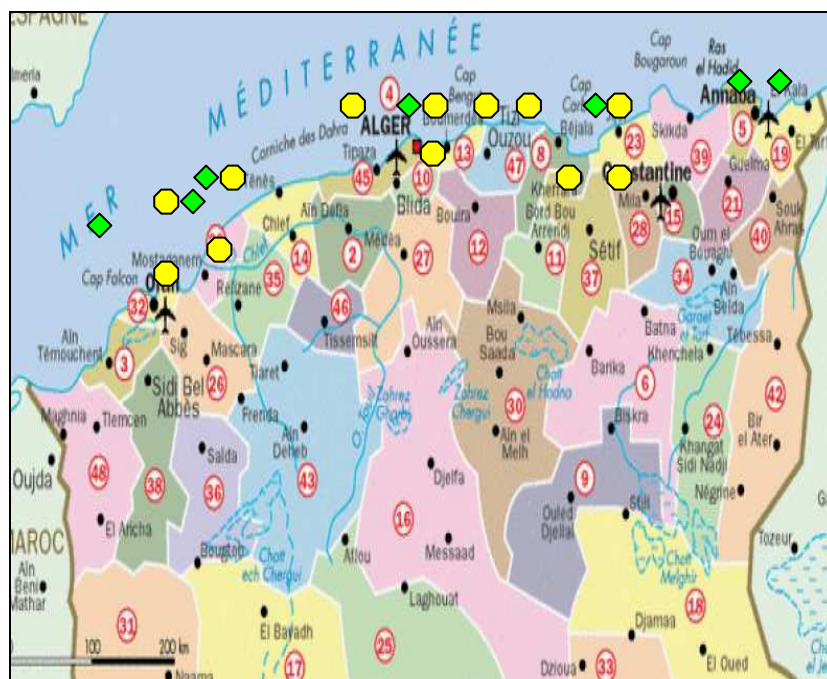
L'objectif de l'enquête consiste, en grande partie, à caractériser la clientèle potentielle : son importance, sa capacité de trituration, sa répartition selon sa spécialisation (semouliers spécialisés dans la fabrication de pâtes alimentaires, notamment de couscous, ou de semoules) et sa répartition spatiale. Cette étude nous permet aussi d'identifier les besoins et les attentes des industriels privés algériens en matière d'approvisionnement en blé et plus particulièrement en blé dur. De ce fait, nous avons pu aborder des aspects tels que la transformation du blé, les types de produits obtenus à partir de cette céréale, la qualité de la matière première recherchée lors des approvisionnements etc.

Le critère essentiel étant l'utilisation du blé dur en tant que matière première, nous avons procédé à un échantillonnage de convenance pour identifier les entreprises à enquêter. De même nous avons choisi de travailler dans les wilayas où l'activité de transformation du blé dur est importante. A cet effet, la désignation des entreprises au sein de la filière blé dur a été effectuée selon un choix raisonné basé sur les critères suivants : la présence de l'activité «transformation de blé dur», l'approvisionnement en matière première à partir du marché international (importation de blé) et la proximité géographique. En outre, il nous a été difficile de toucher l'ensemble des entreprises désignées (au nombre de 50) et de respecter le plan prévu; ceci pour deux raisons principales : l'arrêt de l'activité de certaines entreprises et la méfiance de certains industriels qui a motivé leur refus de nous divulguer des informations supposées être confidentielles. Nous avons donc visité 35 unités et avons pu effectuer le travail d'enquête auprès de 24 d'entre elles.

2.2. Localisation des entreprises concernées par l'enquête

Nous pouvons visualiser la localisation des entreprises enquêtées dans la carte ci-dessous :

Carte n° 1: Carte d'Algérie indiquant les wilayas concernées par l'enquête et les ports céréaliers



Source : www.quid.fr

● Wilayas touchées par l'enquête.

◆ : Ports céréaliers.

3. LES RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES ENTREPRISES

3.1. Présentation des entreprises enquêtées⁵

Nous avons constaté que les entreprises enquêtées sont de création récente. En effet, 58% d'entre elles ont démarré leur activité à partir de l'an 2000, avec un taux de 25% en 2000 et 17% en 2002 et 2004. Cette situation peut s'expliquer par la libéralisation du marché des céréales à partir de la fin des années 90 et par la promotion des investisseurs privés par l'Etat, durant cette période, par le biais de l'ex

⁵ La présentation détaillée des entreprises enquêtées est en tableau n°1 en annexes.

APSI et l'ANDI⁶. Par ailleurs, il est à signaler que la quasi-totalité des entreprises a le statut juridique soit d'une *SARL*⁷ soit d'une *EURL*⁸, exception faite de l'entreprise *LES MOULINS DE SIG* (wilaya de Mascara) qui a un statut de *SPA*⁹. Le cas particulier de cette entreprise s'explique par son précédent statut de filiale du groupe public *ERIAD* de Sidi-Bel-Abbès. Elle a ensuite été cédée en 2005 au groupe privé *METIDJI* dont le siège se situe dans la wilaya de Mostaganem. La totalité des sociétés sondées sont des entreprises industrielles. Sachant qu'il existe en Algérie un faible pourcentage de moulins traditionnels et artisanaux qui sont destinés, principalement, à la trituration des récoltes familiales en blés et en orge ou des petites localités (villages et communes), à usage personnel (non commercial).

Tableau n° 01: **Répartition de l'échantillon selon le chiffre d'affaires**

Chiffre * d'affaires	Nombre d'entreprises	%
Plus de 2 milliards de DA	5	21
Entre 200 millions et 2 milliards de DA	10	42
Entre 20 et 200 millions de DA	5	21
Moins de 20 millions de DA	4	17

Source : *Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.*

Il existe une hétérogénéité dans la valeur du chiffre d'affaires pour les entreprises enquêtées. Nous remarquons que la majorité d'entre elles, soit 42%, ont un chiffre d'affaires compris entre 200 millions et 2 milliards de DA. Par ailleurs, nous enregistrons un taux de 21% d'entreprises avec un chiffre d'affaires de plus de 2 milliards de DA ; cela peut s'expliquer par le fait que ces dernières appartiennent à des groupes agroalimentaires tels que les groupes *METIDJI*, *LA BELLE*, *LARA* et *ISSADI*. D'après les résultats obtenus à travers nos entretiens, nous pouvons avancer que la majorité des entreprises enquêtées sont considérées comme moyennes (50 à 250 employés). Les petites entreprises sont minoritaires dans notre échantillon alors que les très

⁶ APSI : Agence pour la promotion, le soutien et le suivi des investissements. ANDI : Agence nationale de développement des investissements.

⁷ Société à responsabilité limitée.

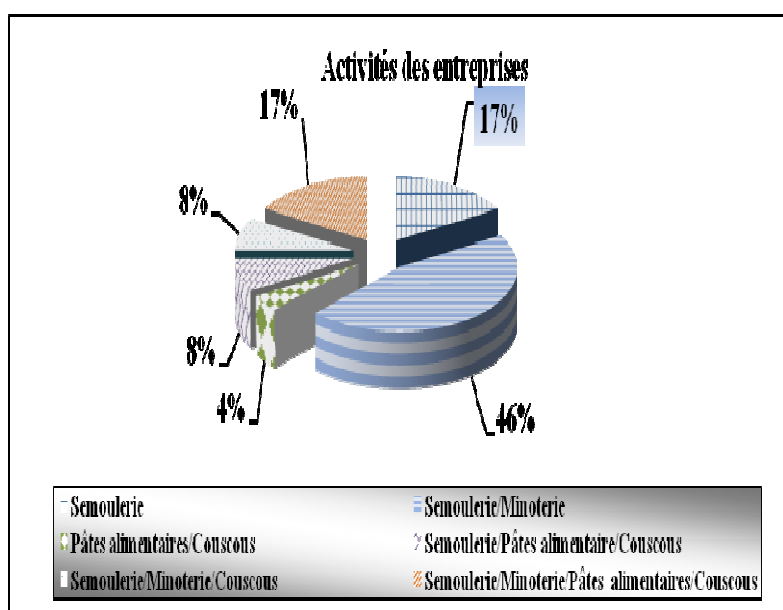
⁸ Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

⁹ Société par actions.

petites, c'est-à-dire les unités de transformation de blé avec un effectif de moins de 20 employés, sont inexistantes.

Nous remarquons aussi qu'il y a une forte diversité dans l'activité des entreprises. Nous recensons, tout de même, une prédominance des entreprises spécialisées uniquement dans la trituration de blé dur et de blé tendre, soit 46% de l'échantillon. Cependant, nous relevons que les unités qui ont comme seule activité la trituration du blé dur représentent 17% de l'échantillon. Le reste, soit un taux de 37%, concerne les unités élargissant leur activité dans la fabrication des pâtes alimentaires et du couscous. Par ailleurs, nous comptons une seule entreprise qui n'est pas dotée de moulin. Il s'agit de *PASTA LARA*, relevant du *GROUPE LARA*, spécialisée dans la fabrication de pâtes alimentaires et de couscous. Son approvisionnement en semoule est assuré par *LES MOULINS DU SAHEL*, une entreprise relevant du même groupe et localisée sur le même site que *PASTA LARA*.

Graphique n° 2: Répartition de l'échantillon selon l'activité des entreprises



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

Nous pouvons dire, d'après les entretiens que nous ont accordés les chefs d'entreprises, que la décision de se lancer dans la diversification

de l'activité (en investissant dans l'installation de nouveaux matériels, notamment les lignes de pâtes et de couscous) est justifiée par la recherche de la valeur ajoutée, la conquête de nouvelles parts de marché pour faire face à la concurrence et pour rentabiliser leurs gros investissements, surtout en équipements. Par ailleurs, il est important d'ajouter que les groupes agroalimentaires de notre échantillon ne sont pas spécialisés uniquement dans la transformation des céréales. En effet, à titre d'exemple le groupe *METIDJI*, localisé dans la wilaya de Mostaganem à l'ouest du pays, est actif dans le secteur agro-alimentaire d'une manière générale et compte quatre sociétés qui sont présentées comme ceci :

- *Les Grands Moulins du Dahra* : minoterie, semoulerie, spécialisées dans la production de différentes catégories de farines et de semoules;
- *Les Moulins de SIG* : minoterie, semoulerie aux capacités de stockage très importantes (125 000 tonnes);
- *Le Comptoir du Maghreb* : société d'importation de trois catégories de produits : les céréales (dont le blé tendre, le blé dur, le maïs, le tourteau de soja et le riz), le café et le thé vert;
- *L'Amidonnerie de Maghnia* : entreprises de transformation de maïs en ses dérivés essentiels notamment l'amidon, le sirop de glucose, les dextrines et le gluten.

3.2 La production au sein des entreprises enquêtées

3.2.1. Capacité de production

D'après les résultats obtenus, nous constatons ce qui suit :

- Capacité de production de semoule

La majorité des entreprises, soit 65%, ont une capacité journalière comprise entre 100 et 200 tonnes; 22% ont une capacité entre 300 et 500T/J et 9% appartiennent à la classe de moins de 100T/J. Par ailleurs, nous recensons une seule entreprise qui détient une capacité de trituration de 1 500T/J : la Sarl *EL BARAKA* située dans la wilaya de Sétif. Selon le responsable du service commercial, cette importante capacité de production est due à l'ancienneté de l'unité dans ce secteur : elle date de 1988 ce qui lui a permis d'acquérir une certaine notoriété auprès des consommateurs de la région où la demande en semoule est assez forte surtout par les ménages. L'augmentation des capacités de

production vise donc à satisfaire cette forte demande sur le marché régional.

- Capacité de production de pâtes alimentaires

La plupart des unités enquêtées, soit 57%, ont une capacité journalière de moins de 50T/J; pour 29% la capacité se situe entre 60 et 90T/ et une seule arrive à atteindre 140T/J. Il s'agit de l'unité SPAC localisée dans la wilaya de Sétif. Cela serait dû, selon le directeur de cette unité, à sa fabrication d'une large gamme de pâtes alimentaires (longues et courtes).

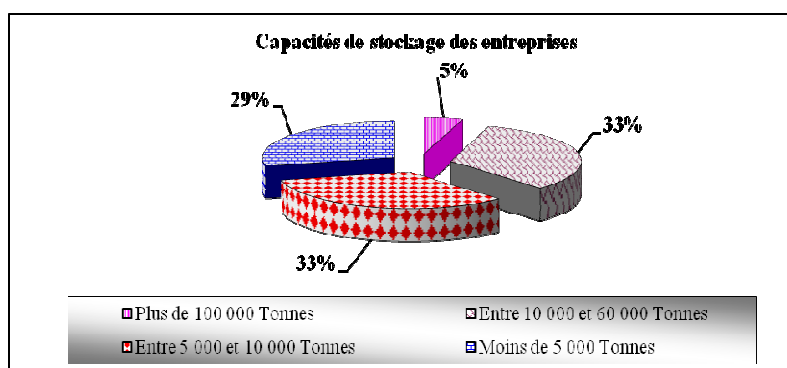
- Capacité de production couscous

56% des unités enquêtées ont une capacité de moins de 50T/J, 22% appartiennent à la classe [24-50T/J] et 22% ont une capacité de plus de 5T/J.

Il y a lieu de préciser que l'activité « couscous » est plus ou moins récente par rapport aux autres activités suscitées. En effet, la consommation du couscous industriel par les ménages algériens est une habitude récente car ce produit est habituellement préparé d'une manière traditionnelle dans les foyers. Toutefois, ces dernières années la demande sur le marché du couscous industriel connaît une augmentation remarquable. C'est pour cette raison que de plus en plus d'entreprises transformatrices de blé dur se lancent dans la fabrication du couscous et d'autres produits traditionnels.

3.2.2. Capacité de stockage en blé des entreprises

Graphique n° 3: Répartition de l'échantillon selon les capacités de stockage.



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

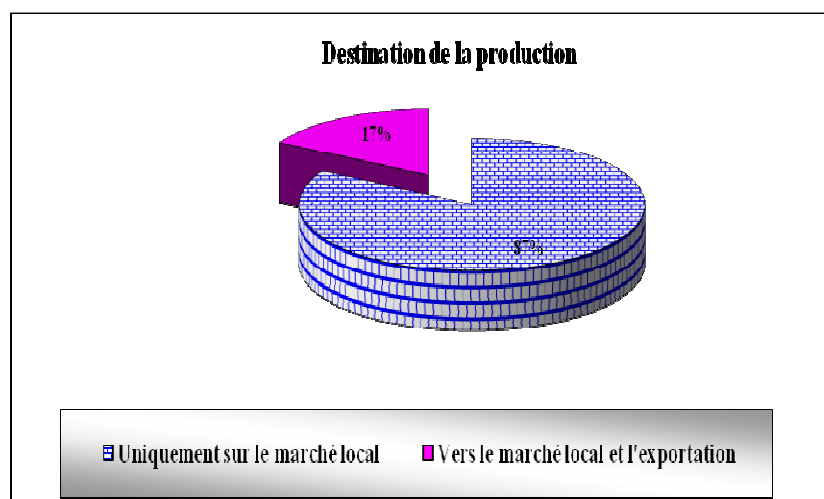
Sur les 24 entreprises, 3 n'ont pas répondu à cette question; il s'agit de la Sarl *EL BARAKA* à Sétif et du complexe agroalimentaire *AZZOUZ* à Sidi-Bel-Abbès. La troisième unité *PASTA LARA* à Alger n'est pas dotée de silos de stockage.

Les résultats affichés dans le graphique 3 nous indiquent que 33% des entreprises ont une capacité de stockage comprise entre 10 000 et 60 000 tonnes; le même pourcentage appartient à la classe [5 000-10 000 tonnes] et une seule entreprise arrive à atteindre la capacité de 125 000 tonnes : les *MOULINS DE SIG (Ex/ERAD Sidi-Bel-Abbès)* à Mascara.

A titre indicatif, les 21 entreprises ont une capacité totale de stockage avoisinant les 400 000 tonnes. Par ailleurs, il y a lieu d'ajouter que la majorité des docks silos de stockage sont métalliques à l'exception des *MOULINS DE SIG*, de la Sarl *MOULIN DE L'EPI DE BLE* à Blida (pour une partie de son stock : 400 tonnes) et de la Sarl *GRAND MOULIN DE LA VALLEE* à Bejaïa (pour une partie de son stock : 420 tonnes) qui sont dotés de cellules de stockage en béton.

3.2.3. Destination de la production et pays d'exportation

Graphique n° 4: Répartition de l'échantillon selon la destination de la production.



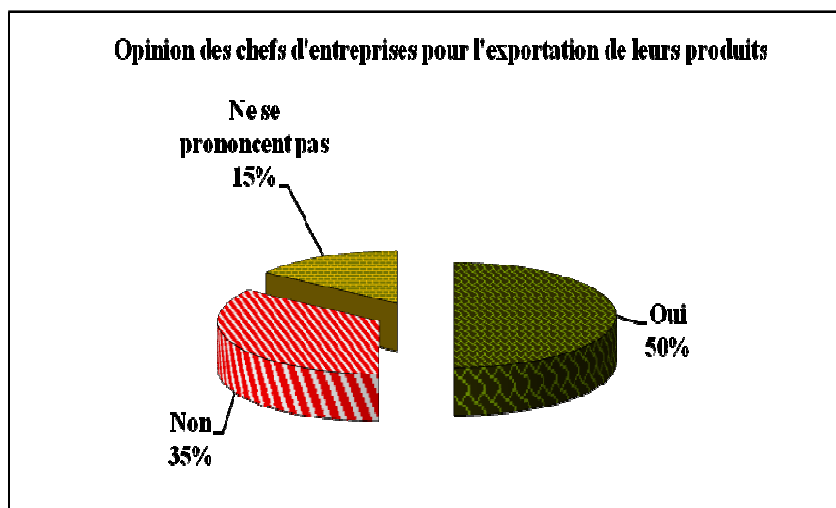
Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

Du graphique ci-dessus, nous constatons que 87% des entreprises écoulent leur production sur le marché local, suivies des unités qui exportent vers d'autres pays, avec 17% de l'échantillon. Les entreprises qui destinent leur production uniquement à l'exportation sont inexistantes.

Il y a lieu de préciser que le volume d'exportation est très faible et que sa fréquence est très irrégulière. Selon les responsables commerciaux des entreprises en question, l'explication à cette situation est due d'une part, aux difficultés administratives et douanières à l'exportation et d'autre part, à la faiblesse des opportunités d'exportation des produits locaux. Les produits les plus exportés sont par ordre d'importance le couscous destiné essentiellement à la France, le Canada et à moindre degré l'Espagne; viennent ensuite les pâtes alimentaires principalement vers le marché africain et vers la Libye. Les entreprises exportatrices sont :

- *SOPH* (Société de pâtes industrielles)/W. Blida
- *BLE D'OR* (Groupe Issadi)/W. Sétif
- *EL BARAKA* /W. Sétif
- *PASTA LARA* /W. Alger

Graphique n° 5: L'opinion des chefs d'entreprises concernant l'exportation des produits finis.



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

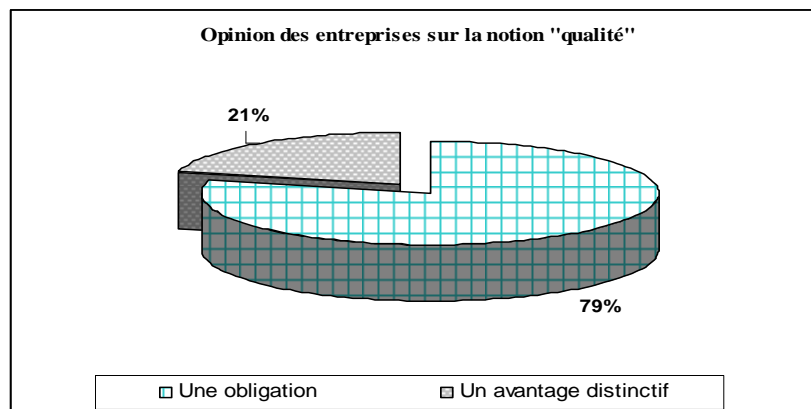
Ce schéma fait apparaître que sur les 20 entreprises qui n'exportent pas leur production, 50% envisagent de le faire si l'opportunité se présente pour conquérir de nouvelles parts de marché contre 35% qui ne l'envisagent pas. D'après les entretiens réalisés avec les entrepreneurs concernés, il ressort que les unités ne prévoyant pas d'exporter représentent deux cas de figure : soit elles n'ont pas de grandes capacités de production, soit elles n'ont pas une large gamme de produits. En effet, la plupart d'entre elles sont simplement des semouleries. Les 15% qui restent ont préféré ne pas se prononcer sur cette question pour des raisons inconnues.

3.3 Contrôle de la qualité

3.3.1 La perception de la notion «qualité» par les entreprises

Connaître la représentation de la notion de qualité par les chefs d'entreprises sondés est un objectif essentiel de notre étude. Les réponses obtenues sont présentées dans le graphique suivant :

Graphique n° 6: Les opinions des entreprises sur la notion «qualité»



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

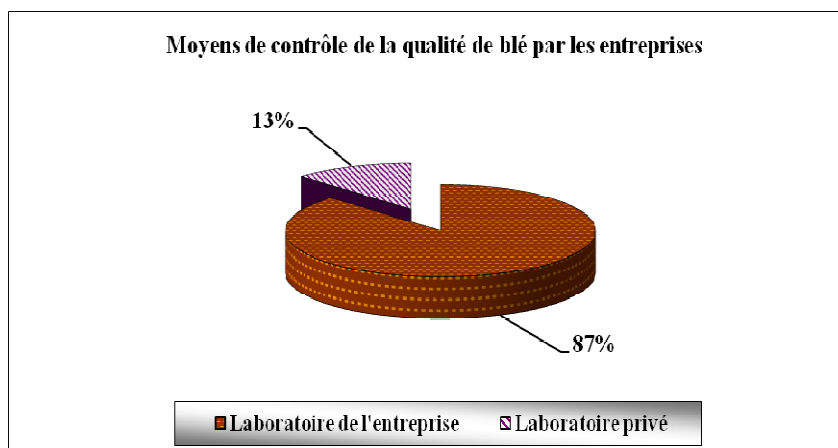
Nous observons que 79% des chefs d'unités déclarent que la qualité est une obligation et même l'objectif principal de leur entreprise. La recherche d'une qualité supérieure des produits est récurrente. Les 21% restant représentent les entreprises estimant la qualité comme un avantage distinctif pour elles surtout dans un marché où la concurrence est de plus en plus accrue. Par ailleurs,

toutes les unités sondées jugent que l'application des normes de qualité est un coût obligatoire. Les entreprises en question investissent de plus en plus dans la qualité afin d'acquérir de nouvelles parts de marché.

3.3.2 Les moyens de contrôle de la qualité de blé

Les entreprises interrogées déclarent toutes posséder les moyens nécessaires pour le contrôle de qualité de leurs produits y compris le blé dur à sa réception. Ces moyens sont présentés comme suit :

Graphique n° 7: Les moyens de contrôle de la qualité de blé



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

Nous constatons que la majorité des entreprises, soit 87% de notre échantillon, ont leur propre laboratoire de contrôle de qualité contre seulement 13%, soit 3 entreprises, qui sous-traitent cette tâche à des laboratoires privés. Les unités en question sont : *Semoulerie Soummam Grani* (Béjaïa), *Grands Moulins de la Vallée* (Bejaïa), *Moulins de Zeralda* (Alger).

Par ailleurs et toujours au cours des entretiens réalisés avec les chefs d'entreprises, nous avons relevé que l'agrégage du blé, à l'entrée de l'usine, se fait par le laboratoire d'analyse en collaboration avec le chef meunier qui est le mieux qualifié pour effectuer cette opération commerciale de réception. Le contrôle en question se fait sur la base d'un échantillonnage réglementaire.

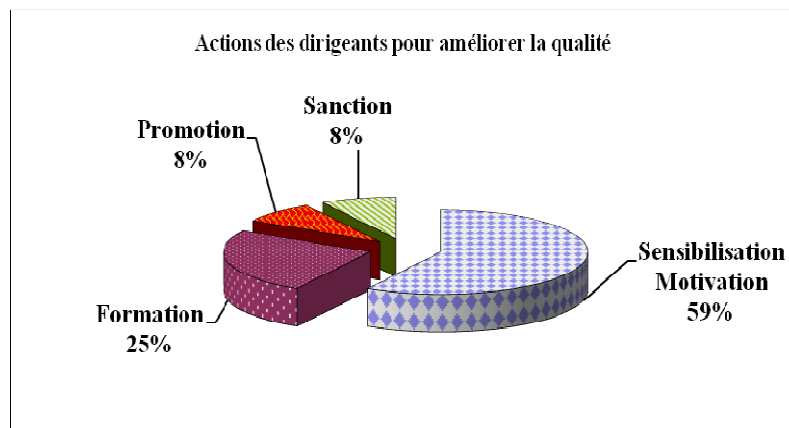
Il semblerait donc que les chefs d'entreprises enquêtés accordent une réelle importance à la qualité de la matière première et à leur production. Selon leurs déclarations, chaque lot de blé est contrôlé à chaque étape de la production, par leur propre laboratoire ou par des laboratoires indépendants et ce, jusqu'au produit fini. Nous pouvons confirmer, selon nos observations, que le contrôle de la qualité s'effectue : en amont de la fabrication (agrégage du blé des fournisseurs), en cours de fabrication, en cours de stockage et à la sortie de l'usine.

D'après les déclarations des chefs meuniers, un laboratoire conforme est un laboratoire qui est en mesure d'effectuer les analyses physico-chimiques indispensables notamment les mesures suivantes : l'humidité, le taux de cendre, l'alvéographe, le pouvoir amylastique, l'acidité, le test de panification pour les farines et la granulométrie pour les semoules.

3.3.3. Les actions menées par les dirigeants des entreprises pour l'amélioration de la qualité

En posant la question relative aux actions d'amélioration de la qualité, nous avons voulu connaître les engagements des chefs d'entreprises quant à la démarche qualité. Les réponses apparaissent dans le graphique n°8 ci-dessous.

Graphique n° 8: Les actions des chefs d'entreprises relatives à l'amélioration de la qualité.



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

Nous constatons que 59% des dirigeants interviewés estiment que la sensibilisation et la motivation du personnel sont les moyens accessibles les plus efficaces pour améliorer la qualité des produits contre 25% qui déclarent que leur personnel a déjà effectué des formations dans ce domaine mais au début de l'activité de l'entreprise.

Le reste de notre échantillon, soit 8%, est représenté par des chefs d'entreprises déclarant utiliser les moyens de promotion ou au contraire de sanction envers leur personnel, afin d'améliorer la qualité non seulement du produit mais aussi des différentes tâches au niveau de toute la chaîne de production.

D'après nos observations dans les entreprises visitées, l'engagement des responsables et leur degré d'action sont moyennement satisfaisants. Mais ils sont convaincus qu'une démarche qualité par la formation de leur personnel (surtout celui relevant des départements techniques tels que la transformation, la production, l'agrégage au laboratoire etc.), judicieusement mise en œuvre, est une action préventive, rentable techniquement et économiquement qui leur permettra de mieux gérer leur outil de production et de garantir la qualité et la salubrité de leurs produits.

Par ailleurs, il semble nécessaire de signaler que sur les 24 entreprises sondées, il n'existe qu'une seule unité certifiée ISO 9001/2000 : il s'agit de l'entreprise *LES GRANDS MOULINS DU DAHRA* relevant du groupe *METIDJI*, localisée dans la wilaya de Mostaganem. Quant au reste des unités, elles envisagent de recourir à la certification ISO dans un avenir proche.

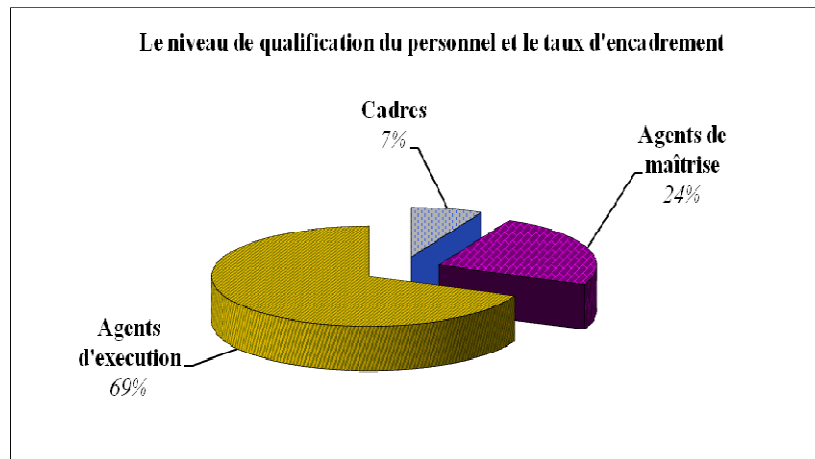
3.4 Qualification et formation du personnel

3.4.1 Le niveau de qualification du personnel

Le niveau de qualification diffère légèrement selon le type d'entreprise : moyenne, petite ou appartenant à un groupe agroalimentaire. Il reste cependant toujours faible pour les trois.

Nous avons recensé le niveau de qualification ainsi que le taux d'encadrement pour les 24 entreprises sondées; ils sont présentés dans la figure suivante (graphique n°9).

Graphique n° 9: Le niveau de qualification du personnel et le taux d'encadrement



Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

Nous constatons que les cadres représentent seulement 7% du personnel des unités ; 24% sont des agents de maîtrise alors que les agents d'exécution représentent presque 70% du personnel. A ce propos, nous pouvons conclure que la grande masse¹⁰ des employés est représentée par un personnel avec un niveau d'instruction très faible. En effet, la majorité du personnel est analphabète ou doté d'un enseignement rudimentaire (essentiellement niveau primaire). Ceci ne facilite pas la communication écrite. Nous pouvons donc avancer que du moment que la majorité des agents d'exécution n'arrivent pas à comprendre ce qui est écrit au niveau des usines, il faut donc mettre l'accent sur des illustrations.

Par ailleurs, les agents de maîtrise sont représentés principalement par :

- les meuniers;
- les ingénieurs et les techniciens de laboratoire d'analyse et d'agrégé commercial du blé;
- les agents de maintenance des équipements et les machinistes responsables de la manipulation des moulins.

¹⁰ Les employés au sein de la chaîne de production.

Cependant, il semble nécessaire de signaler que la majorité des chefs meuniers hautement qualifiés, exerçant auprès des unités sondées, sont des anciens ingénieurs et techniciens des entreprises étatiques *ERIAD*. Ils ont été recrutés par les opérateurs privés grâce à leur expérience dans le secteur de la meunerie.

Quant aux cadres, ils sont représentés essentiellement par les responsables des directions de l'entreprise à savoir : la Direction d'approvisionnement, la Direction d'exploitation, la Direction administration et finances, la Direction commerciale et marketing.

4. DISCUSSION ET RECOMMANDATIONS

Nous observons à l'issue de cette analyse, que les unités de transformation de blé souffrent de nombreuses contraintes. De ce fait, les coopératives françaises peuvent transformer ces contraintes en opportunités pour, non seulement exporter vers le marché algérien mais aussi et surtout, prévoir toutes les mesures d'accompagnement possibles afin de pérenniser les flux d'exportation. A cet effet, d'après notre étude nous pensons que ces mesures doivent se situer à tous les niveaux, à savoir :

4.1. Au niveau du rapport qualité/prix de la matière première et du délai de paiement

Nous recommandons aux entreprises françaises d'adopter une stratégie de prix gagnant-gagnant, en élargissant la gamme de produits et les niveaux de prix à proposer aux futurs clients algériens tout en accordant des avantages distinctifs aux gros clients réguliers : ceci afin de fidéliser ces clients et par ce fait, sécuriser des parts de marché. Quant aux délais de paiement, notre étude nous a permis de constater que la majorité des chefs d'entreprises préfèrent avoir un délai de 2 à 3 mois pour procéder au paiement de leurs achats.

4.2 Au niveau de l'approvisionnement et de la communication

Afin de développer la coopération Nord/Sud et instaurer un climat de confiance entre les deux partenaires, nous estimons que l'organisation de journées techniques d'information et de vulgarisation (concernant les profils variétaux des blés, leurs caractéristiques organoleptiques et technologiques produites par les coopératives françaises) est plus que nécessaire, non seulement pour la promotion

de leurs blés, mais aussi pour les échanges d'informations et la prise de connaissance des préoccupations des industriels algériens, notamment les contraintes rencontrées lors des approvisionnements à partir du marché international. Surtout que les autres fournisseurs appliquent ces pratiques pour la promotion de leurs produits. Nous pouvons citer à titre d'exemple : France export céréales et la Commission canadienne du blé (CCB) qui reste le seul fournisseur de l'OAIC en blé dur.

A ce propos, les coopératives Sud céréales, Groupe coopératif occitan et Audecoop ont la possibilité d'offrir des avantages distinctifs, de la même manière que leurs concurrents, afin d'acquérir de nouvelles parts de marché. A titre indicatif, nous pouvons citer quelques pratiques utilisées par les concurrents sur le marché algérien. Pour cela nous nous sommes basés sur la déclaration de l'ex-Directeur général de l'OAIC Mr M. Kacem, lors d'une rencontre algéro-canadienne organisée à Alger par la CCB :

«Le Canada offre à l'organisme algérien des garanties et des avantages qui contribuent au renforcement des rapports entre les deux pays. Ces avantages se résument dans les prix du blé qui sont préférentiels pour l'OAIC. Ces prix font gagner à l'office plusieurs dizaines de dollars sur la tonne achetée. Quant au contrôle de la qualité, il permet à l'OAIC une économie de plus d'un dollar pour la tonne traitée. Il faut ajouter à cela la prise en charge des frais de chargement par le fournisseur canadien et les facilités accordées dans le mode de paiement».

4.3. Au niveau de l'encadrement du personnel

Nous avons pu constater que le processus de transformation des blés est plus ou moins maîtrisé, dans la majorité des cas, grâce à la compétence des chefs meuniers et aux laboratoires de qualité qui s'occupent de la conformité des blés et de leur agréage réglementaire. Malheureusement ces laboratoires manquent de moyens mais surtout de personnel technique qualifié. Donc, nous recommandons de développer une coopération entre les industriels algériens et les coopératives françaises afin que ces industriels puissent tirer profit des connaissances dans le domaine de la meunerie, mais aussi pour développer l'aspect pratique dans la formation des ingénieurs et techniciens relevant des entreprises sondées. En effet, l'un des objectifs de Sud céréales, Audecoop et Groupe coopératif occitan est

de développer la coopération nord-sud dans le domaine de la formation afin de pérenniser les exportations de blé vers les pays du Maghreb et notamment vers l'Algérie.

Par ailleurs, notre étude nous a permis de constater qu'il n'existe aucune école ou institut de formation d'ingénieurs et/ou techniciens spécialisé dans la meunerie en Algérie. De ce fait, les coopératives peuvent organiser des cycles de formation professionnelle, dans le cadre du projet *Q@LI-MEDITERRANEE*, au profit du personnel technique. Sachant qu'il existe à Montpellier une association de renommée internationale, *AGROPOLIS INTERNATIONAL LANGUEDOC-ROUSSILLON*, qui propose, en s'appuyant sur les Universités, les Grandes écoles d'ingénieur, les Centres de recherche, ainsi que les milieux professionnels de l'agriculture et de l'industrie, un dispositif complet de formations supérieures répondant aux attentes des étudiants et des professionnels du secteur de l'agro-alimentaire. Agropolis international LR, offre aussi une gamme complète de cursus adaptés et adaptables aux besoins spécifiques de formation continue des professionnels.

A ce propos, nous pouvons citer l'École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires (*ENSIA*) qui, à travers son département Industries agroalimentaires des régions chaudes (*SIARC*), offre des formations qui touchent, entre autres, à la transformation des céréales, aux équipements agroalimentaires et leur maintenance et aux outils de qualité dans l'entreprise agroalimentaire.

A titre d'information, les concurrents des coopératives françaises, principalement la CCB, assurent une assistance technique en termes de formation sous forme de visites professionnelles au profit des cadres relevant de l'OAIC. Ces visites s'effectuent essentiellement au niveau des exploitations céréalières et au niveau des unités de transformation de blé au Canada. En effet, Mr JB. Gauthier, gestionnaire représentant de la CCB, estime que « *La relation entre les clients algériens et le Canada dans ce domaine n'est pas seulement commerciale mais aussi de partenariat puisque beaucoup de cadres algériens bénéficient de stages de formation ou de perfectionnement au Canada* ».

5. SYNTHÈSE ET RÉFLEXION

En vue de répondre aux attentes des industriels algériens, les commanditaires de notre stage à savoir Sud céréales, Audecoop et Groupe coopératif occitan, doivent élaborer un plan marketing adapté aux attentes de ces futurs clients, en tenant compte des résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Notre étude nous a permis de décrypter les principaux points à envisager pour l'élaboration d'une stratégie marketing adéquate, y compris le mix marketing, de la part des coopératives françaises et les moyens à mettre en œuvre pour pouvoir, non seulement exporter vers le marché algérien, mais aussi et surtout pérenniser les flux d'exportation.

A l'issu de notre analyse du marché algérien du blé, nous suggérons ce qui suit :

5.1. La stratégie et le plan marketing

Avant de concevoir un plan marketing, il est impératif d'établir une stratégie claire à moyen terme. La stratégie assure également une meilleure visibilité des orientations et facilite par la suite la réalisation des actions. Concernant notre étude, les trois coopératives concernées envisagent de mettre en place une **stratégie de niche**. En effet, ces dernières prévoient d'exporter un produit unique destiné à un segment bien déterminé.

Il s'agit alors de fixer un certain nombre d'objectifs de marketing :

5.1.1. Choix du segment

A l'issue de notre étude, nous considérons que le segment le plus opportun dans le marché cible, en accord avec les moyens des coopératives, est celui constitué par les semouleries et les unités de fabrication de pâtes alimentaires. Ces entreprises ont une capacité de production qui varie entre 20 et 500 T/J, tous produits confondus. En effet, les coopératives françaises sont en mesure d'exporter que des quantités allant de 6 000 T à 12 000 T par expédition à partir des ports de La Nouvelle et de Sète.

5.1.2. Choix des produits

Pour ce point il faut mettre l'accent sur :

- les caractéristiques recherchées par les industriels algériens du blé dur faisant l'objet d'exportation;
- les stratégies adoptées pour le produit dans les phases de lancement, croissance, maturation et déclin;
- les volumes des exportations et l'objectif d'exportation annuel.

A l'issue de notre enquête et des entretiens effectués avec les chefs d'entreprises, il apparaît que les blés durs qui seront exportés par les entreprises françaises, doivent répondre aux caractéristiques suivantes :

- un indice de jaune élevé;
- un poids spécifique minimum de 75 kg l'hectolitre;
- un taux d'humidité inférieur ou égal à 17%;
- un blé dur qui donnera une semoule avec un taux de cendre maximum de 1,30% (tolérance 20%).

5.1.3. Stratégie de prix

La stratégie des prix qui sera adoptée devra permettre la pénétration du marché algérien. Cette stratégie vise à s'accaparer d'une part de marché tout en assurant une qualité de produit équivalente ou supérieure à la concurrence et tout en tenant compte du fait que les prix du blé sont soumis à des fluctuations, selon la loi de l'offre et de la demande, sur le marché international.

5.1.4. Stratégie de communication

La communication est la clé de la réussite d'une entreprise dans un environnement concurrentiel. Cette réalité est d'autant plus pertinente pour les entreprises du secteur agroalimentaire. Par conséquent, les coopératives Sud céréale, Audecoop et GCO doivent impérativement concentrer leurs efforts sur la communication pour atténuer d'une part, l'absence de leur notoriété sur le marché algérien et d'autre part, promouvoir la qualité de leurs blés durs. Afin de prendre en charge convenablement les facteurs cités, il est impératif que les coopératives françaises élaborent une politique de communication précise qui sera articulée autour du MIX communication, à savoir :

- *la force de vente* : consiste à cibler les entreprises algériennes importatrices de blé implantées sur tout le territoire. Elle sera représentée par des bureaux de liaison sur les principales wilayas portuaires d'Algérie Alger, Oran, Mostaganem, Bejaïa et

Annaba. Leur mission consiste à promouvoir et à vendre les blés durs des coopératives françaises (en collaboration avec les sociétés de négoce international) à travers les semouleries et les pâstiers implantés sur le territoire national. En effet, les commerciaux des bureaux de liaison auront pour rôle de démarcher et de placer les produits des coopératives françaises dans le marché cible;

- *la publicité* : consiste à diffuser des supports papiers (brochures, revues et magazines spécialisés), des supports télévisuels tels que des films publicitaires ainsi que des supports numériques dans le but de faire connaître les produits et les coopératives françaises;
- *la promotion* : consiste à prendre part aux différentes manifestations commerciales et professionnelles, en rapport avec le secteur agroalimentaire, à travers les principales wilayas du pays. En plus, l'organisation de séminaires et de salons internationaux, de journées d'études et d'information sur les blés durs du sud français sont à prévoir ainsi que la formation et l'envoi de missions d'experts en Algérie; surtout que cette pratique est fréquente chez les concurrents, parmi eux, la Commission canadienne du blé (CCB) et France export céréales (FEC).

5.1.5. Stratégie de distribution

- Choix des ports

Pour les ports d'embarquement il s'agit de ceux de La Nouvelle et de Sète. Quant au choix des ports de débarquement, il sera motivé par la proximité des unités de transformation et le lieu des bureaux de liaison. Donc, les principaux ports céréaliers du pays sont concernés à savoir ; Oran, Mostaganem, Alger, Bejaïa, et Annaba.

- Type d'exportation

L'exportation se fera selon les conditions portées sur le contrat passé avec les futurs clients. Généralement les exportateurs (traders) de céréales optent pour le C&F¹¹.

¹¹ Coût et Fret : l'assurance sur le transport de marchandises sera au frais du client.

- Canaux de distribution

Les réseaux de distribution qui seront visés par les coopératives françaises sont les suivants :

- circuit des entreprises transformatrices et importatrices de blé ;
- circuit des entreprises d'import/export de produits agro-alimentaires, notamment de blé et qui ne sont pas nécessairement transformatrices de céréales. Ces entreprises sont généralement localisées dans les wilayas portuaires du pays afin de faciliter les opérations d'importation de ces produits.

CONCLUSION

Le principal objectif de notre travail a été de mesurer les attentes et les besoins des transformateurs algériens privés de blé dur et de relever les principaux éléments qui contrecarrent leur activité. L'évaluation de ces attentes et besoins est utile pour les coopératives françaises; elle leur permet d'élaborer une stratégie marketing afin de pouvoir exporter leur blé dur vers le marché algérien.

Nous avons mené cette enquête auprès des entreprises privées transformatrices de blé. Les entretiens effectués avec leurs chefs nous ont permis de comprendre le fonctionnement de leur activité et l'organisation de leur profession. Par ailleurs, les résultats de notre analyse nous autorise à dire que, dans un contexte marqué par l'ouverture des marchés et l'arrivée massive des opérateurs spécialisés dans le commerce du blé, la différenciation basée sur la qualité répond directement aux exigences des entrepreneurs algériens et reste le moyen idéal pour les coopératives céréalières du sud de la France de gagner des parts de marché.

L'Algérie possède les ingrédients de base pour que les coopératives françaises exportent vers son marché de blé, à savoir : une large gamme de produits traditionnels à base de blé dur, des savoir-faire locaux à valoriser et à moderniser, une consommation importante de blé par sa population et aussi une industrie privée émergente de transformation des céréales, avec des capacités de trituration dépassant largement celles de l'industrie publique. Pourtant le secteur de la meunerie souffre de nombreux problèmes. En effet, les chefs d'entreprises ont évoqué plusieurs contraintes qui touchent,

entre autres, à la production, au process technologique, à l'exportation de leurs produits finis, à la qualité des blés durs achetés, à la qualification de leur personnel et à l'organisation de la profession.

Nous avons essayé de comprendre ce qui est à l'origine de cet état de fait, en menant une série d'entretiens auprès des agents concernés (Ministère de l'agriculture, l'OAIC, la CACI...etc.), mais c'est surtout auprès des chefs d'entreprises enquêtées que nous avons pu relever leurs principales préoccupations quant à l'organisation du marché algérien de blé d'une manière générale. Suite aux résultats de ces enquêtes et à l'étude de marché que nous avons effectuée, nous pouvons noter l'existence d'un marché très porteur des produits céréaliers, mais avec une concurrence accrue surtout de la part des fournisseurs canadiens et américains. Enfin, il convient de signaler que ce travail, pionnier dans le domaine, est essentiellement exploratoire. Il ouvre plusieurs pistes de recherche et peut servir de point de départ à des études plus ciblées sur des thématiques plus précises.

Références bibliographiques

Adli Z., 2002. «Le processus des réformes économiques en Algérie : impact sur les performances des entreprises publiques de transformation de la filière blés. Cas de l'ERAD Alger (1983-2000)». *Thèse de doctorat. Site du Groupe de recherche et d'étude pour le développement de l'agriculture algérienne (GREDAAL). [En ligne].* Gredaal@yahoo.fr.

Agro Ligne. 2002. «OGM, fièvre aphteuse et le monde des céréales, le Maghreb un grand marché», *N° 15, Mars 2002.*

Agro Ligne. 2002. «Spécial céréales». *N° 22, Mai/Juin 2002.*

Anima note et étude. 2004. «Investir dans la région MEDA, pourquoi, comment?», Réseau euro-méditerranéen d'agences de promotion des investissements. Numéro 12, mai 2004. [En ligne].

In : <http://www.animaweb.org/pdf/DoingBusinessF.pdf>

Benbelkacem A, Sadli F & Brinis L., 1998. «La recherche pour la qualité des blés durs en Algérie», *Options Méditerranéennes. [En ligne]. In : www.ressources.ciheam.org/om/pdf/a22/95605354.pdf*

Benbitour Z & Bensalem, N., 2005. «Analyse d'une stratégie de communication commerciale d'une entreprise industrielle. Cas de la Semoulerie Industrielle de la Mitidja», *Mémoire licence sciences commerciales: Institut national de commerce. Alger. 95 p.*

- Bencharif A, Chaulet C, Chehat F, Kaci M & Sahli Z.,** 1996. «La filière blé en Algérie», *Edition KARTHALA-CIHEAM 1996.*
- Bentata M.,** 2005. «Impact du packaging sur le consommateur : cas des paquets de farine de la semoulerie industrielle de la Mitidja», *Mémoire licence sciences commerciales : Institut national de commerce, Alger, 110 p.*
- Cabinet Tiers Consult** 2004. «L'agroalimentaire en Algérie», *Collection études sectorielles, Alger Algérie.*
- Caumont D.,** 2002. «Les études de marché », *série les topos, édition DUNOD, Paris. 126 p.*
- Chaab M.,** 2004. «Marketing et internationalisation des entreprises». *Mémoire Master marketing. 2004. [En ligne].*
<http://www.google.fr/search?q=marketing+et+internationalisation+des+entreprises&hl=fr&lr=&start=10&sa=N>
- Chadi A.,** 2003. « Etude de marché des fertilisants au Liban et diagnostic export de l'entreprise », *Mémoire Master of Sciences, IAM Montpellier, 150 p.*
- Gauthy-Sinechal M. & Vandercammen M.,** 2003. « Etudes de marchés, méthodes et outils », *série perspectives marketing, édition De Boeck Université, Bruxelles. 446 p.*
- Ministère de l'agriculture et du développement rural.** 2006. «Rapports campagnes Labours Semailles/Moissons Battages, 2003/2004, 2004/2005», *Documents internes de la Direction de la régulation, du développement et de la production agricole.*
- Kellou R.,** 2007. «Analyse du marché algérien du blé dur et les opportunités d'exportation pour les céréaliers français dans le cadre du pôle de compétitivité Q@LI-MEDiterranée. Le cas des coopératives : SUD CEREALES, GROUPE COOPERATIF OCCITAN et AUDECOOP», *Mémoire of Sciences, IAM Montpellier. 168 p. (Mention publication).*
- Kotler P. & Dubois B.,** 2000. « Marketing management », *10^{ème} Edition. Paris : Publi-union. 790 p.*
- Léger-Jarniou C.,** 2003. « Réaliser l'étude de marché de son projet d'entreprises », *édition DUNOD, Paris. 242 p.*
- Office algérien interprofessionnel des céréales.** 2003. «Le guide pratique de l'agréateur des céréales et légumes secs». *Document interne de la Direction du laboratoire national de l'OAIC.*

ANNEXES

Tableau n° 01 : Présentation des entreprises enquêtées (Région Centre)

Localisation	Désignation	Activité	Capacité de production
	SARL Moulins du Nord Algérien (MINORAL)	- Semoulerie	160 T/J
	SARL Moulins Sidi-Medjber (MSM)	- Semoulerie - Minoterie - Pâtes alimentaires - Couscous	200 T/J 200 T/J 86,4 T/J 24 T/J
	SARL Société des pâtes alimentaires (SOPI)	- Semoulerie - Pâtes alimentaires - Couscous	200 T/J 25 T/J 50 T/J
Blida	EURL Société semoulerie minoterie l'Etoile (SOSEMIE)	- Semoulerie - Minoterie - Pâtes alimentaires - Couscous	150 T/J 200 T/J 24 T/J 19,2 T/J
	SARL Les Moulins de l'épi de blé (MEB)	- Semoulerie - Minoterie	350 T/J 60 T/J
Alger	EURL Les Moulins de Zéralda	- Semoulerie	100 T/J
	SARL Moulin du Sahel (Groupe Lara)	- Semoulerie - Minoterie	400 T/J 400T/J
	SARL Pasta Lara (Groupe Lara)	- Pâtes alimentaires - Couscous	71 T/J 56 T/J
Tipaza	SARL INTRACE	Semoulerie - Minoterie	50 T/J 120T/J
Boumerdès	SARL Les Grands moulins Dahmani (Groupe la Belle)	- Semoulerie - Minoterie - Couscous	200 T/J 500 T/J 28,8 T/J
Tizi-Ouzou	SARL Les Moulins industriels de Sébaou	- Semoulerie - Minoterie	200 T/J 60 T/J

Région OUEST

ocalisation	Désignation	Activité	Capacité de production
Mostaganem	EURL Grands moulins du Dahra (Groupe METIDJI)	- Semoulerie - Minoterie - Couscous	140 T/J 620 T/J 72 T/J
Mascara	SPA Moulins de SIG (Groupe METIDJI)	- Semoulerie - Minoterie	440 T/J 100 T/J
Oran	Moulins HABOUR	- Semoulerie - Minoterie	100 T/J 1000 T/J
Sidi-Bel-Abbès	Sarl Agroalimentaire AZZOUZ	- Semoulerie - Minoterie - Pâtes - Couscous	120 T/J 210 T/J 24 T/J 28,8 T/J

Région EST

Localisation	Désignation	Activité	Capacité de production
	SARL Moulex Ets SFACENE	- Semoulerie	200 T/J
		- Semoulerie	150 T/J
	SARL Molino Grani (Groupe Lara)	- Minoterie	200 T/J
Bejaïa	SARL Grands moulins de la vallée	- Semoulerie	110 T/J
	SARL Semoulerie Soummam Grani (SSG)	- Semoulerie	300 T/J
		- Minoterie	100 T/J
		- Semoulerie	80 T/J
	EURL L'Email du grain d'or	- Minoterie	60 T/J
Sétif	SARL Semoulerie pâtes alimentaires et couscous (SPAC)	- Semoulerie	500 T/J
		- Pâtes	140 T/J
		- Couscous	31,2 T/J
	SARL EL BARAKA	- Semoulerie	1 500 T/J
		- Minoterie	1 500 T/J
		- Pâtes	33,6 T/J
		- Couscous	14,4 T/J
		- Semoulerie	110 T/J
	SARL Blé d'or (Groupe Issadi)	- Minoterie	120 T/J
Bordj-Bou-Arredj	SARL Moulins Zouaoui Frères	- Semoulerie	170 T/J
		- Minoterie	35 T/J

Source : Elaboré par l'auteur à partir des résultats de l'enquête 2006.

**LES COOPERATIONS INTER-ENTREPRISES
AGROALIMENTAIRES EN MEDITERRANEE :
OPPORTUNITES ET DIFFICULTES
DES OPERATEURS INDUSTRIELS***

Foued **CHERIET****

Résumé

L'objet de cet article est de présenter les enjeux des partenariats interentreprises agroalimentaires en Méditerranée à travers une enquête menée auprès d'une vingtaine d'opérateurs localisés dans cinq pays (France, Liban, Algérie, Tunisie, Maroc) et intervenant dans quatre filières agroalimentaires (céréales, lait, aviculture, oléagineux). 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 distincts. Ces entretiens ont permis de recueillir les avis des industriels pour déterminer les besoins, les opportunités et les difficultés qui entravent de telles relations coopératives dans la région. L'analyse des principaux résultats a débouché sur l'établissement de plusieurs typologies d'entreprises selon leurs profils coopératifs ou la nature des partenaires recherchés, ainsi que les difficultés rencontrées.

MOTS CLES : Coopération, agroalimentaire, Méditerranée, filière

JEL CLASSIFICATION : L21, L24, M16

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

* Le présent article est une synthèse d'un travail de recherche élaboré dans le cadre du projet «partenariats pour la sécurité alimentaire en Méditerranée»

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

formes, l'essor qu'ont connu les coopérations inter-entreprises 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 coopération et de partenariats. Ces derniers sont souvent motivés par des objectifs d'implantation des firmes sur des marchés du sud à fort potentiel de croissance (Cheriet, 2009, 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'agrofourriture 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.

Ensuite, l'accélération des partenariats agroalimentaires inter-entreprises en Méditerranée, peut participer grandement aux objectifs d'intégration régionale euro-méditerranéenne. 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 article.

A travers une enquête auprès d'une vingtaine d'entreprises méditerranéennes, localisées dans 5 pays et activant dans 4 filières différentes, l'objet de cet article est d'identifier les opportunités de coopération et de cerner 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 (objectifs, déroulement et calendrier) sur les **Besoins** et les **Opportunités** des **Coopérations inter-entreprises Agroalimentaires en Méditerranée** (BOCAM) avant d'en analyser les principaux résultats et de proposer quelques mécanismes institutionnels visant à accélérer ce type de partenariats.

1- OBJECTIFS, NEGOCIATIONS ET DIFFICULTES DES COOPERATIONS-INTERENTREPRISES

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 à la fois en termes de nombre, mais aussi 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, s'est alors progressivement glissé vers l'analyse des modes de pilotages 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 à fortiori lorsqu'il existe des

différences de cultures organisationnelles et nationales, 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 (Gherssi, 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 quelquefois 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).

1.1. Contributions et motivations des partenaires

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, etc.) 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).

Les 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. (cf. tableau ci-dessous).

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 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 1: Comparaison des contributions des partenaires étranger et local à l'alliance stratégique internationale

Contributions Partenaires locaux	% réponses	Contributions Partenaires Etrangers	% réponses
Connaissances politiques locales	70	<i>Process</i> 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		

Source : D'après Miller et al, (1996)

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 telles ou telles ressources, notamment lorsque celle-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, etc.), la transparence et la cohérence des normes comptables peuvent rendre cette première étape de la relation collaborative assez difficile. 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.

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, 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 mesures de la performance de la coopération.

En effet, les partenaires ont souvent des perceptions des résultats qui peuvent être 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 2: **Importances relatives des critères et difficulté lors des négociations**

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

Source : D'après Miller et al, (1996)

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.

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.

1.2. Les coopérations internationales Nord-Sud : Quelles spécificités?

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 celles 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 ainsi 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, etc.).

Les attentes des pays du Sud sont importantes vis-à-vis des coopérations internationales, notamment en termes de création d'emplois, 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.

Les alliances stratégiques Nord-Sud prennent souvent des formes «hybrides» entre la coentreprise et la création autonome d'une filiale.

Elles se matérialisent souvent 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.

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 3 : 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

Source : D'après Hyder (1999)

Les alliances stratégiques entre des firmes du Nord et des entreprises 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 pouvons citer 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. D'autres études ont montré qu'il existe des différences nettes en termes de management et de détention de part capitalistique et par rapport au différentiel technologique ou à l'instabilité de ces relations (Lee, Beamish, 1995).

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 issus 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 ont des profils stratégiques distincts; 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, etc.)

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 agroalimentaire et celles relatives à 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 la fois à s'implanter sur des marchés où la demande est en forte croissance et à travers lesquels 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 sont localisées au Sud et à l'Est ou dans les pays du Nord de la Méditerranée (cf. *infra* et figure ci-dessous);
- à quelques rares exceptions (branches des conserves par exemple), ces coopérations internationales visent les marchés domestiques des pays d'accueil ou l'établissement de

plateformes 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 la connaissance des marchés d'accueil des partenaires locaux.

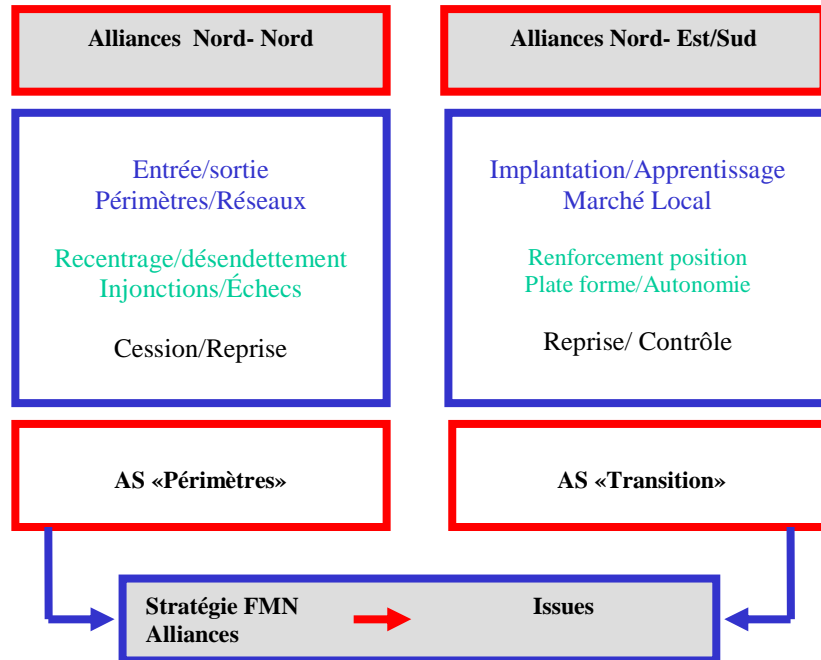
Les comportements compétitifs de certaines firmes alimentaires et la recherche du «leadership mondial» poussent les groupes agroalimentaires à adopter des manœuvres de «premiers entrants» afin d'éviter les risques de sélection adverse dans le choix des partenaires locaux potentiels (Lynch, 2006). De même, il existerait des effets de mimétisme dans les implantations malgré une forte diversité des formes de coopération (Cheriet *et al*, 2008). 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, accompagnés 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 était 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 1: Les logiques des alliances stratégiques agroalimentaires en Méditerranée



Source : Cheriet et al, (2008)

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 rapport d'étape IPAMED, Cheriet, Rastoin, 2009). Cela pourrait s'accompagner d'un transfert technologique plus significatif et à terme à une restructuration des filières agroalimentaires.

Pour notre part, notre travail s'inscrit, sur le plan théorique, dans l'optique de l'analyse stratégique des coopérations. Nous tenterons de répondre aux questions liées aux motivations des partenaires potentiels et à l'existence d'opportunités et d'entraves à la coopération inter-entreprises (Meschi 2004, Cheriet et al, 2008).

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.

2- ELEMENTS METHODOLOGIQUES : OBJECTIFS ET DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Alors que nous assistons à un fort développement des conglomérats 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).

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.

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 2 ci-dessous. 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.

2.1. Objectifs de l'enquête BOCAM

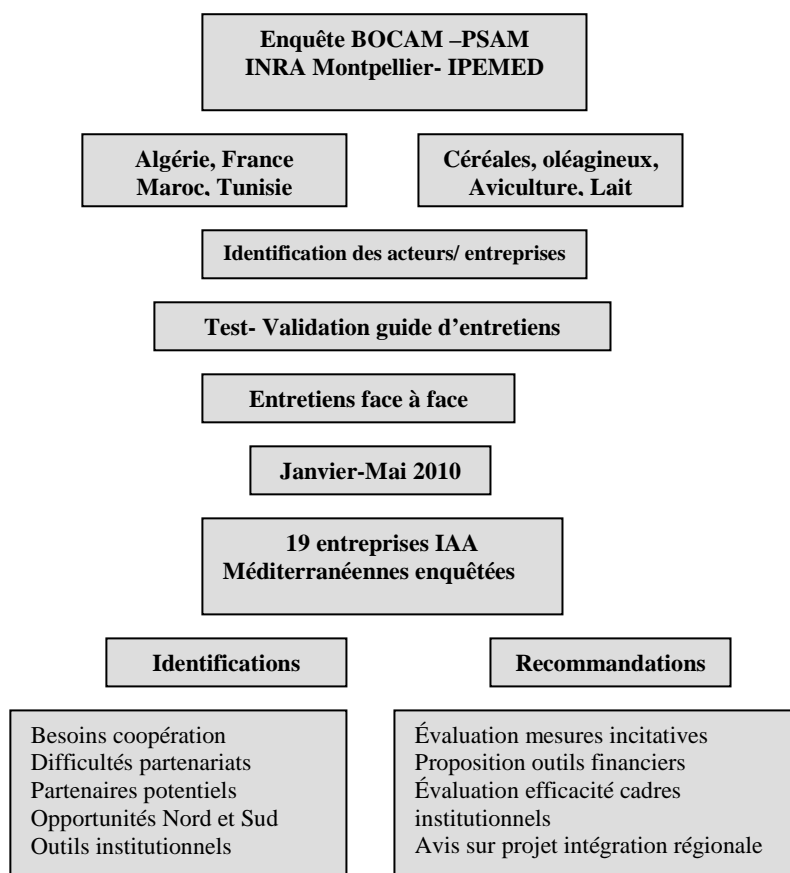
Les coopérations inter-entreprises répondent à des objectifs distincts de la part des partenaires, *a fortiori*, lorsque les relations collaboratives impliquent des opérateurs de pays développés et ceux issus de pays en voie de développement. Dans ce cas, ces relations se caractérisent par des spécificités 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. A 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'encouragements 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 un certain nombre de recommandations en termes d'efficacité des outils institutionnels envisagés avec un intérêt particulier pour la construction régionale en cours.

Figure 2: Récapitulatif des objectifs et du déroulement de l'enquête BOCAM



Source : Elaborée par les auteurs. Base enquête BOCAM 2010

2.2. 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 qu'à 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 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, etc.). Cela n'a pas été sans poser de nombreuses difficultés d'ordre logistique.

Nous avons aussi opté pour des séries d'entretien en Français et en Arabe par pays. Ainsi, nous avons d'abord 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 au mois de mai afin de mener des entretiens en face à face avec les dirigeants des entreprises concernées.

Encadré 1 : Fiche technique de l'enquête BOCAM 2010

Périodes et calendrier

1. Contact des entreprises et test du guide d'entretiens : *Janvier 2010*
2. Enquêtes et études de cas : *Février- mai 2010*
3. Exploitation des données/ Interprétations des résultats : *mai-juin 2010*
 - *Pays concernés* : Algérie, Maroc, Tunisie, France, Turquie¹, Liban
 - *Filières concernées* (au sens large : de l'agrofourriture à la distribution)
 - *Céréales et dérivés* : agriculture, meunerie, minoterie, semoulerie,
 - *Lait et dérivés* : Yaourt, desserts lactés, lait et dérivés
 - *Oléagineux et dérivés* : Tourteaux, aliments de bétail et huiles végétales
 - *Viande de volailles* : élevage, production et transformation

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

1. Identification des entreprises : site web contacts téléphoniques, fax.

¹ Les opérateurs turcs n'ont pas donné suite à nos sollicitations. De ce fait, l'enquête s'est limitée aux 5 autres pays : Algérie, Maroc, Tunisie, Liban, France.

2. Recueil de données secondaires (presse spécialisée et rapports d'activité)
3. Guide d'entretiens sur les Besoins et les opportunités de coopération inter-entreprises agroalimentaires en Méditerranée (BOCAM).
4. Test du guide d'entretien auprès de deux entreprises françaises : Lait et viande volaille.
5. Enquête par entretiens en face à face : déplacement dans les 4 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.
6. Entretiens face à face de 1h à 2h avec dirigeants/ cadres des entreprises.

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 d'un certain nombre de documents et de données secondaires (rapports d'activités, coupures de presse spécialisée, documents annexes, etc.). Les guides d'entretiens ont été envoyés aux répondants en avance afin de leur permettre de recueillir certaines informations chiffrées. De même, de nombreuses entreprises nous ont fourni des documents supplémentaires lors des entretiens.

Tableau 4 : Déroulements 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 données secondaires : rapports, Internet, coupures de presse, documents externes				
	Période	Entretiens	Durée moyenne	Documents supplémentaires
Algérie	3-14/3/2010	Face à face	2h	Oui
France	27/1/ au 8/5/2010	Téléphone	1h	Oui
Liban	16/2/2010	Téléphone	1h	Non
Maroc	9/5/ au 16/5 2010	Face à face	2h	Oui
Tunisie	29/3 au 16/4/2010	Face à face	1h30	Non
Analyse des informations recueillies et synthèse des entretiens : Mai- Juin 2010				

Source : Elaboré par les auteurs.

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.

Nous avons consacré deux mois à l'analyse des données recueillies ainsi qu'à la phase de vérification et de confrontation des informations obtenues 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.

Notre guide d'entretien décrit dans l'encadré 1 en annexes 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.

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 enquêtées 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. La répartition de ces entreprises est décrite par le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Les entreprises enquêtées par filière et pays

	Lait et	Céréales	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

Source : Elaboré par les auteurs.

Hormis le cas particulier du Liban, pour lequel l'entreprise enquêtée (Mefosa) n'avait pas de spécialisation précise, pour les quatre autres pays, les filières semblent assez 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 1 en annexes 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, Cévit) côtoient ainsi des entreprises multinationales françaises (Bel, Glon Sanders, Prolea) ou des petits acteurs locaux (Prolait, Saiss Lait, Fes Poussin, Tchén lait Algérie, etc.).

Notre échantillon contient aussi des entreprises avec une grande expérience coopérative (3A, Chandia Tchén) 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 de leur poids encore important 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, créée en 1901) et d'autres plus récentes (Dari Couspate, créée en 1995). De même, les entreprises enquêtées regroupent des leaders mondiaux (Prolea, Glon Sanders), nationaux (Cévit, Poulina Mazraa, Koutoubia, Dari Couspate), régionaux (Eriad, Onab) ou de petites entreprises locales (Saiss Lait, Prolait).

Même si elle comporte certaines limites, quant à la cohérence des réponses recueillies, cette 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.

3. PRINCIPAUX RESULTATS OBTENUS ET DISCUSSION

Les résultats obtenus seront présentés d'abord en termes de profil partenarial des entreprises. Cela nous 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 leur création 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 recherches 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 que nous avons intitulés «paroles de dirigeants».

3.1 - 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 6 : 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

* *Les résultats de l'entreprise libanaise ne sont pas pris en compte dans ce tableau*

Source : *Elaboré 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 très 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'entreprises 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 deux tableaux ci-dessous 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.

Selon les pays, 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'il 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.

Tableau 7: Profil «Partenarial» des entreprises enquêtées par pays

	Algérie	Maroc
Partenariats nationaux	+/- Rares. Fourniture et équipement	+/- Approvisionnement et fourniture équipement
Partenariats internationaux	Rares Assistance technique	+/- Représentants commerciaux export
Expériences partenariats	Absente/ Faible	Moyenne
Recherche partenariats	Faible. Non active	+/- Active
Type de partenariats	Industriels/ technologiques	Commerciaux. Industriels. Mise à niveau normes
Canaux de recherche	Réseau Informel	Réseau informel. Salons et foires.
Difficultés partenariats	Identification/ Cadre légal	Accès marchés UE

Tableau 7: (suite)

	Tunisie	France
Partenariats nationaux	++ Approvisionnement et fourniture équipement	+ + + Approvisionnement JV, contrats, prise de participation
Partenariats internationaux	+ Fourniture équipement	++ Implantation, Joint venture. représentants
Expériences partenariats	Moyenne	Elevée
Recherche partenariats	+Active	+++ Active
Type de partenariats	Industriels. Représentants exports	Implantation Maghreb Intégration filière
Canaux de recherche	Réseau informel. Salons et foires. Service exports	Réseau informel. Salons et foires. Service exports. Banques et agences
Difficultés partenariats	Taille marché local Accès marchés Maghreb	Cadre légal. Spécificités culturelles

Source : Elaboré par les auteurs

Tableau 8: Profil partenarial des entreprises enquêtées par filière

	Céréales et dérivés	Lait et dérivés	Oléagineux
Partenariats nationaux	Contrats agriculteurs locaux. Importateurs	(-) Rares. Fourniture matières 1ères	+/- Existants. Contrat fourniture et approvisionnement Partenariats industriels
Partenariats internationaux	Sécurisation approvisionnement.	Représentants commerciaux	Equipement. Assistance technique. Fourniture
Expériences partenariats	Faible-moyenne	Absente/Très faible	Moyenne- Elevée
Recherche partenariats	Opportunités commerciales	(-) Ponctuelles	Opportunités commerciales
Type de partenariats	Fourniture/ Approvisionnement. Régularité/ stabilité prix	Industriels. <i>Process</i> . Commercialisation	Fourniture/Approvisionnement. Intégration filière Diversification
Canaux de recherche	Réseau informel Service commercial	Réseau informel	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

Tableau 8: (Suite)

	Oléagineux	Viande de volaille
Partenariats nationaux	+/- Existants. Contrat fourniture et approvisionnement Partenariats industriels	++ Fréquents. Fourniture aliments. Contrats mise à niveau. Accords industriels et intégration filière
Partenariats internationaux	Equipement. Assistance technique. Fourniture	Equipement. Assistance technique. Fourniture
Expériences partenariats	Moyenne- Elevée	+++ Elevée
Recherche partenariats	Opportunités commerciales	+/- Active
Type de partenariats	Fourniture/Approvisionnement. Intégration filière Diversification	Industriels. Technologiques. Accès marchés. Intégration filières. Normes sanitaires
Canaux de recherche	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences	Salons et foires. Contacts fournisseurs Banques et agences
Difficultés partenariats	Identification acteurs réponse spécifique aux besoins	Identification. Fiabilité Logique industrielle Cadre légal pays sud et accès marché UE

Source : Elaboré par les auteurs.

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.

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 cas des «partenaires fournisseurs», l'objectif visé est de sécuriser les approvisionnements en termes de prix, de qualité et de régularité, alors que dans le cas des partenaires équipementiers, l'objectif poursuivi 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 entre filières très actives (viande de volailles et dans un degré moindre les oléagineux) et filières moins actives (céréales et 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 la recherche et l'identification de

partenaires potentiels fiables à l'échelle internationale avec des réponses spécifiques soit aux besoins exprimés, soit aux rigidités des cadres institutionnels des pays concernés.

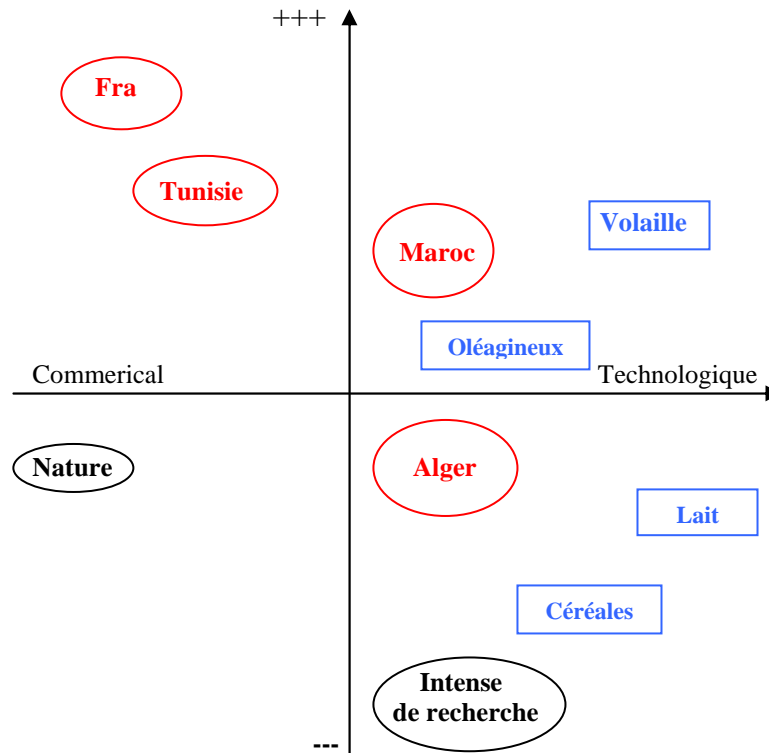
3.2. Profils des partenaires recherchés Nord et Sud

En nous attardant sur la question des profils de partenaires recherchés, nous avons pu constater que les besoins, en termes de transferts technologiques 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 pour l'Algérie et le 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. A 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 3 : Recherche des partenaires agroalimentaires (filières et pays)



Source : Elaboré par les auteurs sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

Tableau 9: **Profils des partenariats recherchés par les entreprises enquêtées**

	Algérie	Maroc
Type de partenaires	Industriels et technologiques	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE et 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
Avantages attendus	Transferts savoir-faire. Mise à niveau technologique. Transferts managériaux	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Gain part de marché interne
Recherche des partenariats	Industriels Nord. Acteurs forte réputation. Leaders internationaux	Industriels Nord. Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)

Tableau 9: (Suite)

	Tunisie	France
Type de partenaires	Industriels et représentants commerciaux sur marché UE	Représentants commerciaux marchés Maghreb
Objectifs du partenariat	Exportation- Commercialisation	Implantation marchés- Commercialisation. Plate forme réexportation
Avantages attendus	Accès marché UE. Mise à niveau normes. Apprentissage technologique	Adaptation culturelle. Apprentissage des pratiques locales. Réponse aux exigences institutionnelles
Recherche des partenariats	Représentants commerciaux UE et Maghreb (Algérie, Libye)	Leaders marché nationaux- Réseaux distribution

Source : *Elaboré par les auteurs.*

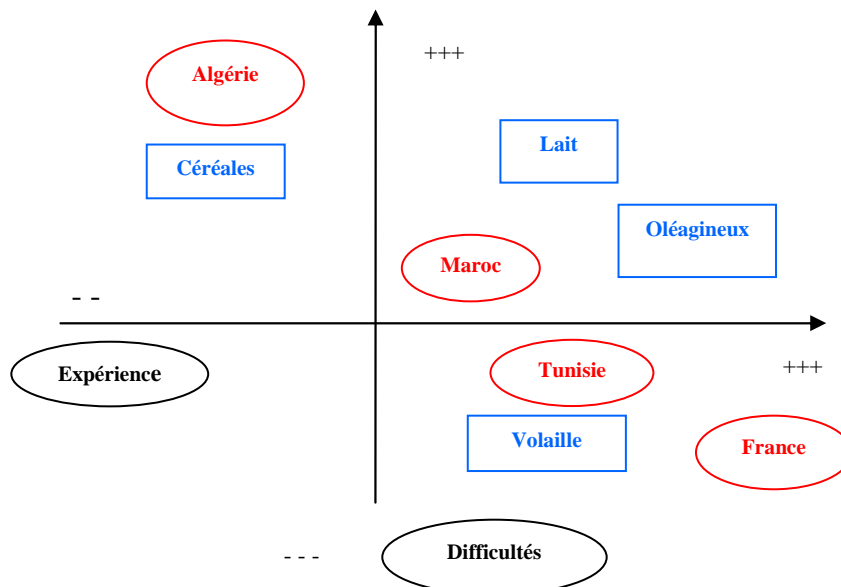
3.3 - Difficultés des entreprises à nouer des partenariats

Les difficultés des entreprises enquêtées à nouer des partenariats relèvent à la fois des contextes politiques et institutionnels des pays d'implantation, de leurs propres profils 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 à l'échelle nationale 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 pu constater 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 expliqué notamment par la forte expérience collaborative accumulée et puis exploitée 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 de nouveaux 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 4: Difficultés à nouer des partenariats (Filières/ Pays)



Source : Elaborée 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 ci-dessous permet de visualiser les différents groupes d'entreprises. Ainsi, les plus petits opérateurs (Saiss 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'activités, renforçant considérablement leurs capacités à nouer des accords de coopération additionnels. Entre ces deux extrêmes, trois autres groupes d'entreprises se dégagent. Le premier comprend celles appartenant aux grands conglomérats nationaux (Mazraa Poulina, Cévital, Koutoubia) alors que le second regroupe des entreprises de taille moyenne, mais très actives 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 Tchik Lait, La Rose Blanche). Enfin, un dernier groupe semble se détacher de la logique précédente. Il réunit 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.

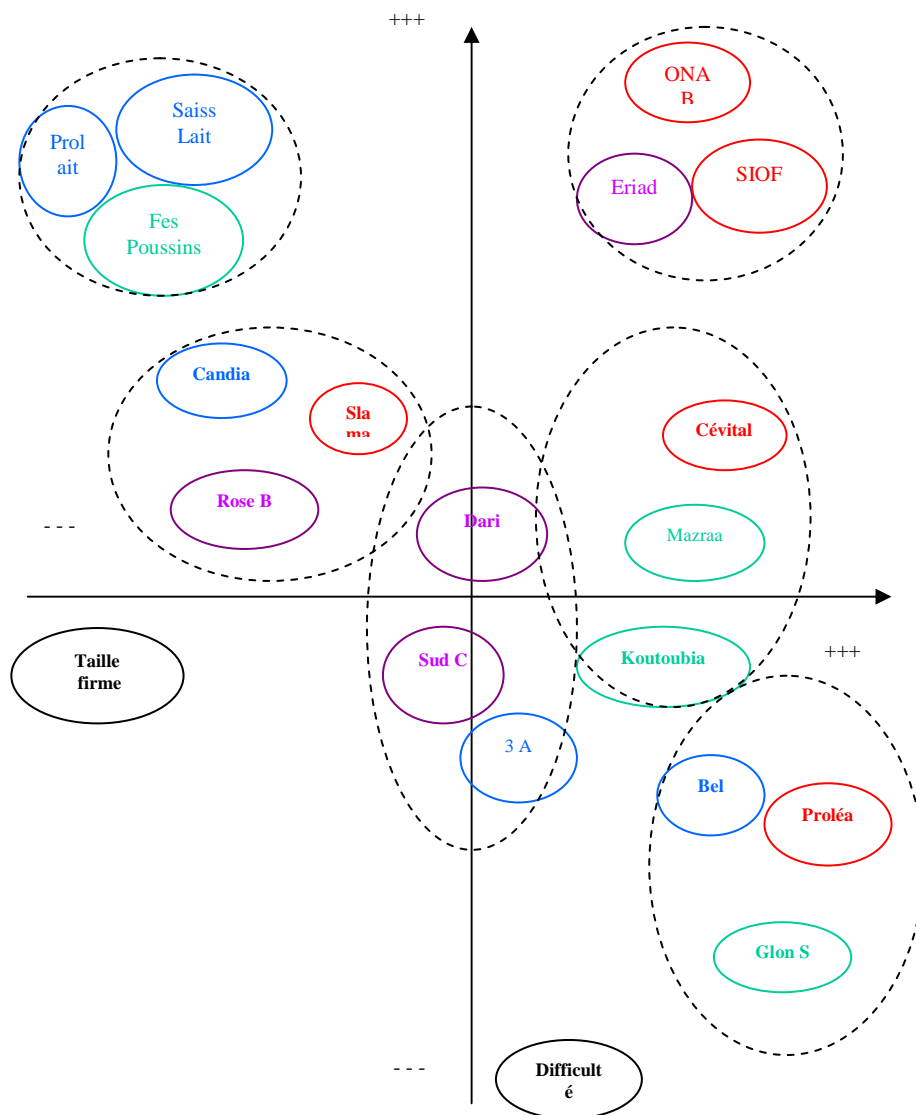
Une seconde analyse des difficultés des entreprises a tenté de regrouper les informations communiquées selon une logique macroéconomique (inter-pays) et selon une catégorisation établie *a posteriori* des difficultés mentionnées. Ainsi, nous avons opté pour 4 catégories principales : les difficultés 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 figurant en annexe 3.

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 nécessité 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 qu'à 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 5: Difficultés à nouer des partenariats/ Taille entreprises



Source : Elaborée par les auteurs sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

3. 4. 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 quatre 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.

- 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 que 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, etc.) 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 efficace 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/ agroalimentaires

Cet outil est inspiré de certains efforts, déjà existants, au niveau de quelques institutions méditerranéennes oeuvrant 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 capacités distinctes en termes d'exportations agricoles et agroalimentaires faisant craindre une mise en concurrence de leurs 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 des 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 et notamment ceux des 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 été soulevée pour mettre l'accent sur les difficultés des chefs d'entreprises de se déplacer dans les pays de l'Union Européenne afin de participer à des foires et salons internationaux, de

nouer des contacts d'affaires ou pour négocier des partenariats et des contrats de coopération.

CONCLUSION : SYNTHÈSE ET PRINCIPALES RECOMMANDATIONS

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.

Cet article 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 organisationnels distincts.

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 5 pays méditerranéens et pour 4 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 tout d'abord 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 gains 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 utilisés 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 semblerait 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. 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 pu classer les difficultés coopératives en quatre catégories principales : les contraintes politiques et institutionnelles d'une part (réglementation, stabilité cadre institutionnel, accès aux marchés, construction maghrébine, informel, etc.), et les difficultés d'ordre managérial et organisationnel d'autre part (distance culturelle, adaptation, capacités d'absorption des transferts technologiques et managériaux, etc.). 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.

A 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 pourrait permettre l'identification des besoins (que les cadres dirigeants expriment d'ailleurs de manière très précise), la mise en contact 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, etc.). 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.

Même si elle permet d'apporter certains 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).

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, p. 47-60.
- Ayadi N., Rastoin J.L., Tozanli, S.**, 2006. Les opérations de restructuration des firmes agroalimentaires multinationales entre 1987 et 2003. Working paper N° 08, UMR MOISA, Montpellier SupAgro. 64 pages.
- 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, p. 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.,** 2009 Les partenariats pour la sécurité alimentaire en Méditerranée, rapport d'étape 1, Projet 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 SupAgro - Centre international d'études supérieures en sciences agronomiques; Montpellier. 443 pages.
- Cheriet, F., Le Roy, F., Rastoin, J.L.,** 2008. «Quelles spécificités de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques? Cas des entreprises agroalimentaires locales en Méditerranée». *Management International (Montréal)*. Vol 12, N°3, p. 45-60.
- Cheriet, F.,** 2008. Instabilité des alliances stratégiques entre firmes multinationales et entreprises locales agroalimentaires : est-ce un problème?, *Economies et sociétés*. Série Systèmes agroalimentaires; vol 30, p. 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, N° 302, p.40-55.
- 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° 02. p. 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.
- Gherzi G.,** 2003. «Partenariats méditerranéens : Garder le cap sur une mer agitée?». *Options méditerranéennes*, série A/ N° 52, CIHEAM. Montpellier, p. 27-38.

- Hyder A.S.**, 1999., "Differences between developed and developing country joint ventures : a reality or myth?" *International Business Review*, Vol 08, p. 441- 461.
- Jolly D.**, 2001. Alliances interentreprises : Entre concurrence et coopération, Vuibert, Paris. 176 pages.
- 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. p. 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, p. 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». *Revue Management International*, N° 10, p. 76-87.
- Rastoin J.L., Tozanli S.**, 2007. «L'agroalimentaire méditerranéen : prospective stratégique». *Revue Agroligne*, N° 47, p. 11-13.
- Rastoin J.L., Tozanli S.**, 2006. «Les mutations du secteur agroalimentaire dans les pays méditerranéens». *Revue Agroligne*, N° 46, p. 5-9.
- Rastoin J.L., Gherzi G., Padilla M., Tozanli S.**, 2004. «Tendances de l'économie agroalimentaire dans la région méditerranéenne». In Agrimed (2004), *Agriculture, pêche, alimentation et développement rural et durable dans la région méditerranéenne*. Ciheam, Paris, p. 213-234.
- Tozanli S.**, 2009. «L'agrobusiness en Méditerranée», *Note de veille de l'Institut agronomique méditerranéen (IAM)*, N° 10, Montpellier.

ANNEXES

Annexe 1 : Synthèse du contenu du guide d'entretien BOCAM

1. Caractéristiques de l'entreprise

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

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

3. Besoins actuels de partenariats

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

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.

Annexe 2 : Liste des entreprises enquêtées dans le cadre de BOCAM

Entreprise	Filière	Pays	Fonction du répondant
CANDIA TCHIN	Lait	Algérie	DG Adjoint
ONAB	Aviculture	Algérie	Chargé division technico commerciale
ERIAS Sétif	Céréales	Algérie	Directeur général
CEVITAL ²	Oléagineux	Algérie	Directeur pôle agroalimentaire Directeur site oléagineux Béjaia
COOPERATIVE 3A	Lait	France	Président directeur général
GROUPE BEL	Lait	France	Directeur général adjoint
PROLEA	Oléagineux	France	Président directeur général
SOPROL			
GLON	Aviculture	France	Cadre direction. développement internet
SANDERS			
SUD	Céréales	France	Président directeur général
CEREALES			
MEFOSA	Multi-produits	Liban	Directeur général
DARI	Céréales	Maroc	Directeur général adjoint
COUSPATE			
KOUTOUBIA	Aviculture	Maroc	Directeur développement international
SAISS LAIT	Lait	Maroc	Directeur général
FES POUSSIN	Aviculture	Maroc	Directeur/ gérant
SIOF	Oléagineux	Maroc	Directeur adjoint
PROLAIT	Lait	Maroc	Directeur/ gérant
LA ROSE	Céréales	Tunisie	Directeur développement international
BLANCHE			
POULINA	Aviculture	Tunisie	Directeur développement & investissement
MAZRAA			
GROUPE SLAMA	Oléagineux	Tunisie	Président directeur général

² Deux entretiens ont été menés avec deux dirigeants distincts, le directeur du pôle agroalimentaire et celui du site agroalimentaire de Cévital à Béjaia.

Annexe 2 : (Suite)

Entreprise	Filière	Pays	CA ³	Effectif	Part M.Local %
CANDIA TCHIN	Lait	Algérie	45	330	90% lait UHT
ONAB	Aviculture	Algérie	220	7 000	15% acteur important marché
ERIAS Sétif	Céréales	Algérie	70	1 300	15% leader région Est
CEVITAL ⁴	Oléagineux	Algérie	800 IAA 450 oléag	4 000	Leader 63% huiles 40% margarines Leader régional
COOPERATIVE 3A	Lait	France	650	2 000	Leader régional
GROUPE BEL	Lait	France	2 200	11 500	Leader marché français
PROLEA SOPROL	Oléagineux	France	4 500	2 200	Leader 70% huiles
GLON SANDERS	Aviculture	France	1 400	3 500	Leader national
SUD CEREALES	Céréales	France	100	250	Leader régional
MEFOSA	Multi-produits	Liban	N.C.	15	n.d.
DARI COUSPATE	Céréales	Maroc	25	140	Co-leader avec Trial 30%
KOUTOUBIA	Aviculture	Maroc	200	2 500	Leader national 70%
SAISS LAIT	Lait	Maroc	4	130	Acteur régional 5-6%
FES POUSSIN	Aviculture	Maroc	1.5	10	Leader régional aliments
SIOF	Oléagineux	Maroc	36	400	3 ^{ème} 15%
PROLAIT	Lait	Maroc	2	20	N.D. échelle locale
LA ROSE BLANCHE	Céréales	Tunisie	150	700	Leader national 43%
POULINA MAZRAA	Aviculture	Tunisie	95	930	Leader 40%
GROUPE SLAMA	Oléagineux	Tunisie	70	500	Leader 60%

Source : Elaboré par les auteurs. Base de l'enquête BOCAM-PSAM

³ Les CA sont donnés en millions d'euros. Ils concernent le CA moyen des trois dernières années. Les taux de conversion utilisés sont ceux en cours à la période de l'enquête.

Maroc: 1Euro : 10,85 Dirhams marocains,

Algérie: 1 Euro : 97 Dinars algériens,

Tunisie: 1 Euro : 1,86 Dinars tunisiens

⁴ Deux entretiens ont été menés avec deux dirigeants distincts, le directeur du pôle agroalimentaire et celui du site agroalimentaire de Cévital à Béjaia.

Annexe 3 : 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 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 cadres légaux 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 défaveur 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 plate forme de réexportation	Partenariats avec opérateurs non fiables Changements fréquents des lois sans vision long terme

Source : Elaborée par les auteurs sur la base des enquêtes BOCAM-PSAM, 2010

DÉTERMINANTS DE L'INNOVATION DANS LES PME AGROALIMENTAIRES*

Nabil **KHOURI****

RESUME

Notre étude montre que les déterminants de l'innovation-produit sont différents de l'innovation-procédé et de l'innovation organisationnelle. Les besoins en innovation des PME agroalimentaires semblent davantage orientés vers l'amélioration des produits finaux et l'efficacité de l'organisation du travail. Les PME agroalimentaires de notre étude ne semblent pas être portées sur l'amélioration des procédés de fabrication. Par ailleurs, l'innovation organisationnelle apparaît comme un processus collectif d'apprentissage car elle nécessite, le plus souvent, des compétences et des ressources que la PME ne possède pas. Par contre, l'innovation produit apparaît comme principalement interne à la PME. L'innovation, en tant que processus collectif d'apprentissage, ne semble pas être le cas pour l'innovation de produit dans l'agroalimentaire. Dans les branches de l'agroalimentaire, l'innovation de produits semble assez facile (recettes, ingrédients, conditionnement). Ce qui rend son imitation facile également et qui pousse la PME à développer ses innovations en interne pour mieux les protéger.

MOTS CLEFS: PME agroalimentaire, innovation-produit, innovation-procédé, innovation organisationnelle.

JEL CLASSIFICATION : O31, L66, L25

INTRODUCTION

L'OCDE (2002) définit l'innovation comme le processus qui mène de l'idée d'un nouveau produit ou procédé jusqu'à sa commercialisation réussie. Le manuel d'Oslo de l'OCDE (1997) propose de mesurer l'innovation des entreprises en leur posant la question : «Depuis trois ans, votre entreprise a-t-elle offert des produits ou des procédés de

* Je remercie le Docteur Soheïl CHENNOUF, Maître de conférences à l'Ecole supérieure de commerce d'Alger, pour son aide dans la rédaction du présent papier.

** Université de Blida, Faculté des sciences économiques et de gestion.

fabrication nouveaux ou sensiblement améliorés à sa clientèle?» (OCDE, 1997, p.58). Cette façon de faire est largement adoptée dans les enquêtes et questionnaires de par le monde. Dans sa dernière version, le manuel d'Oslo (OCDE, 2002) distingue quatre types d'innovations : les innovations de produits (innovation technologique de biens et services), les innovations de procédés de fabrication technologiquement nouveaux, les innovations marketing (changement significatif dans les 4P du marketing) et les innovations organisationnelles (pratiques d'affaires, management).

Notre intérêt, dans cet article, porte sur les déterminants empiriques de l'innovation des PME agroalimentaires des zones industrielles de Blida et de Bejaia, à partir du modèle de Fort et alii. (2005). Dans cette perspective, nous tentons d'une part, d'étudier la propension des PME agroalimentaires à entreprendre des activités innovantes et d'autre part, d'analyser l'impact de l'environnement externe sur les innovations (produit, procédé et organisationnelle) des PME agroalimentaires de l'échantillon. Dans un second temps, nous nous posons la question de savoir si les déterminants de l'innovation-produit sont différents de l'innovation-procédé et de l'innovation organisationnelle dans la PME agroalimentaire.

Nous disposons des données de deux échantillons, chacun contenant 60 PME agroalimentaires, implantées à Blida et Bejaia. Il s'agit d'entreprises recensées par l'ANDI (2009) dans les deux wilayas. Toutes ces entreprises sont des PME qui répondent à la définition juridique de la PME en Algérie : «*Micro entreprise de 1 à 9 salariés. Petite entreprise de 10 à 49 salariés. Moyenne entreprise de 50 à 249 salariés*» (Ministère de la PME et de l'artisanat, 2001, p.2). Le nombre de PME en Algérie est de 432.000 à la fin du premier semestre de 2008, dont 309.578 PME privées, soit 72% de la population totale (Ministère de la PME et de l'artisanat, 2008).

1- CADRE THEORIQUE

Selon Fort et alii (2005), il ressort de la littérature un consensus selon lequel le processus d'innovation est considéré comme un «processus collectif d'apprentissage». Ce processus implique diverses parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'innovation jaillit des compétences internes de l'entreprise et aussi de son environnement, en tant que source externe de connaissances. Dès lors,

les connaissances apparaissent comme les inputs informationnels de l'innovation.

Ainsi, l'innovation est d'abord un processus, c'est-à-dire une suite logique d'événements. Dosi (1988), Divry et alii (1998) décrivent le processus d'innovation comme un ensemble de mécanismes de création de technologie qui établissent des interactions entre divers acteurs, dans l'entreprise et à l'extérieur de celle-ci, et durant lesquels des connaissances sont acquises ou produites.

L'entreprise apparaît donc comme un système de collecte, de traitement de l'information et de production de connaissances. Ce système est interactif puisqu'il crée des liens entre les différents acteurs et est cumulatif puisqu'il produit des connaissances (nouveaux produits, services ou procédés, nouvelles formes organisationnelles).

Divry et alii (1998) distinguent quatre compétences nécessaires à l'entreprise pour innover : la maîtrise d'un savoir-faire spécifique, une capacité à échanger des informations, une mémoire pour capitaliser les connaissances acquises et une aptitude à s'adapter (changer et évoluer).

Ces compétences réunies permettent à l'entreprise de tisser, avec les acteurs de son environnement, un «réseau d'innovation» caractérisé par cinq dimensions :

- organisationnelle (mode d'organisation favorable à l'innovation);
- temporelle (nécessaire pour établir une confiance mutuelle entre les acteurs);
- cognitive (savoir collectif supérieur à la somme des savoirs individuels);
- normative (relations régies par des règles plus ou moins formalisées);
- territoriale (le réseau existe dans un territoire, proximité des différents acteurs).

2- L'INNOVATION DANS LA PME

Il ressort de la littérature que même si la population des PME est hétérogène, il existe tout de même certains points communs entre elles. Elle présente généralement une forte insertion territoriale. Son organisation est souvent basée sur la proximité des différents acteurs à l'intérieur de l'entreprise et aussi sur la proximité avec ses clients, fournisseurs et partenaires (Julien, 1996; Bertrand, 1999; Fort et alii, 2005). Cette forte insertion donne à l'entreprise une connaissance

précise de son marché. Aussi, la PME présente une propension à innover moindre que l'entreprise de grande taille. Cette caractéristique est observée dans l'agroalimentaire (Kérihuel, 1993).

La taille de l'entreprise, comme déterminant de l'innovation, a été introduite dans la littérature par Schumpeter mais de façon dichotomique. Schumpeter (1934) soutient que l'innovation est du ressort des entreprises de petite et moyenne taille (PME, entreprises entrepreneuriales), qui se caractérisent par le dynamisme et la flexibilité. Plus tard, Schumpeter (1942) explique que les innovations augmentent de façon proportionnelle à la taille de l'entreprise car ces dernières ont une capacité supérieure de financement de l'innovation. Selon Becheikh et alii. (2006), les études empiriques soutiennent majoritairement la deuxième hypothèse schumpétérienne. Les entreprises de taille importante bénéficient d'une capacité de financement plus grande et elles peuvent : supporter les coûts des échecs des projets d'innovation (Majumdar, 1995), amortir les coûts de R&D (Recherche et développement), exploiter les économies d'échelle de la recherche et de la production (Stock et al. 2002). En outre, l'observation empirique de l'OCDE (2002) soutient que lorsque les activités d'innovation exigent des coûts fixes importants (secteur pharmaceutique), ce sont les entreprises de taille importante qui sont les plus innovantes. Mais lorsque la flexibilité et la capacité à exploiter des niches sont importantes, ce sont les PME qui sont les plus innovantes (Start-up, secteur des technologies de l'information).

Il ressort également que l'ouverture sur les marchés internationaux (chiffre d'affaires réalisé à l'export) consolide de façon significative le développement des innovations dans les PME (Becheikh et al. 2006; Souitaris, 2001). Pour rester compétitives sur ces marchés à l'extérieur, les PME sont incitées constamment à innover.

Par ailleurs, il semble que les relations que l'entreprise développe avec son environnement contribuent significativement au processus d'innovation au sein de l'entreprise, particulièrement pour les PME-PMI (Rothwell, 1991). Certaines études (Landry et al. 2002; Le Bas et al. 1998) mettent en évidence l'impact significatif des réseaux que l'entreprise développe avec ses clients, fournisseurs, sous-traitants et partenaires et aussi avec les universités, centres de recherche, chambres de commerce et organismes publics d'aide à l'entreprise. Ces relations permettent de : développer un capital social, réduire les coûts de transaction, entretenir un système de veille technologique,

combler le manque de compétences en interne, échanger des informations pertinentes et développer une communication efficace et rapide. Le tout permet de créer un climat favorable à l'innovation

En outre, Debackere et al. (1996) et Zahra (1993) soutiennent qu'une stratégie de différenciation a un effet positif significatif sur l'innovation des entreprises. Porter (1980) propose quatre types de stratégies concurrentielles génériques : la domination par les coûts, la différenciation, la concentration par les coûts et la concentration par la différenciation. Pour Porter (1980) le choix se fait selon deux axes : la création de la valeur (faible coûts vs. différenciation) et l'étendue du marché cible (marché global vs concentration sur un nombre limité de segments de marchés). La stratégie de différenciation semble inciter les entreprises à innover continuellement pour préserver leur positionnement concurrentiel. La stratégie de concentration peut avoir un effet positif significatif sur l'innovation car elle incite les entreprises à être à l'écoute du marché cible (veille commerciale), afin de répondre de manière novatrice aux besoins spécifiques des clients dans le segment cible. Par contre, la stratégie de domination par les coûts paraît avoir un effet négatif sur l'innovation.

Un autre déterminant de l'innovation est l'acquisition d'équipements et machines intensifiés en technologie. Darroch et McNaughton (2002) soutiennent que l'achat d'équipements et de technologies de production avancées a un impact positif significatif sur l'aptitude des entreprises à innover. L'acquisition des nouvelles technologies augmente la productivité des entreprises, baisse les coûts de production, permet de réaliser des économies d'échelle et améliore, de ce fait, la compétitivité des entreprises.

3- L'INNOVATION DANS L'AGROALIMENTAIRE

Les entreprises multinationales ont souvent été les principaux acteurs des innovations majeures dans l'agroalimentaire (lait concentré, aliments surgelés, aspartame, pasteurisation, aliments composites pour le bétail, cultures OGM). Les entreprises de grande taille sont généralement les principaux innovateurs dans les IAA (Industries agro-alimentaires), ceci est dû à leur capacité à maîtriser un processus d'innovation souvent long et coûteux. Selon Fort et alii (2005), l'agroalimentaire est un secteur peu intensif en recherche et développement mais qui se situe parmi les activités industrielles les

plus innovantes. La réponse à cette apparente contradiction est apportée par Nicolas et Hy (2000).

Dans une première partie, les conditions générales du changement technologique, dans les industries agroalimentaires, sont la conséquence d'un processus d'apprentissage dont le résultat apparaît souvent au niveau du produit, par une stratégie de différenciation caractérisée par des investissements en recherche et en publicité. L'agroalimentaire a connu quatre changements majeurs : l'apparition dans les entreprises de l'alimentation (avant les autres secteurs de l'industrie manufacturière) de services de recherche-développement (Chesnais, 1979), le développement de nouvelles organisations de la multinationale alimentaire à l'image d'Unilever (Chandler, 1990), le transfert technologique vers l'agroalimentaire de la chimie, la mécanique et le transport (Rosenberg, 1982), l'apparition de la grande distribution.

Ainsi, l'agroalimentaire se distingue par une grande cumulativité des connaissances due à la permanence des technologies de base (le socle technologique remonte au 19^{ème} siècle), des opportunités d'innovation sans fin (évolution des modes de consommation, apparition de fournisseurs spécialisés) et des conditions de protection des innovations très variables (Nicolas et Hy, 2000).

Dans une deuxième partie, le processus d'apprentissage dans l'agroalimentaire est de nature hétérogène ce qui explique la diversité des compétences des entreprises du secteur. A partir de là, Nicolas et Hy (2000) distinguent diverses catégories d'entreprises selon leurs comportements face à l'innovation :

- l'entreprise de grande taille qui appartient à un groupe, dont le processus d'apprentissage est orienté vers les compétences techniques et qui utilise principalement ses ressources internes;
- l'entreprise de grande taille et indépendante, dont le processus d'apprentissage est orienté vers les compétences techniques et commerciales et qui participe activement aux réseaux d'innovation;
- la PME qui dépend d'un groupe et dont le processus d'apprentissage se fonde sur les transferts intra-groupe;
- la PME indépendante dont le processus d'apprentissage dépend de ses interactions avec ses fournisseurs, établissements publics...

Benamar (2010) analyse l'origine de l'avantage concurrentiel des entreprises agroalimentaires algériennes en mesurant l'impact relatif

des facteurs de l'industrie et des facteurs internes sur l'innovation et la performance des entreprises. Il ressort que l'avantage concurrentiel des entreprises, évoluant sur un marché émergent, est influencé principalement par les facteurs externes et les ressources tangibles.

4- SPECIFICATION DU MODÈLE EMPIRIQUE

Ce papier vise à spécifier les déterminants empiriques de l'innovation des PME agroalimentaires des zones industrielles de Blida et de Bejaia, à partir du modèle de Fort et alii. (2005). Le choix des deux zones est imposé par la disponibilité des données. Pour chaque zone nous disposons de deux batteries de variables.

Une première batterie de variables entrepreneuriales vise à mesurer les comportements d'innovation des PME (collectées par des questionnaires adressés à un échantillon de 60 PME dans chaque zone). La variable à expliquer de notre modèle empirique est dichotomique (dénotee INNOV). Les PME considérées novatrices (valeur 1) sont celles qui ont répondu de façon affirmative à au moins une des cinq questions suivantes : «au cours de la période 2000-2006, avez-vous introduit une innovation consistant en :

- (1) l'amélioration d'un produit existant,
- (2) la fabrication et/ou la commercialisation d'un nouveau produit (nouveau pour le marché domestique),
- (3) l'amélioration d'une technique de production,
- (4) l'utilisation d'une nouvelle technique de production,
- (5) l'introduction de changements organisationnels améliorant la productivité».

Le reste du questionnaire vise à identifier les déterminants internes (main-d'œuvre, service de R&D,...etc.) et externes (relations inter entreprise, environnement institutionnel) de l'innovation :

- *La taille de la PME* : le chiffre d'affaires déflaté (en dinar constant) est retenu pour rendre compte de la taille de l'entreprise (dénote CA). Le carré de cette variable (dénote CA^2) est pris en compte pour tester la présence d'éventuels effets non linéaires entre la taille de la PME et la décision d'innover. Aussi, la variable CA peut être scindée en trois variables dichotomiques à savoir : CA1 (prend la valeur 1 si le chiffre d'affaires de la PME se situe entre 200 millions et 2 milliards DA), CA2 (si le chiffre

d'affaires est inférieur à 200 millions DA) et CA3 (si le chiffre d'affaires est inférieur à 20 millions DA). Nous nous attendons à un impact positif de la taille de l'entreprise.

- *L'ouverture sur les marchés extérieurs* : mesurée par la variable dichotomique EXP1. Elle prend la valeur 1 si la PME a exporté régulièrement au cours de la période 2000-2006 et 0 sinon (les exportations sporadiques sont assimilées à la valeur 0). Nous utilisons la variable EXP2 qui indique la proportion du chiffre d'affaires réalisée à l'export (moyenne période 2000-2006). Nous nous attendons à un impact positif de l'ouverture sur l'extérieur. Nous cherchons à identifier laquelle des deux variables rapporte mieux l'impact de l'ouverture sur les marchés extérieurs.
- *La qualification de la main-d'œuvre* : est mesurée par la variable QUALIF (proportion des ingénieurs et techniciens supérieurs dans l'effectif total de l'entreprise). Nous nous attendons à un impact positif de la disponibilité des compétences en interne.
- *La présence d'un laboratoire et /ou service de R&D au sein de la PME* : est mesurée par la variable dichotomique R&D, qui prend la valeur 1 si la PME dispose d'un laboratoire et/ou service de R&D. Nous nous attendons à un impact positif de cette variable.
- *Les relations que la PME développe avec son environnement* : sont mesurées par la variable dichotomique LINK, qui prend la valeur 1 si la PME prétend, dans le questionnaire, disposer d'un réseau de connexions informationnelles avec les clients, fournisseurs, sous-traitants et partenaires, universités, centres de recherche, chambres de commerce et organismes publics d'aide à l'entreprise. Nous nous attendons à un impact positif.
- *La stratégie de différenciation* : est mesurée par la variable dichotomique DIFF, qui prend la valeur 1 si l'entreprise répond affirmativement à la question «Estimez-vous proposer aux clients des produits et services ayant des caractéristiques différentes de l'offre de la concurrence et/ou plus innovantes, justifiant par exemple, un prix de vente plus élevé?». Nous nous attendons à un impact positif de cette variable.
- *L'acquisition de nouvelles technologies* : est mesurée par la variable dichotomique ACQUI, qui prend la valeur 1 si la PME

a acquis des machines intensifiées en technologie sur la période 2000-2006. Nous nous attendons à un impact positif.

Une deuxième batterie de variables mesurant le niveau de développement local (données de l'ANDI, 2009) : PIB de la wilaya, valeur ajoutée des secteurs agricole, industriel et services, nombre de chercheurs, subventions publiques aux entreprises, population et emploi dans la wilaya (total et par secteur), dépenses par ménages (total et par catégorie de consommation), densité commerciale.

5- RÉGRESSIONS, RÉSULTATS ET INTERPRÉTATIONS

La variable à expliquer étant dichotomique, le modèle de régressions retenu pour identifier les déterminants de l'innovation est de type logistique. La variable à expliquer est donc le Logit de la variable INNOV présentée en annexes. Le tableau 1 en annexes montre que les TPE (toutes petites entreprises) représentent 45% de la taille de l'échantillon total (31% à Blida et 58% à Bejaia). La répartition par branche d'activité (tableau 2 en annexes) montre une prédominance des branches laitières (lait, produits laitiers, fromageries) à Bejaia et une plus grande diversité à Blida.

La figure 1 en annexes fait ressortir des profils régionaux d'innovation différents; on remarque que les innovations des PME de Bejaia sont orientées vers les innovations de produit (techniques) et la mise sur le marché de nouveaux produits, alors que les PME agroalimentaires de Blida sont davantage orientées vers le commercial (innovation visuelle et packaging produit). La prédominance des branches laitières à Bejaia a vraisemblablement orienté les innovations vers plus de technique et de dynamisme.

En effet, les entreprises des branches laitières mettent souvent sur le marché de nouveaux produits (yaourts, petit lait, fromage...etc.), comparativement aux autres branches agroalimentaires (eau minérale, jus, biscuiterie,...etc.). Nous pensons déceler une spécialisation sectorielle des régions, mais la taille réduite de notre échantillon ne nous permet pas de confirmer cette première impression.

Le tableau 4 en annexes retient les principaux résultats significatifs pour l'échantillon des PME agroalimentaires de Blida. Le pseudo R^2 de Mc Fadden est de «0,21» ce qui est acceptable lorsqu'il s'agit d'une variable dépendante muette. Le modèle est globalement

significatif. Les variables explicatives ont globalement les signes attendus dans notre spécification du modèle empirique. Nous testons l'hypothèse nulle selon laquelle les coefficients des variables explicatives du modèle ne sont pas significativement différents de zéro. Le test de Khi-deux est significatif au seuil de 1% (ratio du maximum de vraisemblance égal à 44,44). L'hypothèse nulle est rejetée. Lorsque le coefficient d'une variable explicative apparaît avec un signe positif, cela veut dire que celle-ci influence positivement la probabilité que la variable dépendante prenne la valeur 1. L'amélioration de la variable explicative augmente (Ceteris Paribus) la propension de la PME à innover. Il ressort des régressions que l'aptitude à innover est positivement déterminée par : la taille de la PME, l'ouverture sur l'extérieur, la qualification de la main-d'œuvre, les acquisitions d'équipements intensifiés en technologie. Par contre, les réseaux que la PME tisse avec l'environnement et la stratégie de différenciation ne sont pas significatifs au seuil conventionnel de 5%. L'existence d'un laboratoire de R&D au sein de la PME n'est significative que lorsqu'on retient un seuil de 10%. A partir des coefficients des variables explicatives significatives (après calcul des élasticités) nous pouvons avancer prudemment les quelques commentaires suivants :

- l'augmentation de la taille de la PME (variable CA) de 10% entraîne, toutes choses étant égales par ailleurs, l'augmentation de la proportion à innover de 3%. Ce résultat soutient donc la 2^{ème} hypothèse schumpétérienne. Des trois variables CA1, CA2 et CA3, seule la première apparaît avec un coefficient positif et significatif. Ceci conforte notre premier commentaire. L'innovation est donc proportionnelle à la taille de la PME;
- l'élasticité de la variable exportation (EXP1) est de 0,23. Ainsi, si la PME qui n'exporte pas (EXP1=0) décide de le faire, elle améliore sa probabilité d'innover de 0,23%;
- l'augmentation du nombre des ingénieurs et des techniciens supérieurs dans la PME (en % de l'effectif total) de 10% entraîne, Ceteris Paribus, la probabilité d'innover de 2,44%;
- les acquisitions d'équipement à forte intensité technologique augmentent également la probabilité d'innover de 0,14%.

Aussi, les réseaux que la PME tisse avec l'environnement (clients, fournisseurs, université, centre de recherche,...etc.) ne semble pas avoir d'impact significatif. Lamiri (1999) explique que l'université

algérienne a du mal à produire des connaissances et est déconnectée des besoins des entreprises. Par ailleurs, nous ne présentons pas les régressions sur l'échantillon des PME de Bejaia dans la mesure où elles présentent des résultats similaires.

Nous nous interrogeons à présent, à travers notre questionnaire, sur la nature de l'innovation réalisée dans nos deux échantillons durant la période 2000-2006. Nous cherchons particulièrement à faire ressortir les variables qui déterminent la propension à l'innovation de produit, de procédés et organisationnelle. Les résultats sont présentés dans le tableau 6 en annexes.

- *L'innovation des procédés de fabrication*

Les PME agroalimentaires de notre étude ne semblent pas être portées sur l'amélioration des procédés de fabrication. Les résultats sont globalement peu ou non significatifs aux seuils conventionnels. L'innovation de procédés consiste par exemple, à mettre au point et adopter des méthodes de production et/ou de distribution nouvelles ou considérablement améliorées. Ceci ne semble pas être le cas des PME agroalimentaires de l'échantillon. Leurs besoins semblent davantage orientés vers l'amélioration des produits finaux et l'efficacité de l'organisation du travail au sein de la petite et moyenne entreprise.

- *L'innovation organisationnelle*

Comme dans l'analyse de Fort et alii. (2005), les variables qui rendent compte des interrelations entre la PME et son environnement sont les plus significatives. Il semble que la propension à innover en matière d'organisation soit déterminée par le recours à l'expertise externe, l'aide publique à l'export, la présence de concurrents locaux de taille similaire et l'engagement du dirigeant-entrepreneur dans sa région. Il ressort également de notre questionnaire que l'innovation organisationnelle consiste le plus souvent à améliorer l'organisation du travail. Aussi, le développement local semble avoir un impact positif significatif sur l'innovation organisationnelle. Cette dernière apparaît donc comme un processus collectif d'apprentissage car elle nécessite le plus souvent des compétences et des ressources que la PME ne possède pas.

- L'innovation de produit

L'innovation de produit semble être fortement déterminée par les caractéristiques du dirigeant-entrepreneur et par les facteurs internes à l'entreprise (formation marketing, source de financement). Ce résultat conforte ce que l'on retrouve d'ordinaire dans la littérature consacrée au secteur agroalimentaire (Fort et alii, 2005). En effet, dans les branches de l'agroalimentaire, l'innovation de produit semble assez facile (recettes, ingrédients, compositions, conditionnement). Ce qui rend son imitation facile également et qui pousse la PME à développer ses innovations en interne pour mieux les protéger. L'innovation de produit correspond à l'apparition sur le marché d'un nouveau produit ou encore à un produit existant incorporant une nouveauté. Il ressort du questionnaire que l'innovation de produit semble être largement incrémentale et donc rapidement imitable. Par ailleurs, la dynamique locale ne semble pas avoir d'impact significatif sur l'innovation de produit. Celle-ci apparaît comme principalement interne à la PME. L'innovation en tant que processus collectif d'apprentissage ne semble pas être le cas pour l'innovation de produit dans l'agroalimentaire.

CONCLUSION

Ce papier vise à spécifier les déterminants empiriques de l'innovation des PME agroalimentaires des zones industrielles de Blida et de Bejaia, à partir du modèle de Fort et alii. (2005). Le choix des deux zones est imposé par la disponibilité des données. Le modèle empirique explique la propension à innover des PME en fonction de variables conventionnelles issues de notre revue de littérature. La propension à innover est positivement déterminée par : la taille de la PME, l'ouverture sur l'extérieur, la qualification de la main-d'œuvre, les acquisitions d'équipements intensifiés en technologie. Par contre, l'intensité technologique du secteur d'activité, les réseaux que la PME tisse avec l'environnement et la stratégie de différenciation ne sont pas significatifs. La taille de la PME semble être un déterminant robuste de l'innovation des entreprises. Ce résultat s'inscrit dans une logique schumpétérienne. Schumpeter (1942) explique que les innovations augmentent de façon proportionnelle avec la taille de l'entreprise.

Notre étude montre que les déterminants de l'innovation-produit sont différents de l'innovation-procédés et de l'innovation-organisation-

nelle. Les besoins en innovation des PME agroalimentaires semblent davantage orientés vers l'amélioration des produits finaux et l'efficacité de l'organisation du travail. Les PME agro-alimentaires de notre étude ne semblent pas être portées sur l'amélioration des procédés de fabrication. Par ailleurs, l'innovation organisationnelle apparaît comme un processus collectif d'apprentissage, car elle nécessite le plus souvent des compétences et des ressources que la PME ne possède pas. En outre, l'innovation produit apparaît comme principalement interne à la PME. L'innovation en tant que processus collectif d'apprentissage ne semble pas être le cas pour l'innovation de produit dans l'agroalimentaire. Dans les branches de l'agroalimentaire, l'innovation de produit semble assez facile (recettes, ingrédients, conditionnement). Ce qui rend son imitation facile également et qui pousse la PME à développer ses innovations en interne pour mieux les protéger. En conclusion, les besoins des entreprises semblent s'orienter vers l'amélioration des compétences internes et l'organisation du travail. C'est donc dans cette perspective que les politiques publiques d'aide à l'innovation devraient s'orienter.

Références bibliographiques

- ANDI**, 2009. *Cartographie de PME par wilaya*. Agence nationale de développement de l'investissement, Alger(Cd-rom).
- Becheikh N., Landry R. & Amara N.**, 2006. "Lessons From Innovation Empirical Studies in the Manufacturing Sector : A Systematic Review of the Literature from 1993-2003". In *Technovation*, vol.26, no.5, pp644-664.
- Benamar B.**, 2010. «L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif». In *Revue française de gestion*, vol.7, no.206.
- Bertrand N.**, 1999. «Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME». In *Revue internationale PME*, vol.12, no.1-2, pp.85-106.
- Chandler A.D.**, 1990. *Scale and scope, the dynamics of industrial capitalism*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chesnais F.**, 1979. *Impact des entreprises multinationales sur les potentiels scientifiques et techniques nationaux : industries alimentaires*, OCDE, Paris.
- Darroch J. & McNaughton R.**, 2002. "Examining the Link between Knowledge Management Practices and Types of Innovation". In *Journal of Intellectual Capital*, vol.3, no.3, pp.210-222.

- Debackere K., Clarysse B. & Rappa M.A.**, 1996. "Dismantling The Ivory Tower : The Influence of Networks on Innovative Output in Emerging Technologies". In *Technological Forecasting and Social Change*, vol.53, pp.139-154.
- Divry C., Debuissou S. & Torre A.**, 1998. "Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation". In *Revue française de gestion*, vol.118, pp.115-127.
- Dosi G.**, 1988. "Sources, procedures and microeconomics effects of innovation". In *Journal of Economic Literature*, vol.16, pp.1120-1170.
- Fort F., Rastoin J.L. & Temri L.**, 2005. "Les déterminants de l'innovation dans les PME agroalimentaires". In *Revue internationale de PME*, vol.18, no.1, pp.47-72.
- Julien P.A.**, 2001. "Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente". In *Revue Internationale PME*, vol.14, no.3, pp.129-162.
- Kérihuel A.**, 1993. "L'industrie agroalimentaire et l'innovation". In *Agreste-Cahiers*, vol.13, pp.27-34.
- Landry R., Amara N. & Lamari M.**, 2002. "Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?". In *Technological Forecasting and Social Change*, vol.69, pp.681-701.
- Le Bas C. Picard F., & Suchecki B.**, 1998. «Innovation technologique, comportement de réseaux et performances». In *Revue d'économie politique*, vol.108, pp.625-644.
- Majumdar S.K.**, 1995. "The Determinants of Investment in New Technology : an Examination of Alternative Hypotheses". In *Technological Forecasting and Social Change*, vol.50, pp.153-165.
- Ministère de la PME et de l'Artisanat**, 2001. *Loi d'Orientation sur la Promotion de la Petite et Moyenne Entreprise*. Alger.
- Ministère de la PME et de l'artisanat**, 2008. *Bulletin d'information économique*. Alger. (Cd-rom)
- Nicolas F. & Hy M.**, 2000. "Apprentissage technologique et innovation en agroalimentaire". In *Economie rurale*, no.257, pp.27-41.
- OCDE**, 1997. *La mesure des activités scientifiques et technologiques*. Organisation de coopération et de développement économique, Manuel d'Oslo, Commission Européenne, Eurostat, Paris.
- OCDE**, 2002. *Les PME à forte croissance et l'emploi*. Organisation de coopération et de développement économique, Paris.
- Porter M.E.**, 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Rosenberg N.**, 1982. *Inside the black box, technology and economics*. Cambridge University Press, New York.

Rothwell R., 1991. "External Networking and Innovation in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms in Europe". In *Technovation*, vol.11, no.2, pp.93-112.

Schumpeter J.A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, MA (réédition DUNOD, 2001).

Schumpeter J.A., 1942. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York (réédition DUNOD, 2001).

Souitaris V., 2001. "External Communication Determinants of Innovation in the Context of a Newly Industrialised Country : A Comparison of Objective and Perceptual Results from Greece". In *Technovation*, vol.21, no.1, pp.25-34.

Stock G.N., Greis N.P. & Fischer W.A., 2002. "Firm Size and Dynamic Technological Innovation". In *Technovation*, vol.22, no.9, pp.537-549.

Zahra S.A., 1993. "New Product Innovation in Established Companies : Associations with Industry and Strategy Variables". In *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.54, pp47-69.

ANNEXES

Tableau n°1 : Taille des PME par wilaya

	Nombre de salariés			Total
	1 à 9	10 à 19	20 à 49	
Blida	19	20	21	60
Bejaia	35	11	14	60
total	54	31	35	120

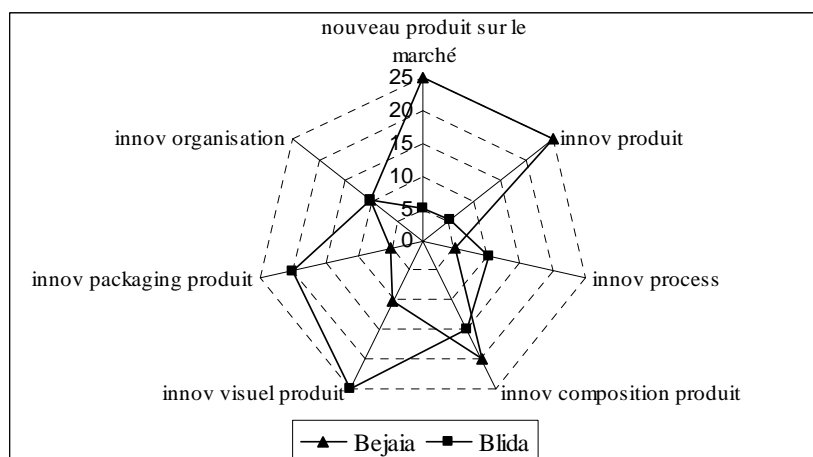
Source : Auteur.

Tableau n°2 : Répartition par branche d'activité

Branche d'activité	Nombre de PME Echantillon Blida	Nombre de PME Echantillon Bejaia
Semoulerie et minoterie	12	05
Fabrication de jus	16	03
Eau minérale	07	02
Laiterie, produits laitiers	07	25
Fromagerie	08	20
Confiserie et biscuiterie	07	03
conserverie	03	02

Source : Auteur.

Figure n°1 : Profil d'innovation régional



Source : Auteur.

Tableau n°3 : Variables retenues

Variable	Descriptif	Max	Min	Moy
INNOV	Variable dépendante	1	0	0,48
CA	Chiffre d'affaires (en millions de dinars constants)	1800	20	984
CA ²	Chiffre d'affaires au carré	-	-	-
CA1	200 millions < CA < 2 milliards DA	1	0	0,49
CA2	CA < 200 millions DA	1	0	0,34
CA3	CA < 20 millions DA	1	0	0,14
EXP1	1 si la PME exporte régulièrement entre 2000-2006	1	0	0,47
EXP2	% du CA réalisé à l'export (moyenne 2000-2006)	25%	0%	0,15
QUALIF	Total ingénieurs et techniciens (en % effectif total)	45%	1%	0,57
R&D	1 si la PME dispose d'un laboratoire de R&D	1	0	0,13
LINK	1 si la PME dispose d'un réseau (de 2000 à 2006)	1	0	0,42
DIFF	1 si la PME suit une stratégie de différenciation	1	0	0,35
AQUI	1 si la PME a acquis de la technologie	1	0	0,41

INNOV = 1 si PME répond affirmativement à l'une des propositions suivantes : «au cours de la période 2000-2006, avez-vous introduit une innovation consistant en : (1) l'amélioration d'un produit existant, (2) la fabrication et/ou la commercialisation d'un nouveau produit (nouveau pour le marché domestique), (3) l'amélioration d'une

technique de production, (4) l'utilisation d'une nouvelle technique de production, (5) l'introduction de changements organisationnels améliorant la productivité».

Tableau n°4 : Résultats empiriques

Variable à expliquer INNOV (fonction logistique)				
Période 2000-2006.				
Echantillon Blida				
	Reg.1	Reg.2	Reg.3	Reg.4
CA	0.35 (4.88)*	0.39 (8.41)*	0.45 (6.58)*	1.24 (3.54)*
CA ²			1.25 (1.05)	1.48 (0.98)
CA1	0.25 (6.54)*	0.12 (8.66)*		0.65 (0.69)
CA2				1.64 (0.79)
CA3				4.05 (0.89)
EXP1	0.55 (6.21)*	1.01 (2.11)*	0.50 (5.47)*	0.41 (5.88)*
EXP2	1.58 (1.05)		1.02 (1.55)+	
QUALIF	1.99 (9.54)*	3.12 (8.44)*	2.41 (8.10)*	2.00 (6.44)*
R&D	2.62 (1.59)+	2.54 (1.96)+	0.05 (0.54)	0.56 (0.69)
LINK	0.54 (0.14)	0.88 (0.12)	0.42 (0.64)+	0.15 (0.12)
DIFF	-0.54 (-0.74)	0.23 (0.57)	0.12 (1.14)	0.42 (1.51)
AQUI	1.44 (2.11)*	1.11 (2.35)*	2.09 (2.95)*	0.25 (3.55)*
CA	0.35 (4.88)*	0.39 (8.41)*	0.45 (6.58)*	1.24 (3.54)*
Mc Fadden R ²	0.21	0.32	0.20	0.29

NB : la valeur entre parenthèses indique la statistique z centrée réduite. Les signes (*) et (+) indiquent un coefficient significatif au seuil de 5% et 10% respectivement.

Tableau 5 : **Descriptif des variables de Fort et alii. (2005)**

Var	Descriptif
V0	Variable wilaya : synthèse niveau développement local
V1	Nombre d'années le DG est à la tête de l'entreprise
V2	Implication de la direction dans sa région
V3	Chambres de commerce, associations professionnelles
V4	Autres business bodies
V5	Source du fonds de roulement
V6	Classes d'effectifs employés en 2000
V7	Stages effectués : marketing
V8	Stages effectués : autres
V9	Nouveau procédé, en interne
V10	Nouveau procédé, en externe, entreprises similaires
V11	Nouveau procédé, autres sources
V12	Nouveau produit, en interne
V13	Nouveau produit, en externe, entreprises similaires
V14	Nouveau produit, autres sources
V15	Facilitateurs externes
V16	Concurrence (< 50 employés)
V17	Concurrence (50 – 249 employés)
V18	Fournisseurs de services externes : marketing
V19	Projet de partenariat : marketing
V20	Aide publique : financement de l'investissement
V21	Aide publique : garanties à l'export

Source : Fort et alii. (2005).

Tableau 6 : Sources des innovations produits et procédés

	Innovation de produit			Innov procédé	
V0	2,35*	2,01+	2,65**	2,10*	3,54*
Variables du dirigeant					
V1		11,54**		5,33*	8,20
V2		11,69*	6,57	5,00*	
V3		5,65*	5,02**		3,54+
V4				8,14**	3,44
Variables entreprise					
V5	1,97+	1,66*			5,41
V6	1,66*		6,54*		6,21+
V7		3,21*		0,25*	6,32+
V8			5,20**	1,25*	
Sources d'innovation					
V9	10,88*	2,14		5,64	7,01
V10	9,66		3,54*	11,52+	2,08+
V11	6,58	3,25	6,25	10,54*	3,10
V12	6,54**		7,52*		
V13		6,01**			5,41
V14				3,01**	12,54
Relations Inter entreprises					
V15	2,55		1,66+		5,06
V16	2,65+	1,47		5,01*	6,21+
V17	0,59		3,21*	3,66	3,14+
V18	2,74+	10,32+	6,50+		8,20+
V19		8,02		3,47	
Environnement institutionnel					
V20	5,21	6,54		6,01	
V21	3,65		3,54	5,21	3,51

Régression logistique

«**» significatif au seuil de 1%. «*» significatif au seuil de 5%

«+» significatif au seuil de 10%

Tableau 7 : Sources des innovations organisationnelles

	Innovation organisationnelle			
V0	0,54+	0,36**	0,01**	12,54*
Variables				
Du dirigeant				
V1	5,01*		10,64	
V2		6,24+	2,54+	3,25
V3	3,02*		3,54	6,20+
V4		8,01*		4,10+
Variables entreprise				
V5	3,21	5,21**		3,54
V6			10,25*	2,41
V7	2,01*		10,00+	3,54+
V8		8,25		
Sources				
D'innovation				
V9	2,14	3,01+		2,00
V10			3,54	6,52+
V11	3,25+	3,66+	6,51**	
V12		12,54		7,54
V13	3,60+		0,25	7,60+
V14	10,21+	13,54+		0,54+
Relations				
Inter entreprises				
V15	0,54**		3,20**	
V16	10,54*	3,54*	6,54*	6,55*
V17	3,68+	8,54**		3,02+
V18		6,02*		8,20**
V19	4,20*		3,05*	4,54**
Environnement				
Institutionnel				
V20	3,55**		3,65**	
V21	2,66*	1,99*	6,01*	0,01*

Régression logistique

«**» significatif au seuil de 1%. «*» Significatif au seuil de 5%

«+» significatif au seuil de 10%