La filière comme outil d'analyse stratégique : le cas des matières grasses à tartiner au Brésil

Mario Otavio Batalha

▶ **To cite this version:**

Mario Otavio Batalha. La filière comme outil d'analyse stratégique : le cas des matières grasses à tartiner au Brésil. Gestion et management. Institut National Polytechnique de Lorraine, 1993. Français. NNT : 1993INPL071N . tel-01776478

HAL Id: tel-01776478
https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01776478

Submitted on 24 Apr 2018

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

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

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

15600/16559 93INPL071N

[M] 1993 BATALHA, M.O.

INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE
UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE EN GENIE DES SYSTEMES INDUSTRIELS

THESE

Présentée à
L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE
pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'I.N.P.L.

par

Mario Otavio BATALHA

BIU NANCY
Service Commun de Documentation
INPL
2, avenue de la Forêt de Haye - B.P. 3
54501 VANDOEUVRE Cédex FRANCE

LA FILIERE COMME OUTIL D'ANALYSE STRATEGIQUE: LE CAS DES MATIERES GRASSES A TARTINER AU BRESIL

Soutenue publiquement le 12 juillet 1993.

Membres du jury:

Président	Jean Louis FLORIOT
Rapporteurs	Bruno Henry DE FRAHAN
	Antônio Diomario DE QUEIROZ
Examinateurs	René MAUGET
	Claudine Guidat DE QUEIROZ

A Veronica, qui m'a soutenu
et aidé depuis le début.

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement:

· A Monsieur Jean-Louis FLORIOT qui, en tant que directeur de recherche, a orienté mes travaux.

· A Monsieur Jaime FERSTENSEIFER qui a bien voulu accepter la tâche de lire et de corriger une première version de cette thèse.

· A Monsieur Michel ESCLASSE qui, en tant que coopérant au Brésil, m'a apporté des données qui ont beaucoup enrichi cette thèse et à qui je dois, en plus, la correction finale du texte.

· Aux membres du jury qui ont bien voulu accepter cette tâche.

· A la CAPES qui a financé l'intégralité des mes études en France.

· Au personnel de l'IGIA qui m'a très bien accueilli et à qui je dois une ambiance de travail très agréable.

Je remercie également toutes les autres personnes qui, à des degrés divers, ont contribué à la réalisation de cette thèse.

RESUME

La thèse développe et propose une méthode d'analyse stratégique basée sur la notion de filière. Les travaux sont divisés selon trois parties principales. La première partie fait une révision sur la notion de filière et l'insère dans le cadre général de l'Economie Industrielle. La deuxième partie présente la méthode proposée et développe chaque étape qui la compose. La troisième partie applique la méthode dans le cas des matières grasses à tartiner au Brésil. Les conclusions générales sur l'applicabilité et les limites de l'approche sont présentées dans la dernière partie de la thèse.

SOMMAIRE

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION..... 1

PREMIERE PARTIE..... 7

LA NOTION DE FILIERE: SA DEMARCHE HISTORIQUE ET SES APPLICATIONS.

1. INTRODUCTION 7
2. LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE INDUSTRIELLE - THEORIE X EMPIRISME.....8
3. L'ECONOMIE INDUSTRIELLE EN FRANCE.....14

4. LE CARACTERE SYSTEMIQUE ET MESO-ANALYTIQUE DE LA NOTION DE FILIERE 15
5. L'ANALYSE DE FILIERE ET L'ECONOMIE INDUSTRIELLE 20
5.1. LA NOTION DE FILIERE 20
5.2. QUELLES UTILISATIONS POSSIBLES POUR LA NOTION DE FILIERE? 24
5.2.1. La filière comme outil de description technico-économique. 26
5.2.2. La filière comme méthode d'analyse de la stratégie des firmes. 27
5.2.3. La filière comme cadre d'analyse des mutations technologiques. 34
5.2.3.1. L'analyse schumpeterienne et la notion de filière. 35
5.2.3.2. Les innovations à dominante technologique et les innovations à dominante marketing. 38
5.2.3.3. La metatechnologie de la filière 39
5.2.3.4. Un exemple: l'introduction de l'ultrafiltration dans la filière lait. 42
5.2.3.5. Quelles réponses doit-on attendre d'une analyse de filière en termes technologiques? 42
5.2.3.6. Un autre exemple: les cartes à puce. 44
5.2.3.7. Les contours de la filière et l'analyse des mutations technologiques 46
6. CONCLUSION 46

DEUXIEME PARTIE 48

LA NOTION DE FILIERE COMME OUTIL D'ANALYSE STRATEGIQUE

1. INTRODUCTION 48
2. LA NOTION DE STRATEGIE. 49
3. LA METHODOLOGIE PROPOSEE 52
4. LA DEFINITION DU CHAMP CONCURRENTIEL 59
4.1 LES NOTIONS DE SEGMENTATION STRATEGIQUE ET DE SEGMENTATION MARKETING 59

4.2 LA DEFINITION DU CHAMP CONCURRENTIEL 63
4.2.1 La notion de champ concurrentiel selon PORTER. 64
4.3. COMMENT LA METHODE PROPOSEE DEFINIT LE CHAMP CONCURRENTIEL? LA NOTION DE "PRODUIT-SERVICE" ET L"'OFFRE DE REFERENCE 66
5. L'IDENTIFICATION DES FILIERES CONCERNEES PAR LE CHAMP CONCURRENTIEL.....71
6. LE SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE - S.I.R. 73
6.1. LE MACRO-SEGMENT COMMERCIALISATION - L'AVAL.....75
6.2. LE MACRO-SEGMENT CENTRE DU SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE - LE CENTRE.....82
6.3. LES MATIERES-PREMIERES ET LE S.I.R. - L'AMONT 90
6.4. LE S.I.R. ET SON ENVIRONNEMENT CONCOURRENTIEL.....93
6.5. LE S.I.R. COMME CHAMP DES ACTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES 99
7. LE POSITIONNEMENT DE LA FIRME DANS LE S.I.R. 100
8. LES OPERATIONS-CLES DU S.I.R.....102
8.1. LE "CYCLE DE VIE DES PRODUITS" ET LA MAITRISE DE FILIERE 105
8.2. LES OPERATIONS-CLES D'ORIGINE TECHNOLOGIQUE 107
8.2.1. Les économies d'échelle. 107
8.2.2. La technologie et les opérations-clés. 110
8.2.3. L'effet d'apprentissage et d'expérience. 113
8.2.4. Les économies de gamme (*scope economies*) 115
8.3. L'IMAGE DE MARQUE 116
8.4. L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITE DES MARCHES DU CHAMP CONCURRENTIEL 118
8.5. LES CIRCUITS D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION.....120
9. LA DEFINITION DU METIER DE LA FIRME 124
10. LA STRATEGIE DES FIRMES ET LES OPERATIONS-CLES 127
10.1. LES STRATEGIES DE BASE ET LES OPERATIONS-CLES. 131
10.1.1. Les stratégies de différenciation. 132
10.1.2. La stratégie de domination par les coûts. 132
10.2. LES OPTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES FACE A L'EXISTENCE ET A LA MAITRISE DES OPERATIONS-CLES. 133
10.2.1. Le cas où il existe des opérations-clés dans le S.I.R. et où l'entreprise les maîtrise. 134

10.2.1.1 La stratégie commerciale du leader. 135
10.2.1.2. La stratégie logistique du leader. 137
10.2.1.3. La stratégie technologique du leader. 141
10.2.2. Le cas où il existe des opérations-clés dans le S.I.R. et où l'entreprise ne les maîtrise pas. 143
10.2.2.1. L'attaque frontale: à la "conquête" des opérations-clés. 144
10.2.2.2. Comment "contourner" ou "éviter" les opérations-clés pour éviter l'affrontement direct avec le leader et garder une position concurrentielle avantageuse. 147
10.2.2.3. Comment restructurer le S.I.R. au profit de l'entreprise. 150
10.2.3. La création de verrous comme source d'avantage concurrentiel 151
11. LES EFFETS DE SYNERGIE INTERNES AU S.I.R. 153
11.1. LES SYNERGIES DANS LES "OPERATIONS-NOEUD COMMERCIALES" 156
11.2 LES SYNERGIES DANS LES OPERATIONS-NOEUD LOGISTIQUES. 158
11.3 LES SYNERGIES DANS LES OPERATIONS-NOEUD TECHNIQUES. 159
12. LA CREATION DE SCENARIOS 161
12.1. LA METHODE DES SCENARIOS: DEFINITIONS ET OBJECTIFS. 162
12.2. LES SCENARIOS ET L'ANALYSE STRATEGIQUE. 164
12.3. LA CONTRUCTION DE SCENARIOS. 169
13. LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE 171
13.1. LES ANALYSES DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITES. 174
13.2. L'INSERTION DES METHODES DE G.P.A. DANS LA METHODE PROPOSEE. 176
13.3. LES SYNERGIES ENTRE LES OPERATIONS DES DIVERS S.I.R. AUXQUELS L'ENTREPRISE PARTICIPE. 181
14. LA MODIFICATION DU SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE. 183
15. LA "VEILLE" COMME OUTIL STRATEGIQUE. 184
16. CONCLUSION 188

TROISIEME PARTIE 190

LE MARCHE DES MATIERES GRASSES A TARTINER AU BRESIL.

1. INTRODUCTION 190
2. LE CHAMP CONCURRENTIEL: LES MATIERES GRASSES A TARTINER DANS LE MARCHE BRESILIEN 192
3. LES PRINCIPALES FILIERES CONCERNEES: LA FILIERE SOJA ET LA FILIERE LAIT 195
4. LE SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE (S.I.R.) DU CHAMP CONCURRENTIEL "MATIERES GRASSES A TARTINER" AU BRESIL. 198
4.1 LE MACRO-SEGMENT COMMERCIALISATION: L'AVAL DU S.I.R. 198
4.1.1. Les supermarchés au Brésil. 219
4.1.2. Les principales marques dans le marché des produits à tartiner au Brésil. 227
4.2. LE MACRO-SEGMENT INDUSTRIALISATION: LE CENTRE DU S.I.R. 239
4.2.1. Les processus de production des produits du champ concurrentiel. 242
4.2.2. Les marchés intermédiaires et parallèles liés à la filière lait. 248
4.2.3. Les marchés intermédiaires et parallèles liés à la filière soja. 257
4.3. LA PRODUCTION DE SOJA ET DE LAIT: L'AMONT DU S.I.R. 265
5. S.I.R.: LES PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNE. 274
5.1. LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES 274
5.2. LES FACTEURS ECONOMICO-FINANCIERS 277
5.4. LES FACTEURS POLITIQUES 279
5.5. LES FACTEURS LEGAUX ET JURIDIQUES 282
6. LE SIR ET LE POSITIONNEMENT DES FIRMES PRODUCTRICES DE MATIERES GRASSES AU BRESIL. 284
7. LES OPERATIONS-CLES DU S.I.R. 288
8. LA STRATEGIES DES FIRMES PRODUCTRICES DE MG A TARTINER AU BRESIL ET LES OPERATIONS-CLES. 298
8.1. LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES LEADERS 300
8.2. LA STRATEGIE DES NOUVEAUX ENTRANTS 305
8.2.1. L'affrontement direct avec les leaders. 306
8.2.2. Les challengers: la stratégie du "suiveur" et de concentration 309

8.2.3. Quelques possibilités de restructuration du S.I.R. 312
8.2.3.1. Une pâte à tartiner allégée d'origine végétale aromatisée au fromage du type Cheddar. 312
8.2.3.2. Les beurres allégés. 314
8.2.3.3. Les produits mixtes allégés. 316
9. LES EFFETS DE SYNERGIE A L'INTERIEUR DU S.I.R. 321
10. LA METHODE DES SCENARIOS ET L'EVOLUTION DU S.I.R.. 325
11. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE GLOBALE DES ENTREPRISES DU CHAMP CONCURRENTIEL. 347
11.1. QUELQUES SYNERGIES POSSIBLES A L'EXTERIEUR DU S.I.R. 353
12. LES MODIFICATIONS POSSIBLES DU S.I.R. MG A TARTINER AU BRESIL ET LA VEILLE SUR LE SYSTEME. 355
13. CONCLUSION 356

CONCLUSION 359

BIBLIOGRAPHIE 370

ANNEXE 1 385

LE BRESIL: QUELQUES CARACTERISTIQUES PHYSIQUES, DEMOGRAPHIQUES ET ECONOMIQUES.

L'AGRICULTURE ET L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE BRESILIENNE. 392

ANNEXE 2 404

LA QUALITE PERÇUE DU BEURRE ET DE LA MARGARINE AU BRESIL.

FIGURES

Figure 1 - La séquence S.C.P., 11
Figure 2 - Les structures, les comportements et les performances, 13
Figure 3 - La vision mesoanalytique, 16
Figure 4 - Une filière-type, 23
Figure 5 - Le schéma général de la méthode proposée, 55
Figure 6 - Les segments stratégiques et leurs conditions environnantes, 60
Figure 7 - La création des grilles de marché, 77
Figure 8 - La partie aval du S.I.R., 81
Figure 9 - Un système industriel de référence type, 89
Figure 10 - Le S.I.R. et son environnement concurrentiel, 95
Figure 11 - Représentation classique de la courbe de vie d'un produit, 105
Figure 12 - La courbe d'expérience ou d'apprentissage., 114
Figure 13 - L'importance du positionnement du segment occupé par l'entreprise et les barrières posées par les opérations-clé, 130
Figure 14 - Les synergies à l'intérieur d'un S.I.R. type, 155
Figure 15 - La construction des scénarios, 167
Figure 16 - Attraits du segment d'activité x atouts concurrentiels, 172
Figure 17 - Les modèles de GPA: résumé par zone, 175
Figure 18 - Les forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur, 185
Figure 19 - La partie aval du S.I.R., 200
Figure 20 - Une grille de marché pour la margarine au Brésil., 203
Figure 21 - Une grille de marché pour le beurre au Brésil., 204
Figure 22 - Une grille de marché pour le requeijao au Brésil., 205
Figure 23 - Le S.I.R. des MG solides à tartiner au Brésil., 241
Figure 24 - La fabrication du requeijao, 246
Figure 25 - Un schéma de production flexible pour la fabrication de produits gras à tartiner, 325
Figure 26 - La matrice B.C.G., 349
Figure 27 - La nouvelle matrice B.C.G., 351
Figure 28 - Le territoire brésilien et ses principales villes., 386
Figure 29 - La pyramide brésilienne des âges, 387
Figure 30 - Brésil: synthèse du complexe agro-industriel - C.A.I., 395

Graphique 1 - Le marché des produits gras à tartiner au Brésil., 220
Graphique 2 - La production de margarine au Brésil, 228
Graphique 3 - Le marché des corps gras à tartiner en France, 234
Graphique 4 - Les parts de marché des SAT à 40-41% de MG, 236
Graphique 5 - Production de lait B au Brésil selon les Etats de la Fédération, 250
Graphique 6 - L'écart de prix entre le lait type B et le lait type C, 250
Graphique 7 - La participation de chaque type de lait dans l'approvisionnement de la ville de São Paulo et environ, 251
Graphique 8 - Production et importation de lait en poudre au Brésil, 253
Graphique 9 - Production de quelques desserts lactés dans l'Etat de Sao Paulo, 256
Graphique 10 - Taux de variation de la production de l'industrie, 402

TABLEAUX

Tableau 1 - Les critères de segmentation stratégique., 62
Tableau 2 - Exemple de variables influençant la force compétitive d'une activité, 178
Tableau 3 - Exemple de variables influençant l'attrait d'un marché, 179
Tableau 4 - Les produits du champ concurrentiel en France et au Brésil, 195
Tableau 5 - La classification des matières grasses à tartiner en France, 197
Tableau 6 - Consommateurs qui substituent le beurre par la margarine, 202
Tableau 7 - Les raisons de la substitution du beurre par la margarine, 206
Tableau 8 - Les points forts et faibles du beurre et de la margarine, 207
Tableau 9 - Les attributs d'un produit à tartiner "idéal" selon le consommateur brésilien, 208
Tableau 10 - Critères d'achat utilisés par les consommateurs brésiliens dans l'achat des matières grasses à tartiner, 211
Tableau 11 - Pouvoir d'achat du consommateur brésilien en fonction du revenu de la famille, 212
Tableau 12 - Importation et production brésilienne de quelques produits laitiers, 214

Tableau 13 - Consommation au foyer de beurre, requeijao, margarine et huiles végétales selon plusieurs régions métropolitaines brésiliennes, 216

Tableau 14 - La consommation per capita de quelques produits laitiers en France et au Brésil, 216

Tableau 15 - Le pourcentage du budget alimentaire des foyers brésiliens consacrés à l'achat de produits laitiers selon le niveau de revenu et la région, 217

Tableau 16 - Pourcentage du budget des foyers brésiliens consacré aux dépenses d'alimentation selon les principales régions métropolitaines et selon les niveaux de revenu, 218

Tableau 17 - Production de requeijão au Brésil., 218

Tableau 18 - Les principaux grossistes au Brésil., 221

Tableau 19 - Chiffres d'affaires et parts de marché des grandes enseignes de la distribution en France en 1991, 223

Tableau 20 - Les plus grandes chaînes de supermarchés au Brésil, 224

Tableau 21 - Participation des supermarchés dans le chiffre d'affaire des firmes industrielles au Brésil, 225

Tableau 22 - La participation des supermarchés dans la distributtion du lait et des produits dérivés dans les principales régions métropolitaines du Brésil, 226

Tableau 23 - Les circuits de la grande distribution pour les fromages et pour les autres produits laitiers dans les grandes régions métropolitaines brésiliennes, 226

Tableau 24 - Répartition des achats de matières grasses à tartiner par type de circuit de distribution en France, 227

Tableau 25- Le pourcentage des crèmes végétales à 60% de MG dans l'ensemble du marché brésilien des margarines, 230

Tableau 26 - Les principales marques de margarines et crèmes végétales de grande consommation au Brésil, 231

Tableau 27 - Les firmes brésiliennes productrices de margarine et leurs parts de marché, 233

Tableau 28 - Les achats des ménages français pour quelques corps gras, 233

Tableau 29 - Variation des achats des ménages pour quelques corps gras en France, 234

Tableau 30 - Beurre en France: parts de marché par marque, 235

Tableau 31 - Principales marques françaises de produits allégés, 237

Tableau 32 - La consommation de lait fluide au Brésil selon les différents types de produits sur le marché, 252

Tableau 33 - Production et consommation per capita de fromages au Brésil, 253

Tableau 34 - Production fromagère brésilienne selon les principaux types de fromage, 254

Tableau 35 - La production des principaux desserts lactés au Brésil, 255

Tableau 36 - L'offre et la demande des principaux dérivés du soja au Brésil, 258

Tableau 37 - Les principaux pays importateurs des tourteaux de soja brésilien, 259

Tableau 38 - La capacité industrielle brésilienne de trituration de soja, 259

Tableau 39 - Parts de marché des tourteaux et de l'huile de soja brésilien dans l'ensemble du marché international d'oléagineux, 260

Tableau 40 - La consommation de tourteau de soja dans le monde, 260

Tableau 41 - La consommation de tourteau dans le monde selon les types d'oléagineux, 262

Tableau 42 - La commercialisation internationale des huiles végétales, 262

Tableau 43 - Les pays exportateurs de l'huile de soja , 263

Tableau 44 - La capacité industrielle brésilienne de raffinage de l'huile végétaux, 263

Tableau 45 - La production d'huile de soja au Brésil, 264

Tableau 46 - La production et la consommation de soja au Brésil, 266

Tableau 47 - La part du soja et de ses dérivés dans les exportations brésiliennes, 266

Tableau 48 - Les principaux chiffres de la production et de la consommation de lait au Brésil, 269

Tableau 49 - Le cheptel bovin, la production laitière, le prix du lait et la productivité au Brésil, en Argentine et en Uruguay, 271

Tableau 50 - La productivité laitière à travers le monde, 273

Tableau 51 - Consommation per capita de lait fluide dans quelques pays, 279

Tableau 52 - La composition raciale brésilienne, 386

Tableau 53 - Quelques aspects démographiques brésiliens, 387

Tableau 54 - Les plus grandes villes brésiliennes en 1980, 388

Tableau 55 - La position du Brésil dans la production et l'exportation de produits d'origine agricole, 394

Tableau 56 - L'exportation brésilienne de produits agricoles en 1988, 396

Tableau 57 - Les exportations agricoles brésiliennes en 1990, 397

Tableau 58 - La sous-nutrition infantile au Brésil., 398

Tableau 59 - L'industrie agro-alimentaire et l'économie brésilienne, 403

Tableau 60 - Distribution de la population de Santa Catarina selon le niveau de revenu, 405

INTRODUCTION

La stratégie, vue comme la planification et l'utilisation de moyens pour atteindre un objectif a toujours existé dans toute organisation humaine et chez l'individu lui-même, même implicitement. Dans le monde des entreprises le processus de prise de décision stratégique a beaucoup évolué dans le temps. Actuellement, les décisions stratégiques des entreprises reflètent beaucoup plus le résultat de démarches analytiques bien établies que l'intuition pure et simple de leurs managers.

Mais, derrière la rigueur des méthodes d'analyse stratégique actuelles, il existe, et il existera toujours, l'incertitude et la subjectivité qui rendent la décision stratégique tributaire de la vision qu'à le décideur du problème. Si ce n'était pas le cas, toute entreprise disposant d'une puissance financière suffisante pour embaucher les meilleurs analystes et appliquer les méthodologies les plus performantes, ne connaîtrait jamais de problèmes. Or, nous savons que cela n'est pas vrai.

Pourtant l'analyse stratégique représente un outil important, voire indispensable, pour l'entreprise qui souhaite développer des plans d'action cohérents avec ses objectifs. Les managers d'aujourd'hui ont bien compris cela. Il est rare que, même dans les P.M.E., il n'ait jamais existé des démarches visant l'établissement d'une stratégie formelle pour l'entreprise. Ainsi, la stratégie des entreprises est devenue l'une des disciplines fondamentales des cours de gestion modernes.

Le mérite le plus fondamental d'une méthode d'analyse stratégique est d'être un outil d'aide à la décision stratégique que l'entreprise utilise pour définir sa position face à son environnement concurrentiel. L'abondante littérature sur la stratégie d'entreprise témoigne de l'essor de cette discipline.

C'est dans ce contexte que cette thèse prétend apporter quelques contributions aux méthodes et aux concepts stratégiques déjà existants et devenus classiques. Nous proposons une méthode d'analyse stratégique qui fait appel à plusieurs des outils déjà disponibles dans la littérature et, spécialement, la notion de filière. Ainsi, l'originalité de la démarche que nous proposons ne réside pas dans les techniques et concepts qui la composent mais essentiellement, dans la façon de les enchaîner.

Cette thèse se divise en trois parties.

La première partie de ce travail sera consacré à étudier la notion de filière et à l'insérer dans le contexte de l'Economie Industrielle. La notion de filière sera présentée comme un concept capable de fournir un cadre d'analyse intéressant pour la compréhension de la dynamique de fonctionnement des secteurs économiques et du comportement de leurs acteurs. A cette occasion nous insisterons sur le caractère méso-analytique et systémique qui entoure la notion de filière.

Toujours dans cette première partie du travail, nous ferons mention de l'analyse du comportement stratégique des firmes comme l'une des utilisations potentielles, voire privilégiées de la notion de filière. Toutefois, la recherche bibliographique sur le sujet a montré que les études en termes de filières étaient surtout orientées vers l'établissement de politiques industrielles et que les applications en termes de stratégie d'entreprise étaient rares et très peu utilisées par les firmes elles-mêmes.

Fort de cette constatation, nous développerons et proposerons, dans la deuxième partie du travail, une méthode d'analyse stratégique ancrée sur la notion de filière. Pour construire cette méthode nous emploierons d'autres outils proposés dans la littérature, pouvant nous paraître utiles au développement de telle ou telle étape de la méthode. L'intégration et l'adaptation originalle de ces différents outils donneront naissance à quelques concepts et définitions qui seront présentés dans cette même partie. Notre but principal est d'apporter une contribution au discours visant à faire de la filière un outil d'analyse stratégique exploitable par les entreprises.

Nous n'avons pas l'intention de commenter les étapes qui composent cette méthode dans cette brève introduction. Cependant, nous voudrions attirer l'attention sur deux aspects que nous jugeons intéressant de présenter dès maintenant.

Le premier relève des objectifs de la méthode et le deuxième du niveau d'analyse où elle veut se placer. La méthode proposée doit être vue comme un outil de choix stratégique de long terme. Les changements structurels auxquels elle fait souvent allusion sont parfois des mouvements qui s'étalent sur plusieurs années. Mais, il faut considérer que ce sont justement les options à long terme qui devraient conditionner celles de court terme. En ce sens, dans un management stratégique organisé nous ne pouvons comprendre les options de court terme qu'à la lumière des objectifs de long terme de l'entreprise. La méthode n'aborde pas les problèmes stratégiques spécifiques aux diverses actions que l'entreprise doit accomplir pour atteindre ses objectifs. Ainsi, nous évitons les problèmes particuliers du management des ressources humaines, du management technologique, de la gestion financière, etc. Cela ne veut pas dire que les actions stratégiques relatives à chacun de ces champs de connaissance spécifiques ne soient pas importantes. En fait, le succès de la stratégie globale de l'entreprise passe par l'efficacité des actions menées en chacun de ces domaines spécifiques. Il reste cependant que toutes ces actions doivent être coordonnées en vue d'aboutir à un objectif unique. C'est dans l'établissement de cet objectif unique que la méthode que nous présenterons prétend trouver sa plus grande utilité.

Cette méthode, comme les méthodes classiques de management stratégique, reconnaît que les produits de l'entreprise peuvent former des groupes plus ou moins homogènes qui vont donner naissance à des actions stratégiques différentes. Elle situe son analyse principale au niveau de ces groupes de produits. Nous appellerons ce niveau de *niveau activité*. Dans une analogie avec les méthodes classiques de management stratégique nous placerions cette analyse au niveau des *Strategic Business Unit - S.B.U.*. Cela ne nous a pas empêché de commenter l'applicabilité de cette méthode pour définir une stratégie d'ensemble de tous les groupes de produits de l'entreprise.

Dans la troisième partie du travail nous allons essayer de valider, à travers un exemple pratique, les idées développées dans les deux parties précédentes. L'utilisation d'un cas réel nous permettra d'illustrer les démarches exposées antérieurement et, principalement, de déceler les difficultés majeures d'application de la méthode proposée. Malheureusement, pour des raisons externes au projet, qui

seront explicitées au long du texte, quelques étapes proposées n'auront pas la richesse d'analyse voulue. Nous verrons, à l'occasion, que cela est principalement dû au manque de donnés nécessaires à l'analyse. Cela reflète principalement les limitations de temps et d'espace auxquels l'auteur a été soumis pour ce travail. Toutefois, nous prétendons que les conclusions finales ne sont pas compromises et que l'exemple proposé reste enrichissant pour notre réflexion théorique.

Le cas type qui nous avons pris comme exemple est issu de l'industrie agro-alimentaire brésilienne. Il s'agit du marché des corps gras solides de grande consommation au Brésil.

Les analyses menées pour ce secteur industriel brésilien chercheront, dans l'évolution et la situation de ce même secteur en Europe, et notamment en France, des critères comparatifs qui fourniront, à l'occasion, la toile de fond de nos observations.

Pour récolter les données nécessaires à notre analyse nous avons fait effectuer deux enquêtes de terrain. La première a été réalisée auprès des entreprises des deux filières concernées (la filière lait et la filière soja) et de quelques observateurs externes. A cette occasion un questionnaire a été appliqué. La deuxième enquête, réalisé par l'IGIA (Institut de Gestion Internationale Agro-alimentaire) et le *Departamento de Engenharia de Produçao da Universidade Federal de Santa Catarina - EPS/UFSC* (Brésil) avec notre collaboration et celle de Michel ESCLASSE (VSN à l'UFSC), avait comme objectif d'aider à la délimitation du champ concurrentiel et à comprendre comment se déroulait le processus de substitution entre les deux principaux produits du champ concurrentiel: le beurre et la margarine. En plus de ces données récoltées sur le terrain, nous avons aussi fait appel à la littérature spécialisée sur le sujet et aux associations patronales concernées par ces deux filières.

Nous tenons à dire que, malheureusement, il n'a pas été possible d'obtenir toutes les informations nécessaires pour appliquer la méthode à des entreprises prises individuellement. Il n'empêche que les étapes de la méthode ont pu être illustrées par des exemples venus de ces deux filières. C'est pourquoi les objectifs principaux de l'application de la méthode à ce cas spécifique sont préservés, à savoir, la compréhension de la dynamique de production et de commercialisation de ces produits au Brésil ainsi que l'illustration de la méthode proposée.

Le choix d'un secteur agro-industriel brésilien comme cas d'application n'a pas été fait au hasard. En effet ce travail se développe dans le cadre d'un accord de coopération universitaire entre la France et le Brésil. Aussi le traitement de sujets de recherche qui touchent à la réalité brésilienne semble-t-il, dans ce contexte, logique. De plus, développer un thème de recherche dans le domaine de l'agro-alimentaire nous donne la possibilité de mieux exploiter les potentialités de l'institut où la recherche a été développée - l'Institut de Gestion Internationale Agro-alimentaire.

Mais, le cas qui sera présenté ici se justifie aussi pour des raisons qui ne sont pas uniquement à caractère "institutionnel" comme celles qui ont été présentées dans le paragraphe précèdent. Les deux principales filières concernées par le champ concurrentiel des matières grasses solides, la filière soja et la filière lait, ont une importance considérable pour l'économie brésilienne. Elles sont responsables de la production et de la mise à disposition pour la population du pays, de quelques uns de ses produits alimentaires de base. Dans un pays comme le Brésil où une grande partie de la population n'a pas encore accès à une alimentation suffisante et adéquate, le problème d'optimisation des filières alimentaires reste vital. Finalement, nous pouvons profiter du savoir faire reconnu que la France possède dans le domaine de ces deux filières pour, tout en prenant le recul nécessaire à l'analyse, faire des analogies entre l'évolution de la situation brésilienne et de la situation française. En outre, la notion de filière, où la méthode puise ses idées de base, a toujours été considérée comme un outil privilégié pour analyser les systèmes agro-alimentaires[1,2,3,4,5].

En fait, l'ensemble de l'industrie agro-alimentaire brésilienne cache de grandes disparités entre les "filières de produits" qui la compose. Le Brésil possède des "filières alimentaires" qui peuvent être considérées comme performantes et qui couvrent largement les nécessités internes du pays, tout en dégageant une importante marge commerciale à l'exportation. C'est le cas, par exemple, de la filière soja. Par contre, il existe d'autres filières assez problématiques où, malgré le potentiel important de production et de consommation, le Brésil a du mal à approvisionner le

---

1 MALASSIS, L. L'économie agroalimentaire: une discipline en développement. *in* Economie agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA, AG n° 21, juin 1992.

2 MONTIGAUD, J-C. L'analyse des filières agroalimentaires: méthodes et premiers résultats. *in* Economie agroalimentaire: coneepts et méthodes; (*Op. Cit.*)

3 ALLAYA, M. Filières agroalimentaires et filières de prix.*in* Economie agroalimentaire: coneepts et méthodes; (*op. cit.*)

4 LAURET, F. & PEREZ, R. Méso-analyse et économie agroalimentaire. *in* Economie agroalimentaire: coneepts et méthodes; (*op. cit.*)

5 MONTIGAUD, J.C. Filières et firmes agro-alimentaires: le cas des fruits et légumes transformés. Thèse de Sciences Economiques, Montpellier, janvier 1975.

marché interne et où il doit assez souvent importer pour garantir ce même approvisionnement. C'est le cas, par exemple, de la filière lait.

Or, le marché des corps gras solides de grande consommation peut justement représenter un facteur de liaison entre ces deux filières jusqu'à ces dernières années étanches entre elles. Cette interconnexion est déjà une réalité en Europe où des groupes laitiers et margariners se sont unis pour la commercialisation des "produits mixtes à tartiner" (Saint-Hubert et Lesieur, par exemple). Il nous semble que cette possibilité est aussi viable au Brésil avec des avantages potentiels pour la filière soja et pour la filière lait brésilienne. La production de matières grasses mixtes peut représenter pour les industries du soja un nouveau débouché commercial, pour les laiteries une dynamisation de tout le secteur laitier et pour le consommateur l'accès à des nouveaux produits, qui pourraient être considéré comme intermédiaires, en qualité et en prix, entre la margarine et le beurre.

Ainsi, le cas qui sera présenté dépasse le simple caractère scientifique de validation ou d'illustration d'une méthode pour se pencher sur un problème réel et très actuel de l'économie brésilienne.

Pour développer cette partie du travail nous reprendrons, grosso modo, les étapes méthodologiques proposées dans la partie précédante, appliquées, cette fois, au cas pratique mentionné précédemment.

Nous avons fait, sous forme d'annexe, une brève présentation du Brésil et, principalement, de la manière selon laquelle l'agro-alimentaire s'insère dans l'économie brésilienne. Son objectif est de situer le lecteur dans la perspective historique et actuelle de l'économie et de l'industrie brésilienne. Nous jugeons que sans cet exposé il serait difficile, surtout pour des non-brésiliens, de comprendre les options stratégiques et futures des entreprises concernées par l'étude, de même que les enjeux concurrentiels auxquels elles sont soumises.

PREMIERE PARTIE

LA NOTION DE FILIERE: SA DEMARCHE HISTORIQUE ET SES APPLICATIONS.

1. INTRODUCTION

Dans cette partie du travail nous essayerons initialement de replacer la notion de filière et ses démarches analytiques dans l'Economie Industrielle.

Dans une deuxième partie la vision méso-analytique de l'économie est présentée comme l'un des points les plus caractéristiques de l'Economie Industrielle. C'est dans cette démarche méso-analytique que nous allons positionner l'analyse de filière comme outil systémique d'analyse industriel.

Les différentes définitions de la notion de filière proposées sont présentées en mettant l'accent sur les points communs à toutes ces définitions.

Nous considérons qu'une filière doit être définie en fonction des objectifs de l'étude. Dans ce but nous décrirons quelques paramètres qui peuvent être utilisées pour faire cette délimitation du champ d'étude.

Enfin, nous présenterons les principales applications pratiques de la notion de filière. Dans ce passage nous donnerons plus d'attention à l'analyse de filière comme outil d'aide à la décision dans les choix stratégiques, comme cadre d'analyse des mutations technologiques et comme outil de description techno-économique. Nous en profiterons aussi pour émettre quelques considérations sur la définition des contours de la filière par rapport à l'objectif de l'étude où elle est employée.

2. LE DEVELOPPEMENT DE L'ECONOMIE INDUSTRIELLE - THEORIE X EMPIRISME

La contribution d'Alfred Marshall (1824-1924) apparaît comme le point de départ instrumental de l'économie industrielle. Son oeuvre est supposé contenir une "boîte à outils" (les notions d'élasticité, le poids des technologies nouvelles, les concepts d'économies d'échelle, ...) conçue pour mieux permettre la compréhension des réalités industrielles.

Après lui, plusieurs économistes ont réalisé des études visant à mieux comprendre le fonctionnement du système industriel. Ces apports ont été soit de caractère théorique (Chamberlin[6], Robinson[7], Williamson[8]) soit de caractère empirique (Mc Gregor[9], Gide[10])

Malgré toutes ces études, qui relevaient déjà d'une pensée industrielle, l'Economie Industrielle n'avait pas encore été définie comme une discipline avec de

6 CHAMBERLIN, E.H. The teory of monopolistic competition. mars 1983,Cambridge.

7 ROBINSON, J. The economics of imperfect competition. 1932, Londre.

8 WILLIAMSON, O. Markets and hierachies. The free press, 1957, New York.

9 Mac Gregor, D. Industrial combination (réimprimé), School of economics, 1906, Londres.

10 GIDE, C. Cours d'économie politique. Sirey, 1921, Paris.

caractéristiques propres. Elle restait une aire de recherches de la "théorie économique conventionnelle" sans spécificités justifiant d'une discipline propre.

C'est aux Etats-Unis, plus précisément à Harvard, que l'Economie Industrielle, sous le terme de "Industrial Organization", qu'elle s'est constituée comme champ de recherche autonome.

En critiquant à la fois la micro-économie théorique et l'approche empiriste développée sur le phénomène de la concentration industrielle dans la littérature économique américaine, E. MASON (1939) propose un modèle pour mettre "en lumière un curieux mélange de théorie et d'empirisme"[11]. Pour lui, l'analyse économique ne doit jamais se dissocier de la réalité et par conséquent elle doit toujours s'appuyer sur des données statistiques ou d'enquêtes par questionnaires.

MASON remarquait que la théorie micro-économique fournissait "un ensemble de propositions magnifiquement logiques et cohérentes mais sans aucune applicabilité opérationnelle directe"[12].

Pour permettre une analyse économique, les concepts de la micro-économie sont trop abstraits ou trop difficiles à estimer. Par exemple, les observations faites à partir de la courbe de demande d'une firme ne peuvent être qu'analytiques puisque ces courbes ne dérivent pas de l'observation de faits mais d'hypothèses ou d'axiomes micro-économiques.

Selon MASON, le mélange théorie-empirisme devrait se répartir les rôles de la façon suivante: la théorie identifie les possibles variables explicatives du comportement industriel et l'analyse empirique vérifie les rapports entre ces variables et leur pouvoir explicatif de la réalité.

L'approche de MASON répudiait les modèles statiques d'analyse utilisés par la micro-économie car ceux-ci n'avaient pas le pouvoir d'expliquer les formes de concurrence en dehors du prix. Pour lui, l'analyse doit se conduire dans un cadre dynamique car c'est en examinant la structure des marchés et de l'organisation des

11 PHILIPS, A. & STEVENSON, R. The historical développement of industrial organisation. Hystory of polical economy, vol. 6, n° 3.

12 MASON, E.S. Economic concentration and the monopoly problem. Harvard University Press, 1957, Cambridge.

firmes que les différences dans les pratiques concurrentielles relatives aux politiques de prix, de production et d'investissement sont expliquées[13].

Ainsi, MASON ouvrait la voie à des analyses qui utiliseront les rapports entre structures et comportements comme facteurs explicatifs de l'organisation et de la stratégie des firmes. Bien qu'une "méthode d'analyse globalisant des réalités économiques industrielles" ait été lancée par MASON ce n'est pas à lui que l'on doit la séquence "structures-comportements-performances" [14].

C'est J. BAIN (1959) qui reprendra les idées de MASON et les formalisera en donnant naissance au triptyque (S $\Rightarrow$ C $\Rightarrow$ P)[15]. Il introduit deux éléments essentiels dans l'histoire de l'Economie Industrielle: la notion de "performance", qui a été négligée par MASON, et la direction de la séquence. Il postulait qu'il existait des relations causales entre les structures d'un marché, les stratégies des firmes sur ce marché et leurs performances économiques. Ainsi, la performance d'une firme serait étroitement liée à la structure d'organisation du marché dans lequel elle s'insère. BAIN a eu le souci de ne pas admettre la séquence S $\Rightarrow$ C $\Rightarrow$ P comme univoque et déterministe. Il admettait que "des conditions structurelles données et identiques pouvaient très bien engendrer des comportements et/ou des performances variées" .

Enfin, BAIN a défini très précisément le contenu de chacun des termes du triptyque (figure 1).

Selon BAIN pour comprendre les structures du marché, doivent être pris en compte cinq points principaux: la différenciation des produits, l'importance des barrières à l'entrée, l'intégration verticale, la structure des coûts et le degré de concentration des vendeurs. Dans le prolongement des idées de MASON il concentre ses analyses sur les industries ou sur un groupe de firmes concurrentes dans une structure industrielle donnée, plutôt que sur la firme.

---

13 MASON, E.S. Price and production policies of large-scale enterprises. American economics review, vol. 29, n° 1, mars 1931.

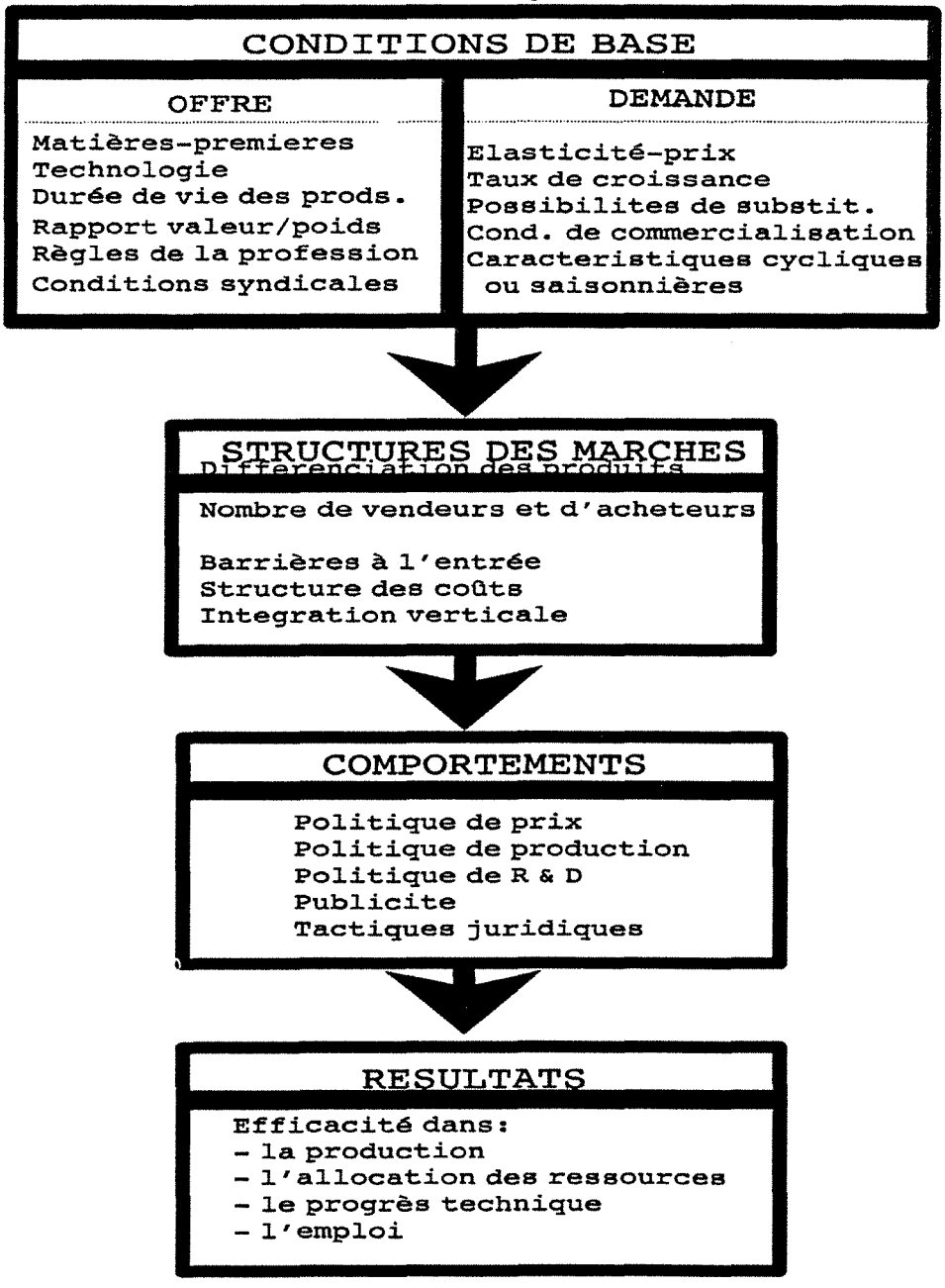
14 MORVAN, Yves. Fondements d'Economie Industrielle. Economica, 1980, Paris.

15 ARENA, R. *et alli.* Traité d'économie industrielle. Economica, 1991, Paris.

Plusieurs années après, les analystes en stratégie industrielle se sont appropriés de ces notions pour expliquer le comportement stratégique des firmes en fonction de la structure du marché.

BAIN, comme MASON, ne propose pas une formalisation très approfondie des comportements. D'ailleurs, ce manque de formalisme suscite plusieurs critiques du modèle.

FIGURE 1 - LA SEQUENCE S.C.P..



d'après ARENA (*Op. Cit.*)

A la suite des développements et discussions de la trilogie Structures ⇒ Comportements ⇒ Performances, de nombreuses études empiriques et économétriques ont été faites sur le sujet, mais elles n'ont pas permis de déboucher sur une vérification causale du triptyque.

Les études empiriques n'ont pas permis de dégager de lois générales. Les études économétriques ont suscité plusieurs remarques:

- pas d'arguments théoriques pour inclure telle ou telle variable dans l'analyse;
- le modèle n'a pas réussi à démontrer que la concentration était responsable de la rentabilité ou que la rentabilité pouvait accroître la concentration;
- la plupart des relations étaient conditionnées par des conditions historiques et des modifications de conjoncture qui pouvaient les modifier [16].

Les critiques du paradigme SCP peuvent être classées selon trois axes principaux: [17]

(a) Dans la relation SCP il existe des bouclages qui permettent une plus grande interaction entre les agents du système. D'ailleurs, c'est à travers les possibilités de rétroaction que les agents peuvent s'adapter aux nouvelles conditions concurrentielles du système.

(b) La concurrence est dynamique; elle ne peut donc être représentée par un schéma figé.

(c) Les comportements ne sont pas une conséquence univoque de la structure: ils agissent sur la structure et peuvent déterminer la performance (voir figure 2).

Il est possible d'ajouter à ces critiques une quatrième sur le manque de "rigueur scientifique" du modèle proposé. Le manque d'explication micro-économique pour les hypothèses retenues par MASON est encore présent dans la séquence SCP proposée par BAIN.

Bien d'autres critiques ont encore été faites au paradigme. Au centre de la plupart de ces critiques on peut trouver la préoccupation de l'importance des comportements des acteurs pour la définition de la performance. Le comportement ayant été considéré par BAIN comme le résultat de la structure, il a été négligé dans ses analyses.

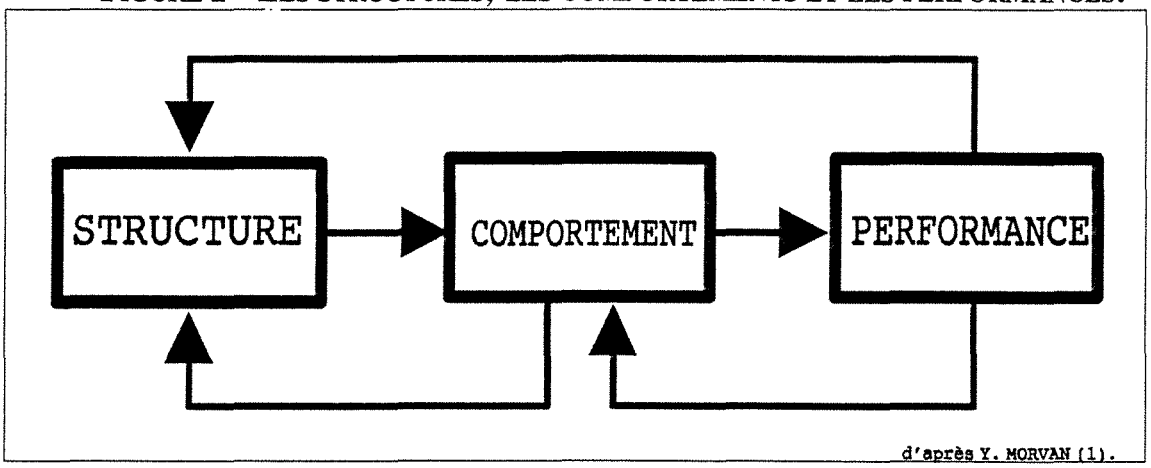
---

16 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

17 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

Toutes ces critiques ont été à l'origine d'études visant à chercher des modèles plus rigoureux, remettant en cause les conditions de la concurrence pure et parfaite, difficilement acceptables par rapport à la réalité industrielle. Ces critiques mettent en évidence la nécessaire relation entre structures de marché et comportement des firmes en tentant de nouvelles approches méthodologiques qui recentrent les analyses non plus sur les industries mais sur les marchés. Des approches comme la Théorie des Jeux et la Théorie des Marchés Contestables apportent des concepts très importants pour construire le cadre théorique de l'Economie Industrielle; leurs contributions sont importantes pour la compréhension de la concurrence monopolistique [18,19].

FIGURE 2 - LES STRUCTURES, LES COMPORTEMENTS ET LES PERFORMANCES.



"Après cette phase de théorisation, on assiste et on assistera de plus en plus dans les prochaines années à un renouveau des travaux empiriques" [20]. Le retour à l'empirisme peut être justifié pour deux raisons principales: [21].

- l'éloignement entre les modèles théoriques et la réalité. Malgré cette fuite de l'ésotérisme, la nouvelle théorie micro-économique rencontre encore des problèmes pour bien représenter la réalité industrielle ou pour résoudre mathématiquement ses modèles.

---

18 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

19 RAINELLI, M. Economie industrielle. Mementos Dalloz, 1989, Paris.

20 BENZONI, Laurent. Industrial organisation - Industrial economics: les développements d'une discipline. *in* ARENA, R. *et alli.* Traité d'économie industrielle. Economica, 1991, Paris.

21 BENZONI, Laurent. *Op. Cit.*.

- la démarche utilisée dans la modélisation d'une situation donnée. L'analyste est souvent obligé de réduire la réalité à un nombre de variables qui permettront de résoudre mathématiquement le problème. Les modèles sont ainsi "simplifiés et résolubles" mais rien ne nous garantit qu'ils représentent de façon satisfaisante la réalité.

C'est dans cette nouvelle phase empirique que nous voulons situer l'analyse de filière comme outil d'analyse de l'Economie Industrielle.

3. L'ECONOMIE INDUSTRIELLE EN FRANCE

Le développement de l'Economie Industrielle en France a commencé plus tardivement que dans les autres pays européens. C'est dans les années 60 qu'un certain nombre d'économistes industriels se sont manifestés et c'est à partir des années 70 qu'elle a pris un essor plus significatif.

La création de l'Association pour le Développement des Etudes sur la Firme et l'Industrie (ADEFI) en 1976, de la Revue d'Economie Industrielle (1977) et de diverses équipes du CNRS dédiées au sujet ont permis à l'Economie Industrielle française de devenir une discipline autonome.

En France la "pensée industrielle" a aussi commencé par des travaux qui étudiaient la concentration industrielle (Houssiaux, 1958). Toutefois, le développement postérieur de l'Economie Industrielle a suivi un chemin encore plus empirique qu'ailleurs.

Plusieurs tendances et orientations caractérisent les traits principaux de l'Ecole Française d'Economie Industrielle"[22]. C'est dans l'approche méso-analytique que se trouve la contribution française la plus originale pour le développement de la discipline [23] entre la micro-économie et la macro-économie.

L'approche méso-analytique veut se situer entre les deux grands corps de la théorie économique: la micro-économie qui s'intéresse aux actions économiques de base et la macro-économie qui s'intéresse aux grands agrégats économiques. Les

22 Voir Y. MORVAN (*Op. Cit.*) page 34 à 37.

23 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

insuffisances de ces deux approches ont conduit les économistes français à proposer un niveau intermédiaire du système productif: la notion de filière, lieu d'appréhension des relations interindustrielles.

L'idée de base de cette introduction était de situer l'analyse de filière dans le développement global de l'Economie Industrielle, en la considérant comme héritière de la pensée qui a modelé l'Economie Industrielle pour en faire une discipline autonome. Ainsi, l'approche empirique de l'analyse de filière qui sera proposé dans le cadre de ce travail est bien d'accord avec le renouveau historique de l'Economie Industrielle (E.I.) et s'insère dans le mode de raisonnement des économistes industriels.

4. LE CARACTERE SYSTEMIQUE ET MESO-ANALYTIQUE DE LA NOTION DE FILIERE

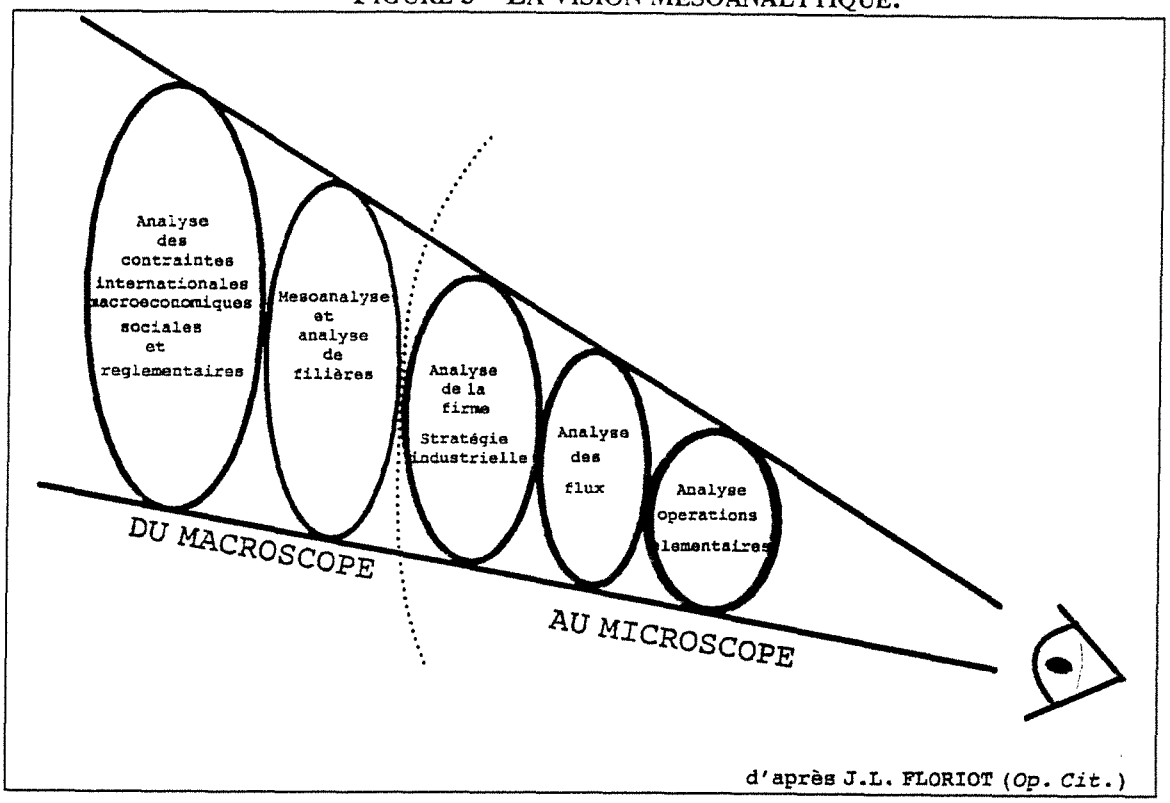
La méso-analyse a été proposée pour combler la lacune existante entre les deux grands corps de la théorie générale économique. La microanalyse étudie les unités de base de l'économie (l'entreprise, le consommateur, ...). Elle part des parties pour expliquer le tout tandis que la macro-analyse part du tout (l'Etat, les grands agrégats, ...) pour expliquer le fonctionnement des parties.

Selon MORVAN et MARCHESNAY ces démarches demeurent insuffisantes pour analyser le fonctionnement du système productif. MARCHESNAY parle encore dans un autre article "du sentiment profond d'insatisfaction à l'égard des théories et des politiques existantes".

La figure 3 représente de manière schématique le niveau méso-analytique face aux autres niveaux de repérage du système productif [24].

24 FLORIOT, J.L. Génie des systèmes industriels et management de la technologie. Thèse de doctorat d'Etat. INPL, Nancy, 1986.

FIGURE 3 - LA VISION MESOANALYTIQUE.



Ainsi, une recherche axée sur une approche du type méso-analytique devrait permettre de répondre à des questions sur les processus de concurrence entre les firmes, les processus de distribution, les choix stratégiques[25]. La démarche méso-analytique rejoint le champ d'analyse de l'économie industrielle "qui n'est ni la firme ni l'économie globale mais l'industrie ou plutôt les industries" [26]. Elle représente le lieu de rencontre des préoccupations des économistes et des gestionnaires. "Les premiers y verraient l'occasion de valider empiriquement leurs théories, les seconds viendraient y chercher un statut scientifique pour leurs prescriptions"[27].

La méso-analyse se définit comme "l'analyse structurelle et fonctionnelle des sous-ensembles et de leur interdépendance dans un ensemble intégré"[28]. Cette définition fait appel à une approche systémique.

25ARENA, R. *et alli.* Traité d'économie industrielle. Economica, 1991, Paris.

26 MARCHESNAY, Michel. Où en est la méso-analyse ? ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

27 MARION, Giles. Economistes et gestionnaires: quel dialogue possible? ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

28 ARENA, Richard. Méso-analyse et théorie de l'Economie Industrielle. ADEFI, Economie Industrielle, 1983.

Un système peut être défini comme un ensemble identifiable formé d'éléments ou de sous-ensembles en interaction;

- Il est placé dans un environnement donné;
- Il remplit une fonction ou exerce une activité;
- Il est doté d'une structure et évolue dans le temps;
- Il a des objectifs définis, ou est porteur d'une finalité.[29]

Ces conditions, nécessaires à l'existence et à la définition d'un système, ne sont pas incompatibles avec la notion de filière. Au contraire, puisque l'analyse de filière doit nécessairement prendre en compte les conditions énumérées ci-dessus.

L'analyse systémique présuppose la définition préalable de plusieurs aspects du problème, c'est-à-dire que la définition du système et de son environnement passe nécessairement par la définition de l'objectif à atteindre. L'analyse de filière comme outil systémique doit aussi définir les conditions préalables à l'analyse. Ainsi, la notion de filière relève d'une analyse systémique [30].

MELESE propose une démarche analytique du système organisation-environnement qui cadre bien avec la notion méso-analytique de la filière. Il part des prémisses que "toute entreprise ou toute administration est insérée dans un environnement mouvant avec lequel elle est en interaction permanente (...)"[31]. Ainsi, une analyse externe du type méso-analytique doit rechercher les enjeux de l'environnement sans pour autant oublier la structure interne de la firme. Le découpage de la firme en sous-systèmes statiques (marketing, ventes, production, ...) est artificiel. Ce fractionnement ne permet pas de comprendre le comportement global de l'entreprise, ni d'ailleurs son insertion dans l'environnement.

Dans ce sens, FLORIOT propose les opérations techno-manageriales (O.T.M.) comme des structures productives élémentaires de base des systèmes productifs. Ainsi, un système productif ne serait pas découpé en sous-systèmes statiques mais en O.T.M.. Les O.T.M. se combinant entre elles pour fournir un modèle beaucoup plus cohérent de fonctionnement de la firme et de son environnement [32].

---

29 BOYER, Luc et allii. Précis d'organisation et de gestion de production. Les Editions d'organisation, 1986, Paris.

30 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

31MELESE, Jacques. Approches systèmiques des organisations. Les editions d'organisation, 1990, Paris.

32 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*

La filière peut être vue comme un système ouvert. Cette approche développée initialement dans le champ de la biologie est centrée sur les relations entre l'organisme (ou l'organisation) et l'environnement[33]. Ici les frontières du système sont perméables et permettent des échanges avec l'environnement. Cette approche renvoie au concept de structure du système. La structure est perçue comme l'arrangement interne des parties du système.

En fait, la filière comme outil de représentation de l'environnement doit prendre en compte les principaux systèmes transversaux qui touchent les agents qui la composent.

PARENT parle lui aussi d'opérations élémentaires. Selon lui, tout acte élémentaire (commercial ou industriel) visant à créer le produit final doit être considéré comme une opération. Des séquences d'opérations sont regroupées en "stades de production". Ces stades sont les éléments de base de la filière. Dans un même temps ces stades servent à définir la complexité de la filière. On peut aussi trouver des "stades" communs à plusieurs filières, soit au niveau industriel soit au niveau de logistique d'approvisionnement ou de distribution. Dans ces cas la modification d'un stade (une innovation technologique, par exemple) peut perturber plusieurs filières.

Cette notion de "stade de production" est utilisé par PARENT et FLORIOT pour étudier l'impact des innovations technologiques au sein d'une filière. Une innovation peut effectivement modifier un stade, voire une opération et ainsi modifier le découpage d'une ou de plusieurs filières.

La notion de "stade de production" est aussi utilisée par BIDAULT[34] pour définir la structure d'une filière. Il définit les stades comme étant "les niveaux auxquels se situent les industries ou groupes d'industries retenus dans l'analyse". Ainsi, encore selon BIDAULT, les "cellules" qui composent une filière sont les industries ou des groupes de professions qui, à leur tour, représentent des stades de production de la filière.

La définition du contour des frontières d'un système-filière comme celui qui a été exposé ci-dessus va dépendre de l'objectif visé par l'analyste. Ce qu'il faut

---

33 MELESE, Jacques. *Op. Cit.*

34 BIDAULT, F. Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, 1988, Paris.

admettre est que les frontières changent dans le temps. En fait, le déplacement des frontières va dépendre de l'objectif visé par l'analyste. Nous reviendrons sur ce problème au cours des sections suivantes.

L'approche systémique considère que tout système évolue dans l'espace et dans le temps en fonction d'un environnement donné. En tant que système une filière sera donc soumise à des évolutions au cours du temps.

Ces transformations peuvent venir du déplacement des frontières du système, de la transformation de l'environnement ou encore du facteur de temps lui-même (le temps étant considéré l'élément essentiel d'évolution de tout système). Cette caractéristique dynamique des systèmes est largement utilisée par le recours à une approche historique dans l'analyse de filière pour expliquer les restructurations industrielles [35] [36] [37].

Les entreprises exercent des actions sur l'environnement concurrentiel pour atteindre leurs buts. Ces actions peuvent provenir de plusieurs agents internes que la composent. Or, l'environnement réagira d'une certaine façon à ces stimulus. Cette réponse peut se traduire, par exemple, en contraintes pour l'entreprise. Ainsi, l'entreprise doit chercher un équilibre dans une dynamique concurrentielle en essayant d'obtenir les réponses les plus favorables possibles à la recherche de ses buts. Dans l'environnement concurrentiel il y aura toujours des conditions (technologiques, financières, économiques, sociales ...) qui peuvent altérer cette dynamique. L'analyse de filière doit étudier l'équilibre régnant dans la filière afin de repérer les conditions susceptibles de changer cet équilibre.

Certes, la notion de filière peut servir aussi à faire des analyses statiques en présentant, à un instant donné, l'enchaînement des opérations techniques et économiques. Mais, en "figeant" les structures elle perdra beaucoup de son pouvoir explicatif.

---

[35] KOPITKE, Bruno H. Problématique et stratégie de développement de la filière PINUS spp. en Sta. Catarina (Brésil). Thèse de doctorat INPL, Nancy, France, 1985.

[36] KLIEMANN NETO, Francisco. Contribution méthodologique à la compréhension de la dynamique des filières: analyse stratégique de la filière bois de Sta. Catarina (Brésil). Thèse de doctorat INPL, Nancy, 1985.

[37] FLORIOT, J.L. & OVERNEY, V. Combinatoire technologique et méthodologique de reconception d'une filière: de la formulation à l'expérimentation industrielle. Communication présentée au Congrés de Génie Industriel, 1986.

Finalement, et pour résumer, on peut utiliser les paroles de MORVAN pour conclure, ainsi comme LAURET & PEREZ, que "la filière est un concept capable de contribuer à l'explication des structurations industrielles (caractère dynamique) et de participer à fonder une analyse méso-économique efficace"[38,39].

5. L'ANALYSE DE FILIERE ET L'ECONOMIE INDUSTRIELLE

L'analyse de filière est l'un des outils privilégiés par l'Ecole Française d'Economie Industrielle. Dans les années 80 la notion de "filière de production" a largement dépassé les cercles académiques. Elle a gagné "les sphères politiques, puisque bien des discussions sur son rôle et son efficacité ont été au centre de débats publics animés"[40,41,42,43].

Selon que l'Economie Industrielle a pour objet la politique industrielle, la stratégie d'entreprise et la critique sociale, l'analyse de filière pourra être utilisée[44,45,46].

5.1. LA NOTION DE FILIERE

En dépit des efforts de conceptualisation menés par les économistes industriels la notion de filière demeure encore floue dans son énonciation [47]. En fait, nous pouvons trouver une multitude de définitions dans la bibliographie. Les approches varient

---

38 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

39 LAURET, F & PEREZ, R. Méso-analyse et économie agroalimentaire. *in* Economie agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA AG n°21, juin 1992.

40 MORVIN, Yves. *Op. Cit.*.

41 PEREZ, Roland. Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégie. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

42 DE BANDT, J. Les filières de production: mythe ou réalité? Economie & PME, n° 3, Revue du Crédit d'Equipement des PME, décembre 1982.

43 LAURET, F & PEREZ, R. *Op. Cit.*

44 BIDANT, Francis. Confrontation ou constitution: les perspectives de l'Economie Industrielle. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

45 MARCHESNAY, Michel. *Op. Cit.*.

46 ARENA, Richard. *Op. Cit.*.

47 Voir notamment la bibliographie ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

généralement au regard de l'aspect privilégié par l'auteur de l'analyse (technologie, marché, stratégie, ...).

Au sens élargi du terme, CHEVALIER et TOLEDANO ont défini une filière comme étant "un ensemble articulé d'activités économiques intégrées, intégration consécutive à des articulations en termes de marchés, technologie et capitaux"[48].

Dans un essai pour décrire la notion de filière, MORVAN a réussi à énumérer trois séries d'éléments qui seraient implicitement liés à une approche filière:[49]

1. La filière de production est une succession d'opérations de transformations dissociables, séparables et liées entre elles par des enchaînements de techniques;

2. La filière de production est aussi un ensemble de relations commerciales et financières qui établissent entre tous les stades de la transformation, un flux d'échanges amont-aval fournisseurs et clients;

3. La filière est un ensemble d'actions économiques qui président à la mise en valeur des moyens de production et assurent l'articulation des opérations.

Une filière peut être segmentée, d'amont en aval, selon trois macro-segments. Les limites de cette division ne sont pas toujours faciles à identifier dans la pratique. En plus, le partage de la filière selon ces trois macro-segments peut varier beaucoup en fonction du produit et de l'objectif de l'analyse.

a) La commercialisation. Ce sont les entreprises qui font l'acheminement du produit final des firmes d'industrialisation jusqu'au client final. On va inclure dans ce "segment générique" les entreprises qui font aussi la logistique de distribution ou d'approvisionnement.

b) L'industrialisation. Ce sont les firmes responsables de la transformation des matières-première en produits finaux destinés au consommateur. Le consommateur peut être aussi bien un foyer qu'une autre industrie.

---

48 CHEVALIER, J.M. & TOLEDANO, J. A propos des filières industrielles. Revue d'Economie Industrielle n° 6, 1978.

49 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

c) La production de matières-premières: les firmes qui occupent ce segment fournissent de matériaux pour d'autres entreprises qui vont les transformer en produit fini destiné au consommateur final. Nous pouvons trouver ici soit des denrées qui n'ont encore subi aucune transformation industrielle soit des denrées qui ont déjà subi des opérations industrielles de préparation. Bien évidemment une firme peut être à la fois productrice et cliente de matières-premières.

Nous verrons dans la deuxième partie du travail qu'à chaque macro-segment correspond une logique de fonctionnement différente avec des acteurs qui utilisent de stratégies différentes.

La figure 4 représente schématiquement deux filières-type. Dans le cas représenté les deux filières ne sont pas linéaires puisque l'opération 7 peut être suivi des opérations 9 et 12 ou de l'opération 10, qui débouche sur le produit 1 ou le produit 2. Cela est généralement le cas pour la plus grande partie des filières où une opération en amont peut en alimenter plusieurs en aval. Nous parlons alors de "liaisons divergentes" [50]. Par contre, il existe aussi de "liaisons convergentes" où plusieurs opérations en amont donnent naissance à un nombre limité d'opérations en aval. Dans notre exemple c'est le cas des opérations 4, 5 et 6 qui donnent naissance soit à l'opération 8 soit à l'opération 7. Il n'est pas rare non plus de trouver, dans les filières, de mécanismes de bouclages entre les opérations qui les composent. C'est le cas d'un produit issu d'une étape intermédiaire de la filière qui alimente une opération située plus en amont dans la même filière.

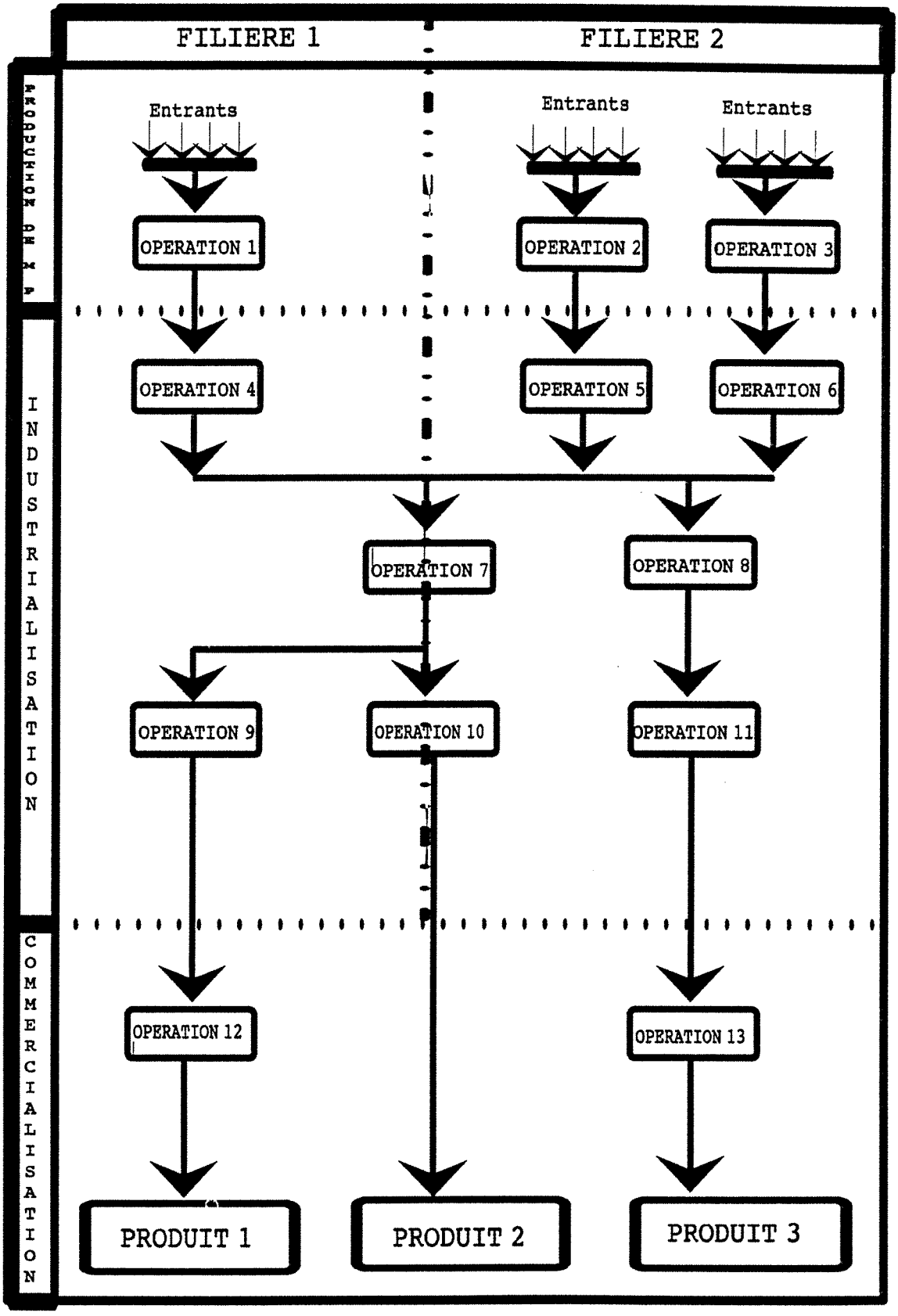
Les opérations représentées dans ce schéma peuvent être aussi bien techniques que commerciales ou logistiques. Cependant, la représentation d'une filière à ce niveau de détail serait difficile à mettre en oeuvre avec des gains en termes de "qualité de l'information".

Par contre le niveau de détail de tel ou tel macro-segment pourra être approfondi selon l'objectif de l'étude et selon la vision du problème que possède l'analyste.

---

50 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

FIGURE 4 - UNE FILIERE-TYPE.



Le schéma présenté laisse entrevoir, à travers les opérations 7 et 10, les interconnexions qui existent entre les filières 1 et 2. Ces interconnexions entre filières, symbolisées par des opérations communes à deux filières, peuvent jouer un rôle capital en analyse stratégique. A travers l'analyse des interconnexions entre filières les firmes peuvent repérer ses synergies potentielles entre ses activités, mettre en évidence des possibilités d'intégration verticale ou encore découvrir des possibilités de diversification de ses activités.

La représentation présentée est certainement incomplète. Il s'agissait ici seulement de donner une idée de comment les opérations peuvent s'enchaîner tout au long d'une filière. La façon de représenter une filière va de pair avec l'objectif prétendu par l'analyse. Dans notre cas, celui de l'analyse stratégique, nous avons conçu un modèle de représentation qui sera présenté ultérieurement.

5.2. QUELLES UTILISATIONS POSSIBLES POUR LA NOTION DE FILIERE?

CHEVALIER fait la distinction entre deux applications de base de la notion de filière: filière outil de découpage structurel et filière outil de politique économique[51]. La démarche "filière outil de découpage structurel" regroupe les travaux mathématiques qui essaient de décrire le système productif en le découpant en filières hiérarchisées entre elles. La démarche "filière outil de politique économique" rassemble des travaux plus spécifiques, c'est à dire, des travaux qui ne cherchent pas à expliquer l'ensemble du système productif mais seulement une partie spécifique du tout. Dans cette ligne de travail nous pouvons trouver des travaux relevant de la stratégie des groupes ou entreprises ou encore des travaux qui cherchent à établir la "meilleure politique industrielle" pour une filière donnée.

MORVAN fait un découpage plus fin des utilisations courantes de la notion de filière. Il reconnaît quatre applications de base pour la notion de filière:

- outil de description techno-économique;
- base originale de définition d'une politique industrielle
- méthode d'analyse de la stratégie des firmes;
- modalité de découpage du système productif[52].

51 CHEVALIER,J.M. & TOLEDANO, J. *Op. Cit.*.

52 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

A ces quatre utilisations de base nous pouvons ajouter l'utilisation de la notion de filière comme cadre d'analyse des mutations technologiques.

Plusieurs auteurs ont utilisé la notion de filière comme outil de découpage du système productif[53,54,55,56]. Cette approche de la notion de filière utilise la statistique pour essayer d'expliquer la formation de branches et de secteurs dans le système productif. En fait, la règle de repérage de ce découpage est simple: "les branches qui appartiennent à la filière ont plus de relations entre elles qu'avec les branches qui n'y font pas partie"[57]. Cette approche suscite quelques critiques. Les paramètres retenus pour le classement des branches et secteurs sont des variables du marché (relations commerciales), la technologie comme agent explicatif de la formation des filières n'est pas prise en compte, les résultats restent prisonniers du T.E.S. de la comptabilité nationale (le T.E.S. n'est pas nécessairement le meilleur cadre de réflexion sur le sujet), elle ne prend pas en compte les flux d'échange technologique, etc.[58]. Il existe encore d'autres critiques importantes au regard de cette approche[59,60]. Le travail développé dans cette thèse ne sera pas placé dans cette "optique statistique".

La notion de filière de production comme instrument de politique industrielle est couramment opposée à la "stratégie de créneaux". Contrairement à celle-ci, qui cherche à promouvoir les "firmes champions", la stratégie de filières de production cherche la performance globale du système. Elle considère que la performance économique d'un secteur provient moins de la présence de quelques "firmes stars" que de la qualité des relations qui s'établissent entre tous les éléments de la filière. Dans le cadre de notre travail l'étude ne sera pas située au niveau de la filière mais des firmes

---

53 MONFORT, Jean. L'analyse des filières de production: objectifs, méthodes et résultats. *in* L'analyse de filière, ADEFI, ECONOMICA, 1985, Paris.

54 DUFOUR, D. & TORRE, A. Filières et structures polaires. *in* L'analyse de filière, ADEFI, ECONOMICA, 1985, Paris.

55 GILLARD, P. Nouvelles réflexions sur les découpages du système industriel, Révue d'économie industrielle, n° 6, 1978, Paris.

56 RAINELLI, M. A propos des découpages de l'industrie. Revue d'économie industrielle, 1977, Paris.

57 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

58 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*

59 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*

60 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

qui participent à la filière. La filière n'étant qu'un instrument pour comprendre la dynamique concurrentiel à laquelle les firmes sont soumises.

5.2.1. La filière comme outil de description techno-économique.

La filière comme ensemble d'opérations techniques constitue la définition la plus immédiate et la plus répandue du concept[61]. Cette approche consiste à décrire les opérations de production qui transforment la matière première jusqu'au produit fini ou semi-fini. Dans cette logique, la filière se présente comme une succession linéaire d'opérations techniques de production.

Si pour certains cette "analyse d'ingénieur" ne constitue pas une fin en soi, pour d'autres elle est seulement une condition préalable importante, voire indispensable pour l'étude de la filière. Dans le deuxième cas on peut trouver, par exemple, la méthodologie d'analyse de filière proposée par GUIDAT[62] .

Une autre démarche consiste à voir la filière non seulement comme un outil de description technique mais aussi comme un outil d'analyse économique.

Ces deux niveaux de lecture se complètent. Il existe une préoccupation à étudier, en plus des aspects techniques, les rapports économico-financiers qui sont établis par les agents de la filière. GUIDAT, par exemple, propose justement la lecture d'une filière en deux dimensions: l'une technique et l'autre économique[63].

Dans cette optique techno-économique PARENT définit une filière comme étant "la somme de toutes les opérations de production et de commercialisation qui ont été nécessaires pour passer d'une ou plusieurs matières premières de base, à un produit parvenu au stade final, c'est à dire entre les mains de son utilisateur, que celui-ci soit un particulier ou une organisation"[64].

---

61 PEREZ, Roland. *Op. Cit.*.

62GUIDAT, Claudine. Contribution méthodologique à la formalisation d'un nouveau métier: l'ingénierie de l'innovation technologique à partir de l'expérience d'une innovation technique dans la filière bois. Thèse de 3*ème* cycle, DEGE/INPL, Nancy.

63 GUIDAT, Claudine. *Op. Cit.*.

64 MARCHESNAY, Michel. *Op. Cit.*.

En admettant une filière comme une séquence d'opérations qui débouchent sur un stade de production MORVAN a proposé une approche de l'analyse de filière basée sur trois aspects: les technologies, les marchés et les produits[65]. Selon lui la superposition de ces trois éléments définirait la filière dans une vision statique. Par contre, la dynamique de la filière serait représentée pour la considération simultanée de ces trois éléments dans le temps. Ainsi, "une modification induite par un quelconque événement affectant l'une de ces trois logiques (produits, marchés, technologie) va relancer la dynamique interne de la filière".

La définition même de filière technique (ce sont les opérations de production qui subi la matière-première jusqu'à leur transformation en produit fini ou semi-fini) laisse entrevoir une matière-première principale comme le point de départ pour la définition de la filière. Donc, dans une approche de ce type le flux de matière-première va définir les contours de la filière. Nous pouvons citer le lait, le soja, le bois, etc. En général, à l'origine de cette approche nous rencontrons des matières-première qui peuvent être "éclatées" en plusieurs sous-produits au fur et à mesure qu'elles avancent dans le processus d'industrialisation. C'est généralement le cas des industries agro-alimentaires de première transformation.

En général, le coût de production tout au long d'une filière de ce type est lourdement influencé par le poids du coût de la matière-première elle-même. Nous trouvons la matière-première comme le facteur ou l'un des facteurs de coût les plus importants des principaux produits-finis ou semi-finis issus de la filière. Cela est vrai, par exemple, pour le soja, le lait, le bois, etc.

Par contre, rien n'empêche dans cette approche de définir la filière par l'aval, c'est à dire par un produit fini ou semi-fini. Cependant, l'analyse sera plus difficile à mettre en oeuvre et les exemples qui suivent cette logique de définition sont plus rares dans la littérature.

5.2.2. La filière comme méthode d'analyse de la stratégie des firmes.

"Du point de vue de l'entreprise, le sous-système (ou méso-système) est un lieu d'interdépendances - elle est insérée dans un système qui la conditionne - il est surtout

65 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

un espace stratégique: c'est le champ des actions possibles"[66]. Les frontières de cet "espace stratégique" sont floues (système ouvert). En fait les actions qui y sont menées par les acteurs modifient continûment leurs limites.

Dans cette optique, l'analyse de filière, en tant qu'outil de repérage dynamique de la concurrence, peut apporter un cadre de réflexion intéressant pour le management stratégique des firmes.

Au sein d'une filière les acteurs iront se positionner de façon à dégager le maximum de marges et surplus dans leur activité en essayant de s'approprier des rentes et surplus des autres acteurs. C'est là que réside d'ailleurs l'enjeu de la stratégie industrielle. Autrement dit, "la définition d'une stratégie face à la concurrence a pour objet de placer la firme dans la meilleure situation possible pour se défendre contre les forces de la concurrence ou les infléchir en sa faveur" [67].

PORTER préconise la mise en relation de la firme avec son environnement concurrentiel comme démarche préalable essentielle pour la définition d'une stratégie[68]. Or, l'analyse de filière s'occupe justement d'étudier ces relations, qu'elles soient technologiques ou commerciales. Il faut dire que le modèle d'analyse sectorielle proposée par PORTER dans son premier livre (Les choix stratégiques) considère la variable technologique, au contraire de l'analyse de filière, comme variable marginale[69]. En fait, le facteur "technologie" était entrevu à travers les autres facteurs qui composaient l'analyse: entrants potentiels, fournisseurs, clients, produits substituts, concurrents du secteur. Dans un autre livre publié après, PORTER reconnaît l'importance de la technologie dans les choix concurrentiels en l'introduisant comme activité de soutien dans la définition de la "chaîne de valeur" [70].

C'est à partir de ce raisonnement méso-analytique, de l'analyse de filière, que LORENZI & TRUEL ont proposé d'expliquer les processus de diversification par les stratégies de filières [71].

---

66 DE BANDT, J. Approche méso-économique de la dynamique industrielle. Revue d'économie industrielle n° 49, Paris.

67 PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence. Economica, 1982, Paris.

68 PORTER, M. *Op. Cit.*.

69 PORTER, M. *Op. Cit.*.

70 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

71 LORENZI, J.H. & TRUEL, J.L. Se diversifier par les stratégies de filières. Harvard-l'Expansion, 1981, Paris.

Cette approche prétend "s'opposer" aux approches traditionnelles de stratégie: intégration verticale et équilibrage des portefeuilles (type B.C.G.). Ainsi, "les stratégies par filières ne considèrent pas seulement l'ensemble des relations directes amont-aval, mais l'ensemble des articulations constitutives (...)" de la filière. Il s'agit de faire ressortir les synergies technologiques et commerciales. Les stratégies classiques - domination par les coûts, différenciation des produits pour repartir les risques, stratégie de créneaux, intégration verticale - sont ici considérées comme des "stratégies partielles" à l'inverse de la stratégie par filières qui est considérée comme une "stratégie totale" [72].

Selon la logique adoptée la diversification d'une entreprise peut s'orienter dans deux directions différentes:

a) la diversification dans des secteurs liés aux activités existantes.

Le premier pas est de définir la filière à laquelle appartient l'industrie. Cette définition demande des observations au-delà de l'intégration technique. En fait, les observations doivent prendre en compte trois groupes de facteurs:

- les relations commerciales directes: les clients et les fournisseurs;
- les relations commerciales indirectes: les flux d'achats et de ventes des secteurs clients;
- les flux technologiques: élément de base de la compréhension de la filière.

Après avoir défini la filière et le rôle que l'industrie y occupe il faut cibler les secteurs éventuels de diversification. Pour cela deux groupes de facteurs s'imposent:

- les facteurs de proximité techno-économiques: il s'agit de l'évaluation des éventuels avantages liés à l'entrée, en fonction des liens commerciaux et technologiques avec la branche de départ. "Ils montrent les forces et faiblesses spécifiques de l'entreprise dans les autres secteurs de la filière, en fonction de ses secteurs de base" [73].

- les facteurs d'évaluation stratégique sont des facteurs tels que: la rentabilité de la branche, les barrières à l'entrée, à la mobilité ou la sortie, etc.

---

72 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

73 KLIEMANN NETO, F. *Op. Cit.*

Ces considérations représentent une intégration entre les facteurs de l'analyse stratégique moderne (portefeuille d'activité) et des facteurs liés à la synergie techno-économique propre à la filière.

b) la pénétration sur une filière où l'entreprise est absente [74].

Ici la première décision qui s'impose c'est le choix de la filière où se déroulera la diversification. Ce choix sera ancré sur des considérations financières. La suite logique est de définir quels sont les secteurs de la filière qui seront attaqués. Pour cela il faut considérer les coûts globaux d'entrée et la capacité d'attraction du secteur.

Finalement, la stratégie d'une firme doit lui permettre d'influencer la dynamique concurrentielle de la filière afin d'obtenir des avantages concurrentiels. Pour cela la firme peut envisager d'obtenir la maîtrise de la filière.

La maîtrise de la filière, par effet de domination du tout ou partie de la filière, peut s'opérer de façon multiforme[75]. Cette domination peut se développer de façon plus subtile que l'appropriation pure et simple des unités qui la composent; elle ne passe pas nécessairement par une stratégie d'intégration verticale.

En fait, la domination peut se concentrer au niveau d'un segment qui est déterminant pour l'évolution de la filière. Dans ce segment il y a nécessairement une, voire plusieurs opérations-clés.

Cette partie déterminante de la filière a été appelée par MORVAN le segment stratégique[76]. La maîtrise de ce segment-clé permet de contrôler l'amont et l'aval de la filière. C'est, par exemple, le cas des industries d'assemblage de voitures. Dans les industries alimentaires, c'est le cas pour les laits de consommation du système d'emballage de Tetra-pak.

Les fondements de cette domination peuvent être associés au cycle de vie du produit:

---

74 LORENZI, J.H. & TRUEL, J.L. *Op. Cit.*.

75 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

76 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

• phase de démarrage: maîtrise des technologies dominantes (recherche, innovation: amont de la filière);

• phase de diffusion: maîtrise des processus de production (production: activités médianes de la filière);

• phase de maturité: maîtrise des marchés (distribution, exportation: aval de la filière);

Ainsi, "l'aptitude à se déplacer le long du cycle et à maîtriser les moments correspondants de la filière constitue une stratégie de renouvellement et de maintien des positions de domination"[77].

Pour étudier la stratégie des firmes au sein d'une filière, FLORIOT propose leur découpage en plusieurs segments délimités par des noeuds technologiques et des noeuds logistiques[78]. Ce sont ces segments et ces noeuds (technologiques et logistiques) qui sont à l'origine des segments stratégiques et des noeuds stratégiques de la filière. L'étude de ces segments et noeuds stratégiques peut révéler des éléments de dynamisation ou de blocage de toute la filière[79]. D'autres auteurs reprennent cette notion de "segment stratégique" et de "noeud stratégique"[80,81]. Pour définir grosso modo un noeud, qu'il soit logistique ou technologique, il faut retenir qu'ils représentent toujours un point-clé où s'établit la politique d'ensemble [82].

Ainsi, selon FLORIOT, l'analyse de la stratégie des firmes les plus performantes dans les différents segments et noeuds de filière, permet de localiser les effets de domination selon qu'ils ont une origine:

• commerciale, par la maîtrise de certains noeuds logistiques,

• technologique, par la maîtrise de certains noeuds technologiques,

• réglementaire, par la capacité d'influencer la production de normes techniques [83].

---

77 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

78 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.* n° 6.

79 En fait, FLORIOT utilise la notion de "noeud" pour expliquer l'interconnexion de la filière cible de l'étude et des filières dites "auxiliaires". Il défini un "noeud technologique" comme étant le lieu où une "filière auxiliaire" échange de la technologie avec la filière principale et un "noeud logistique" comme étant le lieu où une filière principale et une filière auxiliaire s'interconnectent pour que celle-ci puisse contribuer aux opérations logistiques de la filière principale. Ainsi, la notion de noeud reste liée à un lieu où une ou plusieurs filières s'interconnectent.

80 MORVAN, Yves. *Op. Cit.*.

81 MELESE, J. *Op. Cit.*.

82 KOULYTCHIZKY, S. Analyse et stratégies de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire. Apports et dangers à surmonter. *in* L'analyse de filière, ADEFI, ECONOMICA, 1985, Paris.

83 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*

La maîtrise des noeuds et segments stratégiques d'une filière est l'enjeu principal des firmes. C'est à travers cette maîtrise que les firmes peuvent envisager d'influencer la filière, ou les filières qui croisent ce noeud, pour l'orienter à leur profit.

Plusieurs entreprises peuvent chercher à trouver et à mettre en place des effets synergiques au sein d'une filière. Ces synergies peuvent apporter des avantages concurrentiels importants pour les firmes qui les utilisent[84]. Le cas le plus simple et le plus connu réside dans les synergies établies à partir d'une intégration verticale. Cependant, les firmes peuvent établir des synergies selon une logique transversale tournée vers les secteurs techniquement liés ou voisins, ce qui peut se révéler un atout concurrentiel important.

La laiterie Société Industrielle Laitière du Lion constitue un bon exemple. Cette industrie a utilisé sa chaîne d'emballage Tetra-pak pour se lancer dans le marché du jus de fruits et des potages en éliminant la sous-capacité de la ligne et en profitant de son savoir-faire dans le domaine du conditionnement d'aliments fluides.

Cependant, il n'existe que des synergies technologiques et de production. La synergie provenant de la maîtrise des flux d'information est aussi l'un des facteurs majeurs de la compétitivité d'une entreprise. BIDAULT souligne l'importance des flux d'information dans la constitution de réseaux d'entreprises au sein d'une ou de plusieurs filières à la fois[85]. Il est sûr qu'une stratégie de maîtrise des flux d'informations vient enrichir une stratégie de domination des points-clés de la filière.

La firme qui veut entreprendre une action stratégique doit connaître son "champ de bataille" qui sera délimité en dernière analyse par les produits qui seront mis en concurrence sur un marché donné.

Souvent dans une entreprise multi-productrice la dynamique d'un certain groupe de produits diffère substantiellement de celle d'un deuxième groupe. Ainsi, sauf dans le cas où l'industrie est mono-productrice, on ne peut parler de stratégie de la firme

---

84 LAURENT, C. Stratégies de filière de l'entreprise. *in* Economie industrielle, ADEFI, 1983, Paris.

85 BIDAULT (*Op. Cit.* p. 95) définit un réseau comme étant un tissu de rélations durables entre plusieurs entreprises, à l'intérieur d'une filière,

mais de stratégie par "familles de produits" de la firme. Ce qui ne signifie pas la même chose.

Toutefois, l'utilisation de la notion de filière comme outil d'analyse stratégique pose quelques problèmes qu'il est utile d'examiner avant d'envisager un étude de ce type. L'un de ces problèmes concerne la delimitation du niveau d'analyse[86]. Selon CRETON l'efficacité d'une stratégie de filière dépendra en grande partie de la cohérence entre le niveau d'analyse choisi (Etat, firme, activité, fonction) et la façon selon laquelle la notion de filière est utilisée dans l'analyse[87]. KOULYTCHIZK trouve que la définition des contours de la filière (en largeur et en longueur) est un autre point critique pour les analyses stratégiques en termes de filières[88]. Il suggére d'adopter une "attitude de pragmatisme" et de définir la largeur de la filière "par rapport aux besoins de l'analyse de l'entreprise". Encore selon lui la longueur de la filière "résulte de la nature du produit analysé, du point central adopté pour la filière et de l'état des processus d'intégration verticaux". Ces indications sont loin d'être conclusives. Les travaux de FENNETEAU, de WEISZ et ceux de LEWKOWICZ montrent les difficultés de définir les contours de la filière par rapport à une application pratique[89,90,91]. Il existe encore le problème de la définition du point de départ pour la construction de la filière: doit-on la construire à partir d'un produit fini ou à partir d'une matière première? En fait, toutes les approches sont possibles et, en thèorie, justifiables, mais il faut que la définition soit toujours coherent avec les objectifs de l'étude[92].

Comme nous privilégierons l'approche par filière comme outil d'analyse stratégique tout au long de ce travail, notamment dans sa deuxième partie, nous

---

86 DERMOUCHE, A. La filière: concept et réalité opératoires pour l'entreprise? *in* ADEFI. *L'analyse de filière.* Economica, 1985, Paris.

87 CRETON, L. Stratégies de filière de l'entreprise: quelques réflexions à partir de l'analyse de filière. *in* ADEFI. *L'analyse de filière.* Economica, 1985, Paris.

88 KOULYTCHIZKY, Serge. Analyse et stratégies de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire. Apports, dangers à surmonter. *in* ADEFI. *L'analyse de filière.* Economica, 1985, Paris.

89 FENNETEAU, H. La structuration d'une filière et l'organisation des relations entre les firmes: le cas des industries liées à l'automobile. *in* ADEFI. *L'analyse de filière.* Economica, 1985, Paris.

90 WEISZ, R. Stratégies d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie d'habillement. *in* PARCEROU, R. *Entreprise, Gestion et Compétitivité.* Economica, 1984, Paris.

91 LEWKOWICZ, J. & GOYA, M. La dependance de l'ameublement en midi-pyrenees: un cas d'étranglement financier. *in* ADEFI. *L'analyse de filière.* Economica, 1985, Paris.

92 KOULYTCHIZKY, Serge. *Op. Cit.*

reviendrons en détail sur ces points en essayent de les définir au mieux par rapport à notre objectif.

Pour le moment nous nous contenterons de dire que **la filière en tant qu'outil stratégique doit être définie en fonction des produits de l'entreprise et des autres produits qui leur font concurrence**. Ainsi, une même firme peut-elle être à l'origine de l'étude de plusieurs filières de produits différents. On parle alors de filière de produit et non de filière de production.

Une entreprise qui veut profiter des potentialités de sa chaîne d'emballage TETRA-BRIK peut se présenter sur le marché du lait UHT, du jus de fruits et des potages. Or, la dynamique concurrentielle et les choix stratégiques pour ces trois familles de produits seront certainement différents. Dans ce cas il s'agit de mener trois analyses différentes pour les trois familles de produits présents dans le portefeuille de la firme. Les filières qui appartiennent au champ concurrentiel de chacune des familles de produits seront ici différentes.

5.2.3. La filière comme cadre d'analyse des mutations technologiques.

La technologie joue un rôle de plus en plus important comme facteur explicatif des structures industrielles et des comportements des firmes sur le marché. En fait, nous observons au cours de ces dernières années une explosion du nombre de produits disponibles auprès des consommateurs et cela dans tous les domaines d'activité. Il faut dire "que dans les industries performantes, 40 à 60 % du chiffre d'affaires est réalisé par des produits qui n'existaient pas il y a cinq ans"[93], d'où la nécessité pour l'entreprise d'intégrer l'étude des changements techniques dans l'ensemble des démarches et méthodes du management.

L'apparition des innovations technologiques traduites en produits finaux destinés au consommateur est de moins en moins due au "hasard des inventions". A ce point de la discussion il est utile de faire la distinction entre innovation et invention: l'invention est l'acte de créer quelque chose, elle peut être à la base des innovations; l'innovation peut être vue comme une application d'une invention, ou simplement représenter une nouvelle mise en forme d'une invention ancienne.

---

93 LABIN, J.J. Le marketing stratégique. McGraw-Hill, 1991, Paris.

Deux démarches ont été envisagées pour étudier l'innovation. Une démarche empirique basée sur l'étude d'une multitude de cas à partir desquels une généralisation serait possible et une démarche plus théorique qui s'appuyait sur la conceptualisation et l'analyse des processus d'innovation, la constitution et la valorisation de la technologie. La dernière approche a proposé un cadre théorique général qui cherchait à systématiser les analyses liant la technologie au management. Ce cadre théorique est celui de l'analyse schumpetérienne et néo-schumptérienne.

5.2.3.1. L'analyse schumpeterienne et la notion de filière.

Dans cette section nous allons essayer de positionner l'analyse de filière comme un outil valable d'aide à la compréhension des mécanismes de l'innovation technologique selon la vision schumpeterienne et neo-schumpeteriene du sujet.

D'ailleurs, la notion de filière a déjà été utilisée par plusieurs auteurs pour étudier le processus d'innovation technologique. L'innovation technologique, en tant que variable susceptible de dynamiser la concurrence dans une filière, apparaît dans de nombreux travaux [94,95,96,97,98,99,100].

Dans la théorie de Schumpeter, l'entreprise innovatrice remet toujours en cause l'équilibre de la structure industrielle en modifiant les règles de la concurrence. "L'entrepreneur-innovateur modifie les situations acquises, afin de dégager des profits supplémentaires et suscite des imitateurs ou d'autres innovations en amont ou en aval de la perturbation, crée par l'innovation initiale"[101]. Pour Schumpeter, l'économie est un système dynamique qui modifie continuellement ses structures sous la pression de la concurrence. Dans ses dernières oeuvres il reconnaît non seulement l'individu entrepreneur comme le moteur des changements mais aussi, et principalement, des structures de R & D bureaucratisées au sein des entreprises. Nous pouvons trouver ici

---

94 GUIDAT, Claudine. *Op. Cit.*.

95 GARROUSTE, P. Filières techniques et économie industrielle: l'exemple de la forge. Presses Universitaires, 1984, Lyon.

96 FLORIOT, J.L. & OVERNEY, V. Combinatoire technologique et méthodologique de reconcéption d'une filière: de la formulation à l'expérimentation industrielle. Communication présentée au Congrés de Génie Industriel, 1986.

97 KLIEMANN NETO, Francisco. *Op. Cit.*.

98 FLORIOT, J.L. Techno-logiques et pouvoir technologique. *in* Les restructurations industrielles en France, ADEFI, 1980, Paris.

99 MARCHESNAY, Michel. *Op. Cit.*.

100 ROUX, C. Les changements technologiques en fonderie et la logique de rationalisation de la filière. *in* ADEFI, Economica, 1985, Paris.

101 TARONDEAU, J.C. Produits et technologies - Choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz, 1982, Paris.

la genèse des cellules administratives de veille technologique installées aujourd'hui dans plusieurs entreprises.

Mais, le plus important est d'observer comment cette vision shumpeterienne du système productif nous renvoie directement aux idées de MASON et BAIN et, à partir de là, à l'analyse de filière. L'analyse de filière cherche justement à comprendre la dynamique du système industriel par l'observation des firmes (méso-analyse) dans une optique systémique, ce qui va tout à fait dans le même sens qu'une analyse schumpeterienne.

Ainsi, la représentation d'un système productif en termes de filière peut très bien servir comme cadre d'étude pour rechercher, par exemple, les perturbations créées en amont et en aval par l'innovation initiale. L'analyse de filière peut aller encore plus loin en analysant non seulement les conséquences sur la filière de référence (analyse verticale) mais aussi sur les autres filières proches (analyse transversale). Pour cela nous pouvons utiliser la notion de noeuds entre filières qui a été déjà exposée.

Dans l'analyse néo-schumpeterienne il s'agit de pousser les recherches un peu plus loin pour expliquer les mécanismes du processus du changement technique. Cette approche, comme la précédente, rompt avec le postulat de la micro-économie néoclassique qui considère la technologie comme un facteur exogène à l'économie.

Les néo-schumpeteriens reconnaissent (et renforcent encore plus) le rôle de la recherche institutionnalisée au sein des grandes firmes.

Selon le paradigme néo-schumpeterien le processus d'innovation est cumulatif, c'est-à-dire que "les diverses boucles de rétroaction inhérentes à tout projet innovateur (la séquence recherche-développement-industrialisation-commercialisation) conduisent à une amélioration cumulative des savoirs scientifiques et techniques et des capacités organisationnelles et manageriales" [102].

Une autre caractéristique des mutations technologiques est l'inter-activité entre le marché et la technologie, c'est à dire que les innovations sont soit "poussées par la technique" soit "orientées par la demande". Ces considérations seront abordées ultérieurement avec plus de détails.

---

102 TOURNEMINE, R.L. Stratégies technologiques et processus d'innovation. Les éditions d'organisation, 1991, Paris.

Ces trois caractéristiques (accumulation, inter-activité et institutionnalisation) sont responsables de déséquilibres structuraux. Dans ce cadre analytique, l'innovation n'est pas un événement instantané, elle est le résultat d'interactions et de contraintes qui évoluent dans le temps. Donc, le processus d'innovation est compris comme un processus d'interaction dynamique entre facteurs techniques, économiques, sociaux et institutionnels.

A cette même ligne de pensé ont été rattachées d'autres approches comme celle de la mutation de l'environnement économique des firmes liées au changement dans le système technique (en termes de système technique, en termes de rupture du paradigme techno-économique, en termes de "traverse" ou de scénarios de transition). Toutes ces approches essayent d'expliquer les mutations technologiques dans un cadre dynamique temporel et par l'interaction de quelques facteurs clés. Tout cela nous renvoie à une analyse où les approches systémique et dynamique doivent être conciliées.

Or, une analyse de filière doit être capable d'aider à comprendre la dynamique de l'environnement technique et économique ainsi que les facteurs-clés de compétitivité pour l'entreprise. Selon les néo-schumpeteriens c'est à travers cette compréhension que les sutations technologiques peuvent être appréhendées.

En guise de conclusion nous pouvons dire qu'une approche schumpeterienne de l'analyse des mutations technologiques n'invalide pas une approche par filière. Au contraire, ces notions sont plutôt complémentaires puisque que les deux utilisent l'étude de la structure industrielle pour faire leurs analyses. C'est d'ailleurs là que nous trouvons les idées de base de MASON et BAIN qui cherchent à expliquer le comportement et la performance des entreprises par l'étude des systèmes industriels auxquels elles sont soumises.

5.2.3.2. Les innovations à dominante technologique et les innovations à dominante marketing.

Nous pouvons classer une innovation technologique selon "la nature intrinsèque de l'idée nouvelle"[103,104]. Ce classement donne naissance soit à des innovations à dominante technologique, soit à des innovations à dominant marketing.

Une innovation à dominante technologique (*technologie push*) sera "poussée" par le laboratoire; elle sera issue de la recherche fondamentale et basée sur les opportunités technologiques de nouveaux procédés ou de nouveaux matériaux. Elle apportera sur le marché des produits finis nouveaux, de nouveaux procédés de fabrication, des conditionnements nouveaux, de nouvelles matières premières, etc. L'industrie qui privilégie cette approche devra centrer son système de veille technologique sur les deux premières parties de la filière, i.e., sur la production de matières premières et sur l'industrialisation.

L'innovation à dominante commerciale ou marketing sera "tirée par la demande" (*marketing pull*); elle résultera de l'observation des besoins du marché. Normalement, ces innovations sont plus fréquentes à l'extrémité aval de la filière car elles portent sur les activités liées à l'acheminement du produit du fabricant à l'utilisateur final ou encore à un nouvel emballage d'un produit, à un répositionnement marketing d'une ligne de produits, à un moyen nouveau de paiement, à une nouvelle logistique de distribution, etc.

Ce type d'innovation est, en général, plus facile à mettre en oeuvre par l'industrie car il représente un investissement en capital moins important et donc un risque moins grand. "Une stratégie marketing exclusivement guidée par les voeux du marché tend fatalement à favoriser des innovations mineures et moins révolutionnaires (...) mais moins risquées et dès lors perçues comme attrayantes par l'entreprise"[105].

Cela est vrai pour les industries qui ne peuvent pas concurrencer les grands groupes en R&D. Nous pouvons penser, par exemple, à l'ensemble des P.M.E. Pourtant, il existe plusieurs exemples de P.M.E. très performantes au niveau de

---

103 LABIN, J.J. *Op. Cit.*.

104 TOURNEMINE, R.L. *Op. Cit.*.

105 LABIN, J.J. *Op. Cit.*.

l'innovation technologique, surtout dans des domaines comme l'agro-alimentaire par exemple.

Puisque les innovations ne sont pas toutes à dominante technologique elles ne doivent pas rester seulement une affaire de techniciens, les hommes de marketing sont indispensables dans le processus d'analyse et de lancement de produits ou de technologies nouvelles. Une observation de LAMBIN révèle que 60 à 80 % des innovations réussies sont issues du marché contre 20 à 40 % du laboratoire[106].

Or, il s'agit ici d'essayer d'harmoniser les intérêts parfois discordants entre le marketing, la production et la R & D. Dans ce sens une réflexion en terme de filière peut représenter un outil d'intégration intéressant. En effet, dans une représentation du type filière les opérations techniques seront représentées au côté des opérations de commercialisation et de distribution. Il sera alors beaucoup plus facile pour les parties prenantes de s'exprimer et de justifier leurs avis en regardant l'ensemble du problème.

Par contre cette "optique marketing" a ses limites[107]. Les innovations poussées par la technologie, sorties du laboratoire et non du marché, peuvent donner à l'entreprise un avantage concurrentiel plus difficilement rattrapable par la concurrence, car elles représentent souvent des sauts technologiques.

Toutefois, ces deux notions ne sont pas séparées. Une innovation commerciale pourrait avoir des retombées technologiques et vice versa. Il y a certainement des boucles de rétroaction entre les deux "types" d'innovation d'où la nécessité d'une vision systémique d'ensemble que la filière peut donner.

5.2.3.3. La metatechnologie de la filière

Une analyse en termes de filière prévoit sa division en opérations techniques et commerciales élémentaires. C'est la combinaison de ces technologies élémentaires qui définira la "metatechnologie" de la filière. Metatechnologie étant définie comme "l'agrégation synergique de plusieurs technologies mises en oeuvre pour l'élaboration

106 LABIN, J.J. *Op. Cit.*.

107 LABIN, J.J. *Op. Cit.*.

et la production d'une famille de produits, biens ou services"[108]. Ici on peut penser aussi à la notion de "technotecture" proposée par FLORIOT[109].

Les opérations techniques élémentaires peuvent être groupées en fonction de leur appartenance à tel ou tel processus productif spécifique et à leur capacité de définir telle ou telle étape d'un processus de production. Quelques auteurs définissent ces groupes, de façon plus ou moins nuancée, comme des "stades de production"[110,111]. Dans le cadre de ce travail nous essayerons de définir autrement un stade de production. A ce propos il faut se rapporter à la deuxième partie du travail (section 6.2).

La définition des stades de production repose sur la finesse de l'analyse technologique; plus le stade est agrégé moins il aura de valeur explicative. Comme une analyse plus fine est plus coûteuse, il faut avoir un arbitrage entre l'utilité et le coût de l'information.

L'analyste peut approfondir plus ou moins l'analyse d'un segment technique d'une filière selon le but de l'étude et selon la structure de la filière. Ainsi, il est toujours plus intéressant de faire un découpage plus fin des opérations techniques là où se situent les opérations-clés. Nous verrons plus tard en quoi le découpage du système technique et l'étude des technologies-clés peuvent être importants pour la stratégie de l'entreprise.

Nous pouvons classer les opérations techniques élémentaires de base selon leur "patrimoine technologique":[112]

a) Technologies de base: elles sont strictement nécessaires à l'activité, mais largement disponible, donc sans impact concurrentiel décisif.

b) Technologies-clés: elles sont déterminantes du point de vue de l'impact concurrentiel présent.

c) Technologies émergentes: elles sont importantes du point de vue de l'impact concurrentiel à venir.

---

108 LE DUFF, Robert & MAISSEU, André. Management technologique. Syrey, 1991, Paris.

109 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.* n° 45.

110 PARENT,

111 BIDAULT, F.Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, 1988, Paris.

112 LE DUFF, Robert & MAISSEU, André. Management technologique. Syrey, 1991, Paris.

La technologie et les innovations technologiques sont importantes pour comprendre la dynamique des filières de production. Cependant, leur importance doit être nuancée selon la présence dans la filière de types de technologies présentées ci-dessus. Une filière représentée par un système technique où les technologies de base sont bien connues et où la présence actuelle ou future de technologies-clés ou de technologies-émergentes est négligeable aura généralement peu de contraintes technologiques.

Cela ne veut nullement dire que dans ce cas il faut négliger la technologie. Dans cette situation une innovation représentée par une technologie-clé peut déséquilibrer encore plus facilement la filière au profit de l'un des acteurs, donc l'important pour l'entreprise de bien la maîtriser.

Il faut ajouter que souvent les retombées d'une innovation technologique se traduisent par une remise en cause organisationnelle de l'entreprise. Les nouveaux concepts d'organisation industrielle qui ont mis fin à l'époque taylorienne sont autant dus aux nouvelles contraintes du marché qu'aux nouvelles possibilités techniques apportées par les innovations technologiques (les machines à contrôle numérique, par exemple). Cela est bien représenté par le dilemme technologique posé actuellement par le choix entre flexibilité et productivité en stratégie industrielle[113]. Nous verrons plus tard comment aborder ce problème à partir d'une optique de filière.

Les innovations technologiques sont de moins en moins spécifiques à une seule filière. Bien au contraire, les innovations technologiques sont de plus en plus transversales, dans la mesure où elles touchent plusieurs filières à la fois. Les transformations technologiques imposées aux concurrents ont souvent une origine extérieure au domaine d'activité considéré initialement [114].

Ce constat laisse entrevoir la nécessité pour les entreprises d'établir un système de "veille technologique" permettant d'observer au-delà de la filière du produit ou des produits de références, les autres filières techniquement proches.

---

113 TARONDEAU, J.C. Produits et technologies - Choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz, 1982, Paris.

114 TOURNEMINE, R.L. Stratégies technologiques et processus d'innovation. Les éditions d'organisation, 1991, Paris.

5.2.3.4. Un exemple: l'introduction de l'ultrafiltration dans la filière lait.

FLORIOT et OVERNEY ont utilisé l'approche filière pour étudier les conséquences sur le secteur laitier de l'introduction de l'ultrafiltration du lait à la ferme [115].

Le problème a été posé à l'occasion de l'apparition sur le marché des technologies d'ultrafiltration pour le lait. En effet, l'ultrafiltration retire l'eau présente dans le lait (90 %) et le lactosérum et libère les 10 % de constituants qui représentent effectivement la matière utile pour l'industrie.

Il s'agissait d'étudier les éventuels gains économiques possibles et les nouveaux enjeux auxquels seraient soumis les fermiers, les industriels, la distribution et les commerçants. Tous ces acteurs étaient, bien que différemment, soumis aux effets de cette innovation. Les conséquences de l'innovation étaient différentes tout au long de la filière: chez les fermiers cela représenterait des nouveaux investissements et des nouvelles procédures de travail, chez les industriels cela représentait une nouvelle matière-première à traiter et il fallait ajuster le processus industriel, chez les collecteurs de lait cela représentait une diminution du volume et du type de charge à transporter et, finalement, chez les commerçants cela pouvait permettre l'apparition de nouveaux produits à commercialiser comme par exemple le Pavé d'Affinois de la Fromagerie Guilloteau.

5.2.3.5. Quelles réponses doit-on attendre d'une analyse de filière en termes technologiques?

La vision macroscopique apportée par l'analyse de filière peut aider à répondre aux questions suivantes:

⊙Existe-t-il une possibilité d'entrée sur le marché de produits de substitution? Quelle technologie de fabrication utiliseront-ils? L'industrie maîtrise-t-elle ou non ces technologies?

---

115 FLORIOT, J.L. & OVERNEY, V. *Op. Cit.*.

⊙Est-ce que ces innovations peuvent modifier la dynamique de la filière en créant, par exemple, une demande pour un nouveau produit, sous-produit ou produit complémentaire ?

⊙Les innovations peuvent-elles modifier substantiellement le niveau de la demande des produits ou sous-produits actuels ?

⊙Est-ce qu'il est possible de créer un effet de complémentarité entre les produits issus de ces innovations et les produits de la filière ?

⊙Les innovations technologiques peuvent-elles créer une compétition sur la matière-première à laquelle l'entreprise n'est pas préparée (niveau coûts et volume) ?

⊙La logistique de commercialisation ou de distribution sera-t-elle changée ?

En analysant ces questions nous voyons que les retombées d'une innovation technologique peuvent se produire tant au niveau de la production qu'au niveau de la transformation ou encore de la commercialisation.

Les réponses à ces questions aident à orienter la stratégie générale, et plus précisément la stratégie de R & D et de production, des agents de la filière. Ainsi, à partir de signaux émis aussi bien de la filière que de son environnement concurrentiel (facteurs technologiques, légaux, commerciaux, politiques), la firme peut être amenée à prendre des décisions comme: trouver des matières-premières plus facilement disponibles et meilleur marché; changer sa technologie de production (plus d'automatisation ou non) ou encore sa stratégie de production (production en grands lots ou sur commande); changer les canaux de distribution; etc.

Le caractère transversal à une innovation technologique fait que ses effets sont ressentis dans les différentes filières concernées par cette technologie. Cependant ces effets seront plus ou moins forts selon le degré potentiel de son utilisation par les acteurs de ces mêmes filières. La représentation en termes de filière permet donc de bien cerner l'impact des innovations sur les filières étudiées mais aussi sur les filières potentiellement concurrentes. En analysant toutes les étapes de la filière nous pourrons repérer non seulement les innovations à dominante technologique mais aussi les innovations à dominante commerciale ou marketing.

D'ailleurs, nous pouvons classer l'effet d'une innovation technologique selon le degré de perturbation qu'elle engendre dans le système industriel. Ainsi, il est possible de distinguer deux types principaux d'innovation technologique:

• La technologie spécifique à effets locaux: il s'agit d'innovations technologiques qui auront des retombées presque exclusivement sur la filière cible de l'analyse. C'est par exemple le cas de l'ultrafiltration du lait à la ferme présenté précédemment.

• La technologie d'effet diffus: il s'agit d'innovations technologiques qui ont la caractéristique de modifier plusieurs filières à la fois. Elles ont une action transversale dans la mesure où elles peuvent modifier la filière technologique transversale commune à plusieurs autres filières. C'est par exemple le cas des microprocesseurs informatiques. Cet exemple sera développé dans le paragraphe qui suit.

Nous verrons dans la deuxième partie de ce travail en quoi ces définitions peuvent être utiles comme outil d'aide à la décision stratégique des firmes.

5.2.3.6. Un autre exemple: les cartes à puce.

L'exemple des cartes à puce, situées dans le champ concurrentiel des produits à l'interface des informations individuelles (dossier médical, échanges sécurité sociale/mutuelle, banque/client, distribution/client, etc.), est également intéressant à analyser[116]. Pour remplir le besoin de base "échange des informations individuelles" nous utilisons des produits aussi variés que les papiers traditionnels (facture, formulaires, etc.), les cartes à piste magnétique, les cartes perforées en carton et les cartes en plastique équipées d'un microprocesseur (carte à puce).

Le développement de microprocesseurs puissants, rapides et bon marché s'est fait au sein de la filière informatique (au sens élargi du terme). Cependant, les multiples applications de ces microprocesseurs ont bouleversé profondément la structure d'autres filières. Nous pouvons citer, par exemple, les machines-outils à contrôle numérique, les équipements hospitaliers, les voitures, etc. D'ailleurs, l'informatique est une technologie transversale par excellence.

---

116 LASFARGUE, Yves. Technologies & technofolies. Les éditions d'organisation, 1988, Paris.

L'introduction des cartes à puce a modifié de façon importante l'environnement concurrentiel des produits à l'interface d'informations individuelles[117]:

a) Enjeux techniques: La possibilité de multiplier les données individuelles portables peut remettre en question les grands ensembles informatiques centralisés comme les banques de données impliquant la création de réseaux exigeant de gros ordinateurs. Sans doute, cela touchera de façon importante le métier des informaticiens.

b) Enjeux commerciaux: La carte bancaire (type carte bleue) est un bon exemple. L'arrivée massive sur le marché des cartes à puce bancaires demande d'autres produits complémentaires comme, par exemple, des terminaux points de ventes et certificateurs (matériels permettant de contrôler la carte sans être relié à un ordinateur central grâce au microprocesseur interne) chez les commerçants, machines automatiques dans les banques, etc.

D'autres impacts sur les coûts seront visibles tout au long des filières qui composent ce champ concurrentiel. La banalisation de l'utilisation de la carte bancaire entraînera une demande qui aura tendance à baisser les coûts de production des services bancaires. Le coût de la transaction bancaire devrait baisser tandis que clients et commerçants verront leurs coûts monter.

c) Enjeux sociaux et réglementaires: L'utilisation de la carte à puce diminue le travail administratif ce qui entraîne des licenciements.

La carte peut servir à contrôler toutes les opérations, financières, faites par l'individu, ce qui peut la transformer en un outil de contrôle de la vie personnelle de chacun.

Ainsi, l'analyse de filière apparaît comme outil méthodologique permettant de cerner les interactions techniques et industrielles, les changements auxquels seront soumises les entreprises pour faire leurs choix. En plus de la présentation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise la filière peut être utilisée comme moyen de repérage des nouvelles idées et de diffusion du processus d'innovation.

---

117 LASFARGUE, Y. *Op. Cit.*

5.2.3.7. Les contours de la filière et l'analyse des mutations technologiques

Le fil conducteur du raisonnement dans ce type d'analyse ne sera pas représenté par des produits physiques mais par un ensemble de techniques qui définissent une technologie. Il faut donc définir à l'avance quelle est la technologie qui sera prise comme cible de l'analyse.

Il faut alors voir quelles sont les filières de produits qui sont concernées par ce type de technologie. Il se peut, et c'est généralement le cas, qu'une technologie soit plus ou moins importante selon son degré d'utilité par les acteurs des filières touchées. L'enjeu de l'analyse est d'étudier comment s'articulent les relations de nature technologique entre les acteurs des filières concernées et quelle importance la technologie assume dans la dynamique concurrentielle de ces filières.

Nous devons avoir à l'esprit qu'une analyse de filière ancrée sur la dimension technologique ne doit pas négliger les autres facteurs perturbateurs d'origine externe ou interne au système. Ainsi, il faut toujours considérer que la technologie aura des influences sur les autres variables pertinentes pour le système et vice versa.

Suite à cette schématisation initiale on comprend l'importance d'étudier l'effet des innovations technologiques de façon transversale, c'est-à-dire en essayant de prendre en considération non seulement les filières qui utilisent déjà cette technologie mais aussi les filières qui en sont potentiellement utilisatrices.

Les stratégies technologiques basées sur l'approche des "grappes technologiques" relèvent d'une démarche semblable[118,119]. La principale différence est basée sur le fait que cette approche utilise, presque exclusivement, la technologie comme facteur explicatif de la performance de la firme au contraire de l'analyse de filière qui considère que d'autres facteurs peuvent aussi y jouer un rôle capital.

6. CONCLUSION

Tout au long de cette partie du travail nous avons montré que la notion de filière peut être utile dans la représentation de la structure des systèmes productifs et dans

118 G.E.S.T.. Grappes technoloiques. McGraw-Hill, 1986, Paris.

119 DUSSANGE, P. & RAMANANTSOA, B. Tecchnologie et stratégie d'entreprises. McGraw-Hill, 1987, Paris.

l'appréhension des relations qui s'établissent entre ses acteurs. Nous avons encore commenté que la structure d'un secteur peut expliquer, en grande partie, le comportement et la performance des entreprises. A partir de ces évidences, nous concluons que la notion de filière serait un outil potentiellement intéressant pour analyser le comportement stratégique des firmes.

Nous avons encore discuté l'importance de la définition d'un espace méso-analytique pour combler les lacunes existantes entre la micro-économie et la macro-économie, en plus de l'utilisation d'une approche systémique pour viabiliser les démarches d'analyse menées dans ce même espace. Nous avons conclu que la notion de filière était un outil intéressant pour analyser l'espace méso-analytique.

Nous avons fini cette partie du travail en concluant que la notion de filière pourrait être utile aussi dans l'étude des innovations technologiques et de leurs répercussions sur les acteurs du système. Nous avons encore commenté que l'utilisation de la notion de filière pourrait être utile dans les analyses des mutations technologiques vues selon l'Ecole schumpeterienne et néo-schumpeterienne.

DEUXIEME PARTIE

LA NOTION DE FILIERE COMME OUTIL D'ANALYSE STRATEGIQUE

1. INTRODUCTION

Dans cette deuxième partie nous essayerons initialement d'introduire la notion de stratégie en insistant sur son importance dans le contexte concurrentiel actuel.

En le faisant nous mettrons en évidence les principales caractéristiques que doit posséder une méthode d'analyse stratégique pour être la plus complète et opérationnelle possible.

A partir de là nous présenterons le schéma de la méthode proposée en explicitant rapidement ses principales étapes.

Finalement, dans les sections suivantes nous commenterons chaque étape de cette méthode. Chacune de ces étapes utilisera, si nécessaire, des techniques et

concepts déjà disponibles dans la littérature. A cette occasion une rapide explication des principes de base de ces techniques pourra être faite.

2. LA NOTION DE STRATEGIE.

Les entreprises actuelles souffrent de plus en plus des conséquences d'une concurrence accrue où tous les moyens sont devenus bons pour parvenir à s'imposer. Les temps de pénurie qui ont caractérisé l'après-guerre, où la préoccupation des firmes était tournée vers la fabrication à faible coût de produits standardisés, est révolu. Cet environnement concurrentiel où les attentions étaient tournées vers l'intérieur de la firme, dans sa capacité de produire de grands volumes à un coût accessible pour le consommateur, a laissé place à un autre où les atouts de l'entreprise se ressortent par rapport à son habilité à comprendre et maîtriser les facteurs externes à son organisation interne.

La récession plus ou moins constante dans le monde au long des dernières années et la saturation des marchés des pays les plus riches ont déplacé les difficultés concurrentielles à l'extérieur des firmes. La question n'est plus de savoir "comment fabriquer" mais "comment vendre ce qu'on a fabriqué". C'est le temps d'or du marketing. On croit tout pouvoir vendre avec un bon plan marketing même ... un "mauvais" produit. La philosophie est: "il n'y a pas de mauvais produit, il a des produits mal vendus". La fonction de production qui a été longtemps l'atout de base des entreprises a été reléguée à un plan secondaire en entraînant avec elle, et c'est peut être là le plus grave, la technologie.

Cependant, la mondialisation des marchés, les changements techniques de plus en plus importants, l'augmentation du niveau de connaissance et d'exigence du consommateur, l'émergence grandissante de groupes de consommateurs qui cherchent leurs spécificités et le développement, à l'intérieur même de ces groupes, de l'individualisme, bouleversent beaucoup l'univers concurrentiel de l'entreprise. Pour faire face à ces nouvelles exigences du marché il n'est pas suffisant d'avoir un bon plan marketing, c'est le produit lui même qui doit être adapté à la demande. Ainsi, par assurer son succès l'entreprise doit considérer aussi bien les facteurs internes (gestion de la production, R & D, formation du personnel,..) que les externes (tendances de consommation, politique, revenus, ...).

L'entreprise doit pouvoir se situer dans cet environnement mouvant pour en faire sortir les conditions qui peuvent garantir sa survie dans de conditions acceptables. Les firmes ont des caractéristiques différentes, des histoires différentes, elles sont implantées dans des régions différentes, elles obéissent à des logiques différentes. Il est donc logique que leurs comportements face à leurs objectifs soient eux aussi différents. Or, c'est justement le comportement qu'assume une firme pour atteindre ses objectifs qui définit, en dernière analyse, sa stratégie. Chaque entreprise a donc un comportement stratégique, qu'il soit formalisé ou non. Il s'agit alors de définir et d'expliciter cette stratégie de telle façon qu'elle puisse discipliner et coordonner les efforts de l'entreprise dans la direction du but souhaité.

En formalisant un peu plus ces idées nous pouvons imaginer la stratégie comme étant "l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif". Il existe bien d'autres définitions mais nous retiendrons celle-ci comme valable pour ce travail. Il s'agit maintenant de voir ce qui se cache derrière cette définition.[1]

Une action présuppose une décision. Dans un modèle rationnel il n'y a pas d'action sans une décision préalable. Donc, une démarche visant à guider les entreprises dans leurs actions stratégiques doit être capable avant tout de diminuer le risque de la prise de décision. Ces risques sont toujours associés au manque d'informations nécessaires ou aux conséquences possibles de l'action que cette décision pourra engendrer [2].

Ainsi, une démarche d'analyse stratégique doit être en mesure de faire connaître à l'entreprise le maximum d'informations pertinentes possibles sur son environnement concurrentiel pour essayer de minimiser le risque de la décision. Nous rencontrons là l'un des atouts de l'analyse concurrentielle proposée par PORTER[3]. L'entreprise qui fait une analyse stratégique est aussi intéressée de savoir quelles seraient les conséquences, internes et externes, qui pourraient provenir des actions envisagées. Un schéma qui permettrait de les expliciter serait donc très utile. Nous pouvons penser ici à l'utilité de l'élaboration de scénarios.

---

1 THIETHART, R.A. La stratégie d'entreprise. McGraw-Hill, 1991, Paris.

2 STRATEGOR. Stratégie, structure, décision, identité. InterEditions, Paris.

3 PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence. Economica, 1982, Paris.

La définition citée précédemment parle encore de "choix de moyens et d'articulation de ressources". En effet, une démarche stratégique doit aussi être capable d'indiquer quels sont les moyens que l'entreprise dispose pour assurer ses objectifs ainsi que les moyens que les concurrents peuvent mettre en oeuvre pour assurer les leurs. Nous pouvons penser ici aux moyens matériels mais aussi aux hommes et aux capitaux financier et économique.

Mais ces moyens n'agissent pas isolement, ils sont articulés entre eux. Un moyen de production n'a pas de sens isolé en lui-même, il doit être lié d'une façon ou d'une autre à d'autres moyens qui puissent assurer sa mise à profit par l'entreprise. Aujourd'hui cette articulation dépasse même les limites de l'entreprise pour aller s'intégrer dans d'autres industries en amont ou en aval. Cette vision d'enchaînement, d'articulation, est très importante dans une analyse stratégique. C'est en analysant ces articulations que les effets synergiques peuvent être plus facilement localisés. Nous trouvons ici l'un des aspects importants de la notion de filière pour la stratégie. Cette notion d'articulation de fonctions à l'intérieur de la firme, mais aussi avec les firmes en amont et en aval, est aussi explorée par PORTER dans son modèle de la "chaîne de valeur"[4].

Enfin, l'objectif de l'organisation doit être explicité formellement. Les actions se développent pour atteindre un objectif fixé a priori. Sans cela, c'est-à-dire sans un objectif pour donner une orientation, l'entreprise cours le danger de dissiper ses ressources sans obtenir aucune conquête vraiment intéressante et stable.

Nous pourrions dire que dans un système capitaliste l'objectif ultime d'une firme, ou d'un conglomérat de firmes, sauf dans des organisations de caractère humanitaire, est de générer des profits. Dans un premier temps cette affirmation peut choquer un peu. Cependant, c'est effectivement à partir des profits générés que l'entreprise peut assurer sa survie et ainsi accomplir des missions importantes, pour lesquelles la société la trouve coresponsable. Une firme déficitaire ne peut pas assurer son niveau d'emplois, payer un salaire raisonnable à ses ouvriers, être partenaire dans des actions sociales, aider dans la formation professionnelle, etc.

Par contre, cette idée semble très vague pour être vraiment opérationnelle. Dans un contexte stratégique la firme doit établir le ou les objectifs qui lui permettront de générer ces profits. Ici les objectifs sont beaucoup plus concrets: conquête d'un

---

4 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

marché, augmentation des ventes, lancement d'un nouveau produit, développement d'une technologie, augmentation de la capacité de fabrication, augmentation de la qualité des produits, etc.

La définition d'objectifs sous-entend et demande la mise en oeuvre de systèmes de contrôle. En faisant la comparaison entre les objectifs et les performances réelles la firme pourra évaluer les éventuels écarts et proposer des actions pour les corriger.

Cependant ces objectifs sont généralement établis en fonction de la situation conjoncturelle et structurelle auxquelles les activités de l'entreprise sont soumises, de la culture de l'entreprise et de leurs outils internes de gestion et de production. C'est là qu'intervient la notion de métier.

En respectant la logique d'un métier spécifique l'entreprise définira les objectifs à long terme rendus possibles par les actions d'aujourd'hui. Ainsi, son comportement stratégique sera différent vis à vis de l'environnement concurrentiel, et cela selon le métier sur lequel elle a choisi de se positionner. La notion de métier sera étudiée en plus de détails dans les sections suivantes.

3. LA METHODOLOGIE PROPOSEE

Toutes les firmes possèdent, qu'elle soit formalisée ou non, une stratégie. Dans le cas des P.M.E., par exemple, il est normal que la stratégie ne soit pas décrite de façon formelle mais que néanmoins elle soit dans la tête du PDG, généralement le propriétaire de la firme lui-même. Par contre, entre les firmes possédant une taille un peu plus importante, rares sont celles qui n'aient pas essayé de réaliser au long de leur histoire, des démarches pour établir une stratégie. L'importance de l'expliciter la stratégie, reconnue comme une source potentielle de gains importants, est déjà bien claire pour les managers d'aujourd'hui.

L'idée développée dans cette deuxième partie est d'établir une méthode de raisonnement stratégique cohérente avec la réalité concurrentielle d'aujourd'hui. En effet, dans les entreprises d'aujourd'hui les "stratégies gagnantes" sont plutôt le résultat d'analyses issues des diverses méthodologies existantes pour aborder le

problème, que du génie du stratège qui les propose. Ainsi, "l'analyse est le point de départ incontournable de toute réflexion stratégique" [5].

Les démarches nécessaires à la méthode proposée feront appel à des concepts et à des idées issues aussi bien de l'école "manageriale classique" (notion d'avantage concurrentiel) que de l'économie industrielle (notion d'analyse concurrentielle), y compris là dedans la notion de filière.

Ce travail prétend se situer dans le champ de l'économie industrielle puisque c'est là qu'il a puisé la notion de filière, sur laquelle les bases du raisonnement proposé sont fondées. L'objectif poursuivi est de faire de la notion de filière un outil vraiment opérationnel pour les analyses stratégiques. Cela n'empêche pas, bien au contraire, qu'à chaque étape de la méthode proposée, des techniques et des idées répandues dans la littérature soient appelées à intervenir. Il s'agit donc de discipliner l'application de ces techniques à travers un modèle de raisonnement que les intègre entre eux. Les idées et techniques qui seront présentées tout au long de l'exposition de la méthode seront critiquées en fonction de leur applicabilité et de leurs limites pour le modèle. Au moment propice une brève exposition théorique sera faite sur leurs principes de base pour que le lecteur moins averti puisse accompagner les démarches et critiques proposées.

Une analyse stratégique peut être faite selon deux buts distincts: un but de management ou un but d'intervention externe sur l'entreprise[6]. Le premier type a pour objectif de guider l'entreprise dans ses choix stratégiques, c'est-à-dire de façon à en qu'elle puisse atteindre l'objectif souhaité. Le deuxième relève d'une démarche externe à l'entreprise. C'est l'affaire des banquiers, des repreneurs d'entreprise, des groupes industriels cherchant de bonnes options d'investissement, etc. Bien que la méthode proposée ait été développée comme outil managérial elle pourra, après quelques adaptations, être aussi utilisée par des analystes intervenant depuis l'extérieur de l'entreprise.

La méthode présentée prétend être utile pour les trois niveaux d'application de la stratégie: niveau global, niveau activité, niveau fonctionnel. Chaque niveau possède des buts et des objectifs spécifiques avec des démarches différentes pour les atteindre. Ainsi au niveau global, le but de l'entreprise est de survivre, de définir sa "mission"

---

5 OHMAE, K. Le génie du stratège. Dunod, 1991, Paris.

6 MARTINET, A.C. Diagnostic stratégique. Vuilbert Entreprises, 1990, Paris.

et d'établir l'objectif global de croissance et de profit. Au niveau activité il est de définir les segments produits-marché et leur croissance. Au niveau fonctionnel l'objectif est de définir les parts de marché, la dominance technologique, etc. (Thietart, *op. cit.*, p. 8-9). Même si la méthode peut être utile sur ces trois niveaux, c'est sur le niveau "activité" qu'elle trouvera une application majeure. En la comparant avec les outils classiques d'analyse stratégique la méthode serait située au niveau des segments stratégiques qui représentent les activités de l'entreprise[7]. Toutefois nous essayerons de donner quelques indications pratiques pour montrer comment la méthode pourrait être utile pour les entreprises qui possèdent des activités qui s'étalent sur plusieurs champs concurrentiels et qui souhaitent établir une stratégie pour l'ensemble de leurs activités (la gestion stratégique centrale[8]). L'étude de la dimension plus globale de la méthode mérite d'être approfondie et pourrait être un sujet intéressant de recherche pour des travaux à venir. Il est évident que pour les entreprises qui participent à un seul champ concurrentiel ce problème ne se pose pas et la stratégie étudiée pour ce champ concurrentiel sera celle de toute l'entreprise.

Un schéma de la méthode est présenté dans la figure 5. Le plan de la présentation de cette deuxième partie s'inspirera des étapes qui y sont représentées. Mais, avant de continuer, il est utile de faire un survol rapide de tout le modèle pour que le lecteur puisse avoir une idée d'ensemble de ce qui sera proposé.

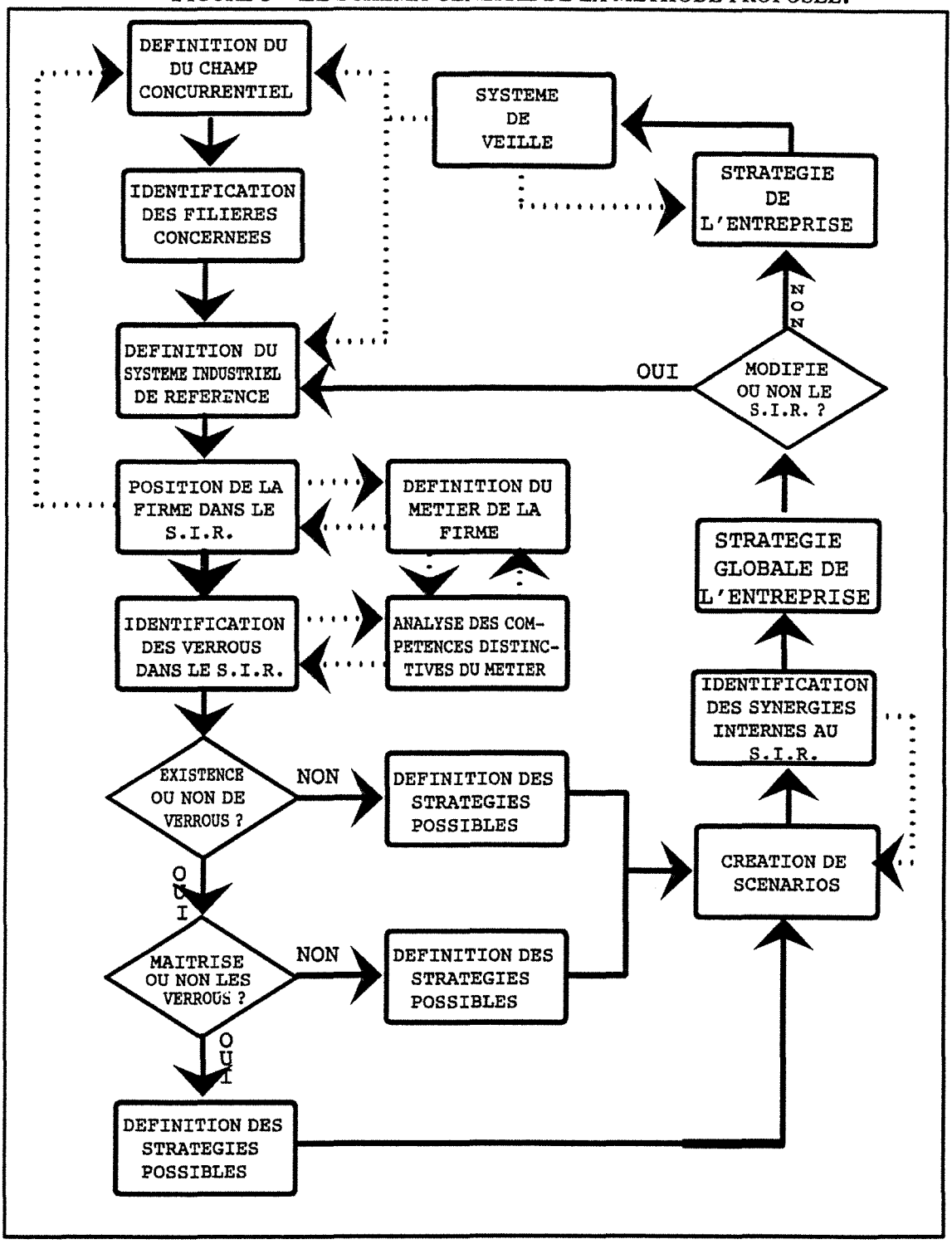
Dans une première étape il s'agira de définir le champ concurrentiel sur lequel portera l'analyse. L'étendue et les contours du champ concurrentiel seront définies par les produits qui, en remplissant les mêmes fonctions de base auprès d'un groupe de consommateurs spécifiques, deviennent concurrents entre eux. A ce moment-là la méthode fera appel à la notion de "produit-service" et aux concepts de "produits substituts", de segmentation stratégique et à la notion de champ concurrentiel telle que définie par PORTER.

En choisissant les divers produits qui feront partie de l'analyse nous serons en mesure de définir les filières responsables par leur production. Ainsi, en amont du champ concurrentiel nous aurons un "faisceau de filières" qui seront, selon le cas, plus ou moins interconnectées entre elles.

7JOLLY, D. Management stratégique: un panorama des concepts, des modèles et des outils. Problèmes économiques n° 2.286, 29 juillet 1992.

8JOLLY, D. *Op. Cit.*

FIGURE 5 - LE SCHEMA GENERAL DE LA METHODE PROPOSEE.



A partir de l'identification des filières concernées la définition du "système industriel de référence" (S.I.R.) pourra être faite. Le S.I.R. sera composé de toutes les filières impliquées dans la fabrication des produits qui ont servi à définir le champ concurrentiel ainsi que de son "environnement concurrentiel". Les enjeux externes venus de l'environnement concurrentiel peuvent être groupés selon cinq types

différents: technologique, légal ou juridique, économique et financier, socio-culturel, politique. Nous considérons dans le S.I.R. non pas seulement les opérations techniques mais aussi les opérations commerciales et logistiques. Le schéma du S.I.R. représentera pour nous le "champ de bataille". C'est sur ce terrain que se dérouleront nos actions stratégiques. Il faut donc que toutes nos faiblesses et atouts y soient représentées, ainsi que les atouts et faiblesses de nos "adversaires". Il n'est pas suffisant de connaître la force de nos adversaires, il faut aussi considérer les "données physiques" du terrain, c'est-à-dire qu'il faut considérer les autres contraintes et opportunités issues de l'environnement lui-même, les variables externes. En effet, comme nous verrons par la suite, ces variables externes peuvent, parfois, avoir des caractéristiques très contraignantes ou très avantageuses pour l'ensemble des acteurs concernés.

Il s'agit ensuite de positionner la firme sur ce "système de référence". En général l'entreprise sera présente sur seulement une partie du système de référence. Très rarement elle couvrira toutes les activités du S.I.R.. Ainsi, elle assurera le fonctionnement d'un segment spécifique du S.I.R.. Ce segment peut se situer sur seulement l'une des filières concernées où, au contraire, il peut enjamber plusieurs filières à la fois. Nous utiliserons ici les concepts de "stade de production", de "noeuds" et de "segmentation de filière". A ce moment là, en regardant sa position dans l'ensemble du S.I.R., les fonctions techniques qu'elle remplit, les marchés sur lesquels elle est présente, ainsi que le reste de son environnement, la firme sera bien placée pour engendrer un raisonnement qui visera à déboucher sur la définition de son métier. Nous verrons plus tard en quoi la définition du métier est importante pour les démarches stratégiques.

Toute filière ou faisceau de filières possède des opérations qui servent, d'une façon plus au moins importante, à verrouiller l'arrivée de nouveaux entrants ou à freiner le développement de ceux qui y sont déjà présents. Si tel n'était pas le cas nous serions dans le cas de la "concurrence pure et parfaite", ce qui n'est pas une situation courante dans l'économie d'aujourd'hui. Ainsi, nous appellerons ces opérations, que nous associerons à des verrous ou à de freins au développement des entreprises à l'intérieur du S.I.R., des **opérations-clés**. Pour bien expliciter ces idées nous utiliserons les concepts de "barrières à l'entrée", "barrières à la sortie", "verrous technologiques", "économies d'échelle", "courbes d'apprentissage" et bien d'autres encore. Les opérations-clé peuvent très bien se composer d'une opération technique comme d'une opération commerciale ou de logistique.

Mais identifier les opérations-clés, réelles ou potentielles, n'est pas toujours une tâche aisée. Les verrous qu'elles représentent éventuellement peuvent se situer à n'importe quel point du S.I.R.. Un marché en déclin peut, par exemple, constituer un verrou aussi bien qu'un brevet sur une opération technique.

Pour repérer les verrous technologiques on peut faire intervenir, par exemple, des méthodes d'analyse des stratégies technologiques. La notion de grappe technologique peut servir, par exemple, à essayer de comprendre comment les principaux acteurs se comportent et quelles seront leurs actions dans l'avenir. Ainsi il sera plus facile de repérer les opérations-clé technologiques, de comprendre le pourquoi de leurs effets contraignants et, en analysant leur comportement stratégique, de voir quelles sont les opérations qui peuvent devenir des verrous.

C'est en analysant les opérations-clés du S.I.R. que l'entreprise peut par exemple distinguer ses "compétences distinctives". En effet, quelques opérations-clés peuvent se révéler de bons indicateurs des compétences distinctives, lesquelles, en dernière analyse, définissent le métier de l'entreprise. Nous reviendrons sur ce sujet dans les sections qui suivent.

Dans les étapes qui viennent il s'agit d'analyser la capacité de l'entreprise à maîtriser ou non ces opérations-clés. Son comportement stratégique va alors dépendre de son attitude vis à vis de ces opérations-clés: soit elle essaye de les maîtriser; soit elle essaye de les "contourner"; soit elle essaye de se développer dans une autre direction en évitant de se heurter à une opération-clé; soit elle essaye de créer d'autres opérations-clés à son profit. Ce sont ces attitudes qui vont définir les options de base de sa stratégie. Ces stratégies pourront être par exemple: la spécialisation, l'intégration verticale, l'innovation, la diversification, le retrait, l'acquisition, l'alliance et la coopération[9]. Pour enrichir encore la discussion nous ferons référence aux trois stratégies de base proposées par PORTER: la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation.

Il sera question alors d'étudier les possibilités de synergie à l'intérieur du S.I.R. pour pouvoir les intégrer dans le raisonnement d'identification des stratégies possibles et de celles les plus avantageuses pour l'entreprise.

---

9 THIETHART, R.A. *Op. Cit.*.

A partir des stratégies possibles nous passerons à élaboration de scénarios qui ont pour objet de montrer à l'entreprise quels pourraient être les conséquences des actions envisageables sur le S.I.R. Nous pourrons avoir alors plusieurs scénarios, c'est-à-dire plusieurs S.I.R. selon les stratégies choisies par l'entreprise.

Après avoir choisi les scénarios les plus probables et/ou les plus "souhaitables", l'entreprise élaborera son plan stratégique opérationnel. C'est alors qu'elle va essayer de mettre au point un plan stratégique, le plus détaillé possible, pour atteindre les "configurations concurrentielles" (scénarios) sur lesquelles elle a parié dans l'étape précédente. Dans cette étape elle devra tenter d'intégrer les stratégies des plusieurs champs concurrentiels pour en sortir une **stratégie globale** de l'entreprise. C'est ici que la notion de synergie entre les plusieurs S.I.R. auxquels l'entreprise participe prendra toute son importance. La participation d'une entreprise à plusieurs S.I.R. à la fois dérive du fait qu'elle peut fabriquer de produits qui agissent, selon les critères que nous avons définis précédemment, dans des champs concurrentiels différents.

Les démarches nécessaires à l'implantation de ce plan peuvent éventuellement modifier le S.I.R.. Dans ce cas il faut le redéfinir et réinitialiser l'analyse en la comparant avec les informations antérieures. Dans tous les cas un système de veille doit être établi sur le S.I.R. et sur le champ concurrentiel. Le champ concurrentiel peut à tout moment être enrichi d'un nouveau produit qui pourra modifier le S.I.R.. Cependant, des modifications peuvent arriver directement sur le S.I.R., c'est le cas par exemple d'une innovation technologique. Nous utiliserons ici la notion de "veille globale" en l'adaptant aux objectifs poursuivis par la méthode.

Après cette rapide explication sur la méthode nous passerons à détailler, dans les sections que suivent, chaque étape du processus.

4. LA DEFINITION DU CHAMP CONCURRENTIEL

4.1 LES NOTIONS DE SEGMENTATION STRATEGIQUE ET DE SEGMENTATION MARKETING

La plupart des industries orientent leur politiques de production selon une optique multi-produits en produisant une gamme de produits plus ou moins élargie. A leur tour ces produits vont être destinés à des consommateurs différents qui vont les utiliser de façons diverses. La mise en oeuvre de ces produits peut relever elle aussi de technologies de production distinctes. Ils peuvent encore utiliser de réseaux de distribution variés.

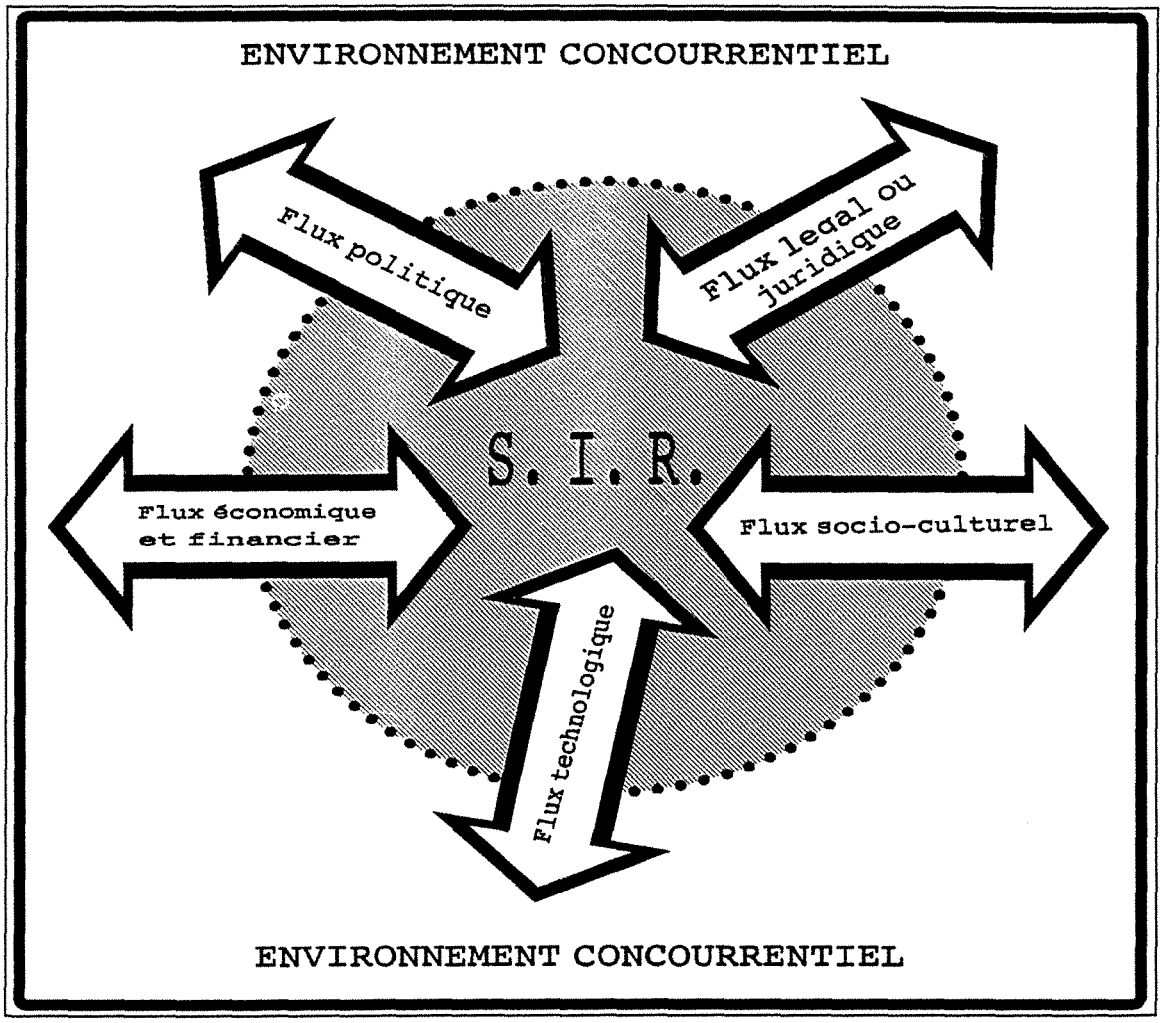
La combinaison de toutes ces circonstances engendre des univers concurrentiels différents pour chaque "groupe de produits". Ainsi, la firme n'est-elle pas soumise à **un** univers concurrentiel, mais à des univers concurrentiels divers selon le "groupe de produits" que l'on analyse. Elle doit alors se battre dans plusieurs marchés pour assurer sa réussite. Donc, il est nécessaire qu'elle réalise l'analyse stratégique non pas en termes d'entreprise mais en termes de "groupes de produits" de l'entreprise. Chaque "groupe de produits" étant associé à un environnement concurrentiel différent.

Certes il existe des exceptions. Nous pouvons penser notamment aux firmes mono-productrices qui travaillent soit pour le gouvernement (un seul acheteur) soit pour alimenter, dans une optique d'intégration verticale, une firme d'un conglomérat situé plus en aval.

Ainsi chaque produit ou groupe de produits possède une logique concurrentielle propre qui sera définie par la combinaison des facteurs évoqués précédemment: la technologie (comment remplissent-ils leurs fonctions ?), les usages (quel type de besoin a-t-il été satisfait chez le consommateur ?), le type de client (à quel client se destine ce produit ?). Il s'avère alors beaucoup plus pertinent de mener une analyse stratégique non pour la firme, en tant que bloc homogène de produits, mais par produits groupés selon ces critères spécifiques. En fait, ce sont ces paramètres qui selon THIETART définissent un **segment stratégique** (voir figure 6). En regardant la littérature nous pouvons trouver d'autres dénominations pour segment stratégique:

CAS - Centre d'Activité Stratégique, SBU - *Strategic Business Unit*, DAS - Domaine d'Activité Stratégique ou encore UPS - Unité de Planification Stratégique [10].

FIGURE 6 - LES SEGMENTS STRATEGIQUES ET LEURS CONDITIONS ENVIRONNANTES.



Il est encore important de souligner que chaque segment stratégique ainsi défini possède des facteurs clés de succès que lui sont spécifiques. Ainsi selon d'autres auteurs "appartiendront au même segment stratégique des produits ou services qui mettent en jeu les mêmes compétences, qui se caractérisent par la même combinaison de facteurs-clés de succès, et qui ont des concurrents identiques"[11]. THIBAUT nous donne encore une définition analogue du segment stratégique: "espace à un moment donné correspondant à un type de clientèle, à une catégorie de besoins, relevant d'un

10 OHMAE, K. *Op. Cit.*.

11 STRATEGOR. *Op. Cit.*.

savoir-faire (technologie) et nécessitant des compétences spécifiques, sur lequel il est possible de mettre en oeuvre une stratégie distinctive face à la concurrence" [12].

Ainsi, à la base des démarches d'analyse stratégique classique on rencontre la notion de segment stratégique. La définition des segments stratégiques est en fait la condition préalable initiale et indispensable aux analyses postérieures. En allant plus loin nous pouvons dire qu'une mauvaise segmentation peut conduire à l'échec de l'entreprise tout entière tandis qu'une analyse pertinente est un atout pour la faire réussir.

Avant de continuer, il est utile de distinguer la segmentation stratégique et la segmentation marketing. La segmentation stratégique va au-delà de la segmentation "couple produit-marché" proposée par la segmentation marketing. La segmentation par "couple produit-marché" est née de la constatation de ce que les consommateurs possèdent de comportements d'achat différents (besoins, modes d'achat, usages des produits, etc.) qui définissent de marchés eux aussi différents. L'objectif de cette démarche est donc de gérer le "marketing mix" (produit, promotion, prix, publicité, packaging) de façon à satisfaire ces groupes de clients. Elle concerne généralement l'aval de la filière. Il s'agit d'adapter la politique commerciale à une clientèle cible. Ce raisonnement néglige de facteurs importants de succès pour l'entreprise, par exemple la technologie et les effets de synergie, pour se concentrer seulement sur la politique commercial comme facteur de réussite.

En fait, nous pouvons identifier un ensemble de critères qui serviront à aider l'analyste quand à la segmentation stratégique. Ils sont représentés ici dans un tableau de synthèse (tableau 1)[13]. Nous y trouvons beaucoup de critères autres que les critères de politique commerciale, ce que souligne, encore une fois, la différence entre segmentation-marketing et segmentation-stratégique.

Cependant, il est beaucoup plus facile d'énumérer les critères que de les utiliser dans la pratique. L'analyste à toujours du mal à trouver le degré de finesse convenable à chaque situation. En fait, c'est le niveau d'agrégation des produits en groupes "homogènes" qui va définir le nombre de segments stratégiques pertinents pour chaque entreprise. Un niveau d'agrégation trop fin multiplie le nombre de segments stratégiques en rendant l'analyse difficile. Un niveau d'agrégation trop grossier peut

12 THIBAUT, J.P. Le diagnostic d'entreprise. Les Editions d'Organisation. 1989, Paris.

13 STRATEGOR. *Op. Cit.*.

emmener l'analyste à négliger les compétences requises par un groupe spécifique de produits. Il faut encore se rappeler que l'analyse se situe dans un environnement mouvant où les facteurs-clés de succès changent rapidement, entraînant continûment de nouveaux concurrents potentiels ou réels.

TABLEAU 1 - LES CRITERES DE SEGMENTATION STRATEGIQUE.

Clientèle	identique	différente
Besoins et critères d'achat	identique	différente
Distribution	même réseau	réseau différent
Concurrence	mêmes concurrents	concurrents différents
Marché pertinent	même marché	marchés différents
Technologie	même technologie	technologie différente
Structure des coûts	coûts partagés	coûts spécifiques
Compétences requises	mêmes compétences	compétences différentes
Synergie	synergie forte	synergie faible
SYNTHESE	**MEME SEGMENT**	**SEGMENTS DIFFERENTS**

Source: STRATEGOR. *Op. cit.*.

En plus, l'analyste a tendance à privilégier, souvent selon leur formation de base et leur expérience personnelle, de critères issus soit de l'analyse de l'offre soit de l'analyse de la demande. Comme critères issus d'une analyse d'offre nous pouvons trouver: la technologie, la structure de coûts, la synergie, etc. En analysant l'univers de la demande nous pourrons utiliser de critères comme la clientèle, les critères d'achat, la distribution, etc. La richesse de l'analyse passe justement par la combinaison de ces deux groupes de critères, ce qui n'est pas toujours évident.

Il existe encore le danger de confondre les segments stratégiques avec l'organisation interne de la firme. C'est à dire que l'analyste est tenté d'utiliser les différentes divisions, déjà en place dans la structure organisationnelle de la firme, comme critères de segmentation. Il faut dire que la division organisationnelle ne coïncide pas toujours avec la segmentation stratégique. Nous pouvons rencontrer aussi facilement des segments stratégiques qui sont dans l'orbite organisationnelle de deux divisions de l'entreprise comme de plusieurs segments stratégiques dans la même division. Cette logique n'est pas toujours très bien comprise à l'intérieur des entreprises. Il existe donc des pressions internes pour que l'analyste respecte la "culture de l'entreprise".

Finalement, nous pouvons dire que la segmentation stratégique reste toujours une "affaire de jugement" de l'analyste. Pour analyser une même entreprise deux analystes trouveront généralement des segments stratégiques différents. C'est peut être un peu à cause de cela que l'on dit que la stratégie reste un art plutôt qu'une science.

Nous avons voulu introduire la notion de segment stratégique avant de celle de champ concurrentiel considérant que celle-là est utile dans la compréhension de cette dernière et aussi pour pouvoir en établir des comparaisons.

4.2 LA DEFINITION DU CHAMP CONCURRENTIEL

La méthode proposée ici est aussi basée sur la constatation que la firme est en fait présente dans plusieurs marchés différents qui obéissent à des logiques différentes. Il faut alors mener des analyses spécifiques à chaque marché où les produits de la firme se trouvent en concurrence.

Pour bien illustrer cela, nous pouvons considérer que la firme est engagée dans une "guerre concurrentielle" où chaque segment stratégique correspond à un "front concurrentiel" avec des caractéristiques différents et donc relevant de stratégies différentes. Il est important de laisser claire que les actions menées sur les plusieurs "fronts", bien qu'apparemment divergentes, doivent avoir une cohérence entre elles. La conquête d'un "front" n'est pas important en soi-même. Il est important dans la mesure où il sert à consolider un pas dans l'objectif final de l'entreprise.

D'ailleurs, ces dernières années, nous avons observé l'utilisation de plus en plus fréquente de termes venus de la stratégie militaire dans la stratégie des entreprises. La métaphore n'est pas sans intérêt. "Le rapprochement de la stratégie militaire et de la stratégie d'entreprise n'est pas illégitime à condition de ne pas se tromper de niveau et de rester conscient des limites qu'imposent à cette transposition les différences de contexte existant entre les deux cadres de réflexion" [14].

Nous allons utiliser la notion de "champ concurrentiel" pour segmenter les activités de l'entreprise en vue d'une analyse stratégique. Dans notre analogie

---

14 DANET, Didier. La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires: Austerlitz ou Waterlloo? Revue Francaise de Gestion, jan/fev- 1992.

précédente un champ concurrentiel serait symbolisé par un "front concurrentiel". Ainsi une entreprise peut-elle être présente sur plusieurs champs concurrentiels à la fois, en fonction des produits et services qu'elle offre.

4.2.1 La notion de champ concurrentiel selon PORTER.

M. PORTER, dans son livre l'Avantage Concurrentiel, a introduit la notion de champ concurrentiel comme unité de découpage des activités de la firme (produits et services)[15]. Il considère que le choix du champ concurrentiel influence de façon capitale la définition de la "chaîne de valeur" sur laquelle la firme doit se battre dans un secteur donné. "L'étendue du champ concurrentiel peut donc avoir des effets puissants sur l'avantage concurrentiel, parce qu'elle modèle la configuration et les mécanismes économiques de la chaîne de valeur"[16].

"La chaîne de valeur décompose la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie pour comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation"[17].

Ainsi, le champ concurrentiel peut influencer de quatre façons différentes la définition et les contours de la "chaîne de valeur" de la firme:

- L'étendue du segment. Variantes du produit fabriquées et clients desservis.
- Le degré d'intégration. Mesure dans laquelle les activités sont réalisées à l'intérieur de la firme plutôt que par des firmes indépendantes.
- L'étendue géographique. Ensemble des régions, pays ou groupes de pays dans lesquels une firme lutte avec une stratégie coordonnée.
- L'étude sectorielle. Ensemble des secteurs connexes dans lesquels la firme opère avec une stratégie coordonnée.

Selon PORTER, le champ concurrentiel peut encore présenter différentes tailles qui seront toujours mesurées par rapport à la concurrence. Un champ concurrentiel large peut signifier dans certains secteurs que la firme est présente sur tous les

---

15 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

16 PORTER, M. *Op. Cit.*

17 PORTER, M. *Op. Cit.*

segments d'un marché. En d'autres termes, elle est en concurrence sur toute la gamme de produits de ce marché.

Pour segmenter un secteur, et ainsi définir le champ concurrentiel, il est utile de considérer l'ensemble des critères suivants puisqu'ils sont souvent liés entre eux et qu'il faut toujours essayer de repérer ceux qui reflètent des différences structurelles majeures dans les chaînes de valeur.

- La segmentation au niveau des produits.
    . La dimension physique.
    . Le niveau de prix.
    . Les caractéristiques.
    . La technologie ou la conception du produit.
    . Les moyens de production utilisés.
    . Le conditionnement.
    . Les performances.
    . Produits neufs et pièces de rechange.
    . Produits, services annexes ou équipements.
    . Produits bottelés ou vendus séparément.

- La segmentation au niveau des clients.
  * Les clients de l'industrie et du commerce
    . Le secteur du client.
    . La stratégie du client (différenciation ou domination par les coûts, par exemple).
    . La complexité de la technologie.
    . Fabricants d'équipements originaux et utilisateurs.
    . L'intégration verticale.
    . Le processus d'achat et les responsables des achats.
    . La taille.
    . Le régime de propriété.
    . La puissance financière.
    . La structure des commandes.
  * Les acheteurs des biens de consommation
    . La démographie.
    . Le profil psychologique ou le style de vie.
    . La langue.
    . Les responsables et les procédures des achats.

. L'occasion d'achat

- La segmentation au niveau des circuits de distribution
  . Vente directe ou vente par distributeurs
  . Vente par correspondance ou vente par détaillants.
  . Distributeurs ou courtiers.
  . Types de distributeurs ou de détaillants.
  . Distributeurs exclusifs ou non exclusifs.

- La segmentation géographique
  . Les localités, régions ou pays.
  . Les zones climatiques.
  . Le stade de développement et d'autres traits des pays.

Ainsi, ces critères définissent un segment si:

i. ils influent sur les facteurs d'évolution des coûts ou d'unicité dans la "chaîne de valeur" de la firme.

ii. ils modifient la configuration que doit posséder la "chaîne de valeur" de la firme.

iii. ils impliquent des différences dans les "chaînes de valeur" des clients.

Finalement, "n'importe quel client ou n'importe quelle variété d'un produit peut constituer, en théorie, un segment" et constituer par voie de conséquence un champ concurrentiel spécifique [18].

4.3. COMMENT LA METHODE PROPOSEE DEFINIT LE CHAMP CONCURRENTIEL? LA NOTION DE "PRODUIT-SERVICE" ET "L'OFFRE DE REFERENCE".

PORTER a utilisé et développé la notion de champ concurrentiel pour l'utiliser dans sa méthodologie d'analyse concurrentielle centrée sur la définition et l'étude des "chaînes de valeur". Pour cela il a énuméré un éventail très complet de critères utiles à segmentation d'un secteur et par conséquent à la définition des champs

18 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

concurrentiels. La multitude de critères présentés laisse entrevoir le souci de rien oublier d'important. Par contre, ils peuvent rendre le *manager* un peu confus dans le sens où il n'est pas toujours évident d'attribuer de poids distinctifs à chacun de ces facteurs. En plus, pour établir les contours du champ concurrentiel il faut connaître a priori la "chaîne de valeur" pour pouvoir y détecter le rôle qui joue chaque critère de segmentation. Or, seul la mise en évidence des diverses activités qui composent la chaîne de valeur de la firme relève déjà d'un travail d'analyse très laborieux. En fait, cela laisse entrevoir un travail interactif et dynamique: il faut connaître la "chaîne de valeur" pour pouvoir détecter les conséquences qui peuvent advenir du changement d'un critère de segmentation mais, par contre, il faut connaître ces conséquences, pour parvenir à définir la "chaîne de valeur" et, par conséquent, le champ concurrentiel.

Dans le cadre de la méthode proposée la définition de champ concurrentiel sera inspirée des notions de "produit-service" et "d'offre de référence". En utilisant les idées exprimées dans ces notions nous définirons un champ concurrentiel initial, qui pourra éventuellement être modifié au fur et à mesure de l'avancement de l'analyse. Pour cela la méthode prévoit de boucles de retro-action qui peuvent éventuellement modifier le champ concurrentiel de départ.

L'idée de base de la notion de "produit-service" est assez simple: "ce que l'acheteur recherche, ce n'est pas le bien, mais le service de base que le bien est susceptible de rendre"[19]. Cette notion, proposée par Kelvin Lancaster, est aussi à l'origine d'une nouvelle formulation de la théorie du consommateur qui s'oppose à l'analyse traditionnelle qui considère les biens comme étant la source directe de l'utilité[20,21]. Nous verrons que cette constatation a des implications importantes non seulement au niveau de la stratégie mais aussi au niveau du marketing.

Dans cette même ligne de pensée ROTSCHILD a utilisé la notion de plusieurs produits concourant à la satisfaction d'un même besoin de base pour définir un espace d'analyse stratégique[22]. Il l'appelle cet espace d'arène stratégique. Il faut dire que, dans le cadre de ce travail, nous allons au-delà de la simple définition du besoin de base pour créer notre espace d'analyse, le S.I.R.. En fait, nous couplons à la

---

19 LAMBIN, J.J. Le marketing stratégique. McGraw-Hill, 1989, Paris.

20 LANCASTER, K. A new approach to consummer theory. Journal of Political Economy, vo. 74, april 1966.

21 GOULD, J.P. & FERGURSON, C.E. Théorie microéconomique. Economica, 1982, Paris.

22 ROTSCHILD, W.E. How to gain (and maintain) the Competitive Advantage *in* Business, New York, N.Y.: The Free Press, 1985. *in* BIDAULT, *Op. Cit.*.

définition du besoin de base, certes de façon proche de celle de produit-service, une autre dimension liée aux caractéristiques des acheteurs du produit et aux usages qu'ils pensent faire de celui-ci. Cette différence est de taille puisque qu'elle permet de segmenter de façon plus fine les activités de l'entreprise et de repérer plus aisément les produits qui sont effectivement en concurrence avec ceux de l'entreprise, et cela pour tous les champs concurrentiels où elle est présente. Une segmentation stratégique plus fine va de pair avec la vocation principale de la méthode qui est de situer ses analyses au niveau des activités de l'entreprise. Ceci dit, l'approche proposée par ROTSCHILD reste valable pour cerner les menaces et opportunités qui peuvent provenir des industries substituables ou complémentaires à celle étudiée[23]. Ainsi, le niveau d'analyse de cette approche se situe au niveau de l'entreprise toute entière, caractérisé en dernière instance par son métier, et non les activités qui la compose. Finalement, à l'origine de la définition d'une arène stratégique nous pouvons rencontrer des besoins de base assez génériques. L'information, de l'alimentation, le transport, etc., ce sont des exemples de besoins qui pourraient servir à définir une arène stratégique.

A partir de là nous pouvons dire que notre champ concurrentiel ne sera pas défini en fonction d'un produit ou d'une technologie spécifique, mais par rapport à la fonction de base recherchée par un groupe de consommateurs spécifique qui cherchent un produit pour un usage spécifique à un moment donné. Nous verrons, encore dans cette section, comment cette définition nous envoie à la notion d'offre de référence.

En fait, les produits et les technologies changent de plus en plus vite mais les besoins de base restent toujours les mêmes. LAMBIN utilise l'exemple des calculettes et des circuits intégrés pour illustrer cela:

"La règle à calcul a pratiquement disparu du marché, mais le besoin de calcul est inchangé; il est actuellement mieux rencontré par les calculettes. De même, les circuits intégrés exercent aujourd'hui, mais d'une manière plus performante, les mêmes fonctions que celles exercées il n'y a pas si longtemps par les lampes et les transistors" (LAMBIN, *op. cit.* p. 76).

Effectivement, pour satisfaire les mêmes besoins le consommateur peut utiliser de produits conçus à partir de technologies très diverses. Prenons un autre exemple, un fumeur par exemple: pour allumer sa cigarette il peut faire appel à des allumettes

---

23BIDAULT, *Op. Cit.*.

ou à un briquet. Selon qu'il utilise l'un ou l'autre des produits, son besoin de base est toujours le même: allumer la cigarette. Or, ces deux produits possèdent de technologies de base tout à fait différentes, ce qui ne les empêche pas pour autant d'être en compétition dans un marché donné.

Nous arrivons donc à la notion de "produits de substitution". En fait, dans notre exemple, l'allumette et le briquet sont, à un moment donné, de produits substituts qui vont satisfaire le même besoin de notre fumeur. Il faut prendre en compte que l'effet de substitution n'est pas absolu, c'est-à-dire qu'un produit peut être substitut d'un autre ou non selon l'usage qu'on lui donne. Ainsi, le briquet et les allumettes peuvent être considérés comme de produits substituts par un fumeur mais non par une femme de ménage qui cherche à allumer sa cuisinière à gaz. Dans ce cas nous aurions d'autres produits concurrents des allumettes, les allumeurs automatiques à pierre par exemple.

C'est la perception du produit par le consommateur et les usages qu'il en fait qui rendent un produit potentiellement substitut d'un autre. Ainsi, le degré de substitution d'un produit est conditionné par les habitudes de consommation du produit dans un marché spécifique. Ces marchés pouvant être définis géographiquement (pays, régions, etc.) ou socio-démographiquement (âge, sexe, niveau de revenu, etc.). Il s'agit alors, si c'est le cas, de réaliser une recherche auprès des consommateurs potentiels pour détecter leur perception du produit, à quelles fins ils les utilisent et quels sont les autres types de produits qu'ils considèrent capables de remplir les mêmes fonctions. Pour répondre à cette dernière question, pas toujours claire dans la tête du consommateur, nous pourrions penser à une question du type: Considérez que vous arrivez dans un magasin pour acheter tel produit. Le produit est en rupture de stock. Quels sont alors les produits qui vous envisagez d'acheter pour le substituer? Les réponses à cette question peuvent nous donner de bonnes pistes pour détecter la perception que le consommateur a du produit. Nous ne nous attacherons pas ici à décrire les méthodes de recherche marketing qui pourraient être utiles dans ces situations là pour les considérer en dehors des objectifs de ce travail. Cependant, la littérature sur le sujet est vaste.

Ainsi, il semble intéressant d'introduire dans notre champ concurrentiel tous les produits qui, dans la perception du consommateur, remplissent les mêmes fonctions, aussi éloignés techniquement soient-ils. A l'occasion d'un achat, le choix du consommateur reposera sur l'analyse de tous les produits qui vont servir à remplir le

besoin qu'il ressente. C'est seulement après être sur de pouvoir remplir son besoin de base qu'il va étudier les atouts supplémentaires de chaque produit.

En fait, nous pouvons associer à un produit un service de base mais aussi des services supplémentaires. La fonction de base étant assurée, ce sont les services supplémentaires qui vont le rendre plus ou moins attractif pour le consommateur. En général ce sont sur ces "services supplémentaires" que les firmes essayent de centrer leur politique marketing.

Par exemple, il ne suffit pas qu'un produit alimentaire soit nourrissant il doit aussi avoir un goût, une odeur et une apparence agréable. La fonction de base d'une montre est de donner l'heure mais le consommateur est en général prêt à payer plus si elle possède une bonne esthétique, si elle est légère, si elle à un chronomètre, etc. Les atouts supplémentaires d'un produit ne se rencontrent pas seulement dans des aspects physiques du produit. Une bonne image de marque peut très bien évoquer, et c'est généralement le cas, un "service supplémentaire" du produit.

Nous pouvons considérer qu'un même produit peut être parfois à l'origine de la satisfaction de plusieurs besoins de base. C'est par exemple le cas de plusieurs produits industriels et agricoles. Prenons par exemple le cas du soja. Il peut satisfaire par exemple (selon trois de ses principaux sous-produits: les tourteaux, l'huile et la margarine) trois besoins de base différents: alimentation du bétail, produit de cuisson et produit à tartiner. A chacun de ces produits nous pouvons associer des concurrents spécifiques en définissant de champs concurrentiels différents.

Il s'agit donc, dans le cas de la méthode proposée, de définir le champ concurrentiel par l'aval en utilisant la notion de "produit-service". Comme un produit peut satisfaire de besoins de base différents, selon sa conception elle-même ou encore selon les usages divers que peuvent lui attribuer les différents groupes de consommateurs concernés, il est normal que les produits d'une firme appartiennent à plusieurs champs concurrentiels à la fois. Ainsi, à la limite, les divers usages de chaque produit de l'entreprise peuvent créer un champ concurrentiel différent.

Nous voilà ici revenu sur la notion de segmentation marketing. En effet, cette démarche relève aussi de l'identification des groupes d'acheteurs, puisqu'il est utile, voire indispensable, de trouver, au sein de chaque groupe, les divers usages potentiels ou réels du produit. Nous retrouvons ainsi la notion de couple produit-marché si chère à la segmentation marketing.

Ainsi, dans la plupart des cas, les produits du champ concurrentiel feront partie d'une même offre de référence. L'offre de référence étant définie comme "l'offre que la majorité des consommateurs, sur un marché donné et à un moment particulier, s'attend implicitement à se voir proposer"[24]. Nous considérons donc que les produits du champ concurrentiel sont dans la même offre de référence puisque, théoriquement, ils sont en mesure de remplir les mêmes besoins de base. Le processus de différenciation des produits est possible parce que le marché est généralement disposé à payer plus pour les produits qui vont au-delà de la simple satisfaction des besoins de base.

Les données d'élasticité-prix croisée de la demande, quand disponibles, sont aussi interessants pour mesurer le degré de substitution ou de complementarité entre les produits[25]. Ceci peut aider à identifier et confirmer la participation des produits à un même champ concurrentiel.

5. L'IDENTIFICATION DES FILIERES CONCERNEES PAR LE CHAMP CONCURRENTIEL

Nous avons déjà vu dans la première partie du travail en quoi consistait la notion de filière (voir notamment la section 5 de la première partie). Mais il est toujours utile de rappeler ses caractéristiques de base: succession d'opérations techniques de transformation, liées entre elles par des enchaînements de techniques, associées à des opérations commerciales, financières et économiques qui président à la mise en valeur de ces techniques.

La définition de champ concurrentiel, telle qu'elle a été présentée dans la section précédente, permet aux produits issus de technologies de fabrication éloignées d'être analysés sur l'optique d'un même univers concurrentiel. Or, à chaque famille de produits, voire chaque produit spécifique, il peut être associé une séquence d'opérations (techniques, commerciales, logistiques, financières, économiques) qui

---

24 BLANC, G. & DUSSANGE, P et QUELIN, B. Stratégies concurrentielles et différenciation. Annales de Mines, sept. 1991, Paris.

25 L'elasticité-prix croisée de la demande mesure la modification de la quantité demandée d'un bien donné consécutive aux variations du prix d'un autre bien. En d'autres termes, elle est égale à la variation proportionnelle de la quantité demandée du bien X divisée par la variation proportionnelle du prix du bien Y (GOULD,J.P.&FERGURSON,C.E., *Op; Cit.*)

$$\eta = \Delta q_x/q_x \div \Delta p_y/p_y = \Delta q_x p_y / \Delta p_y q_x$$

sont responsables de la mise à disposition de ces produits au consommateur. Nous rencontrons ici la notion de "filière de produit" [26].

Il s'agit donc de prendre les produits qui appartiennent au champ concurrentiel et, à partir de là, repérer les filières responsables de sa mise à disposition. Le fil conducteur de cette analyse sera les techniques qui, enchaînées entre elles, permettent la fabrication du produit. Cependant, il est indispensable que conjointement à cette analyste technique soit faite aussi une analyse sur les principaux facteurs commerciaux, logistiques et financiers qui agissent sur la ou les filières du S.I.R.. Nous verrons comment faire cette analyse dans les sections suivantes.

Il est important de noter que les produits du champ concurrentiel peuvent être des produits intermédiaires qui ne sont pas destinés au grand public mais à d'autres organisations. Cette possibilité n'invalide pas notre raisonnement. Dans ce cas les filières situées en amont doivent être analysées. Nous aurions donc un faisceau de filières situé en amont du champ concurrentiel et un autre situé en aval.

Ainsi, à l'origine des produits considérés nous pouvons trouver un faisceau de filières de production qui seront concernées par le même champ concurrentiel. Ces filières peuvent être plus ou moins proches techniquement, selon le degré d'interconnexion de leurs opérations techniques ou selon l'usage des mêmes matières-premières. En plus, le niveau de synergie possibles entre les filières concernées augmente avec le niveau d'interconnexion entre elles. Mais, si l'on exclue les interconnexions techniques, nous voyons que ces filières sont déjà liées par un facteur très important ... le marché lui-même (représenté ici par le champ concurrentiel).

Cependant, il se peut aussi que tous les produits qui sont dans le champ concurrentiel soient issus de la même filière. Dans ce cas le système à analyser en amont est généralement moins complexe, facilitant ainsi la tâche de l'analyste. Par contre, dans ce cas, les synergies à envisager sont moins nombreuses et peuvent se limiter, selon la filière étudiée, à une stratégie d'intégration verticale.

Pour illustrer cela nous pouvons prendre un exemple très simple. Supposons un consommateur qui cherche une chaise pour aller avec une nouvelle table qu'il a

---

26 AUJAC, H. La hiérarchie des industries dans un T.E.I. et ses conséquences sur la mise en oeuvre d'un plan national décentralisé. Revue Eco n° 2, 1960, Paris.

acheté. Nous pourrions définir ce besoin de base comme étant, par exemple, "nécessité de s'asseoir à la table" (la mention "à la table" est importante sinon, en théorie, il pourrait envisager d'acheter un fauteuil ou un canapé). Il va rencontrer certainement dans le marché de chaises en bois et des chaises en plastique. Bien sûr les deux remplissent les mêmes fonctions de base (produits substituts) et peuvent alors être considérés comme dans un même champ concurrentiel. Par contre, les deux filières qui sont responsables de leur fabrication sont tout à fait différentes, avec de contraintes de fonctionnement aussi différentes.

Nous voyons déjà la différence en ce qui concerne la matière-première de base. Pour la chaise en plastique elle vient de la filière chimie-lourde et pour la chaise en bois elle vient de la filière bois. Or, ces deux filières ont des logiques de fonctionnement différentes, ce qui va affecter de façon importante tout le processus de mise à disposition de ces produits sur le marché. En plus, les procédés de fabrication relèvent de technologies différentes. Les compétences pour être compétitif sur ces procédés sont aussi différentes. Une firme qui produit de chaises en plastique serait, en thèse, beaucoup moins flexible qu'une autre qui travaille avec le bois. Ainsi, la flexibilité peut être un atout pour la firme qui travaille avec le bois au contraire de la firme qui travaille avec le plastique qui aura tendance à travailler avec des outils de production de masse moins souples.

Cette vision d'ensemble est nécessaire et très utile. Dans notre exemple il serait utile pour un fournisseur qui vend du bois à une industrie qui fabrique des chaises d'observer par exemple comment se comportent les industries de chimie qui fournissent de matières-première aux firmes qui produisent des chaises en plastique. Si le coût de la matière-première plastique baisse leurs clients peuvent rencontrer de difficultés sur le marché en baissant aussi le nombre de commandes de bois.

Après avoir identifié le faisceau de filières concernées par le champ concurrentiel en question il s'agit de définir le "système industriel de référence" - S.I.R., ce que nous ferons dans la section suivante.

6. LE SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE - S.I.R.

Le système industriel de référence - S.I.R. devra représenter, le plus fidèlement possible, le champ des actions stratégiques possibles pour un champ concurrentiel

donné. Il fournira le "plan du terrain" où la "bataille concurrentielle" se déroulera. Ce schéma doit être capable de représenter les obstacles que la firme doit surmonter pour atteindre le but souhaité, les autres principaux agents concernés (principalement les concurrents) et leurs positions actuelles et éventuels déplacements. En se situant dans ce système concurrentiel l'entreprise pourra déterminer plus facilement quels seraient ses atouts et ses faiblesses vis à vis de ses concurrents et, en conséquence, quelles actions elle pourrait envisager pour atteindre ses objectifs.

D'ailleurs, la définition des objectifs de l'entreprise dans un champ concurrentiel passe aussi par l'observation du S.I.R.. En effet, selon l'importance des barrières posées par ses "adversaires", l'entreprise aura tendance à se déplacer dans la direction où ses "forces" lui permettront de les surmonter en lui assurant ainsi des gains réels ou potentiels plus importants.

Finalement, le S.I.R. peut être vu comme un échiquier sur lequel se dérouleront les actions stratégiques de l'entreprise et de ses concurrents. L'architecture de cet échiquier sera définie par le faisceau de filières concernées par le champ concurrentiel et par l'environnement concurrentiel qui l'entoure. L'idée de base est toujours de bien représenter l'environnement du champ concurrentiel pour aider l'entreprise dans ses choix stratégiques.

Ainsi, nous considérons que pour être un outil valable de repérage de l'environnement concurrentiel, la notion de filière doit être capable de représenter non seulement les opérations techniques nécessaires à la fabrication des produits présentés dans le champ concurrentiel, mais aussi les opérations commerciales et logistiques qui contribuent à mettre ces produits à la disposition de leurs consommateurs. En plus, en l'utilisant, nous devons aussi être en mesure d'évaluer d'autres contraintes auxquelles est soumis le système, comme celles d'ordre technologique et légal, par exemple.

Nous avons vu dans la première partie du travail qu'une filière pouvait être décomposée selon trois macro-segments: la commercialisation, l'industrialisation, la production de matières-première. Chacun de ces macro-segments occupe une place spécifique dans une représentation du type filière: la commercialisation en aval, l'industrialisation au centre et la production de matières-première en amont. Cette macro-segmentation reste aussi pertinente pour le faisceau de filières qui composent le S.I.R.. A partir de là nous essaierons de développer quelques idées pour aider l'analyste dans la construction du S.I.R.. Nos commentaires se dérouleront selon une logique qui va de l'aval vers l'amont du S.I.R..

6.1. LE MACRO-SEGMENT COMMERCIALISATION - L'AVAL.

Dans la section 4 nous avions dit que le champ concurrentiel serait défini en fonction des usages de base du produit en utilisant, entre autres, la notion de "produit-service", ce qui permettrait d'identifier les produits cibles de notre analyse. Il s'agit maintenant, pour bien comprendre la dynamique du segment aval du S.I.R., d'associer à chacun de ces produits "génériques" d'autres dimensions qui permettront une segmentation encore plus fine du champ concurrentiel.

L'objectif de cette nouvelle segmentation est de repérer comment les firmes positionnent, ou pourraient positionner, les produits du champ concurrentiel sur le marché, autrement dit, comment elles délimitent et s'occupent de leur marché-cible. En fait, il s'agit de procéder, pour chaque produit du champ concurrentiel, à une segmentation marketing classique.

Pour cela nous pouvons utiliser un raisonnement en termes de "grille d'analyse" pour chaque produit en question[27,28]. Sur les lignes et colonnes de cette grille apparaîtront des critères autres que ceux utilisés dans la définition du champ concurrentiel. Ces critères doivent être jugés pertinents pour découper les produits-marchés du champ concurrentiel selon des sous-marchés possédant de caractéristiques homogènes. C'est sur ces sous-segments ainsi définis que l'entreprise va situer ses marchés-cibles. Pour une liste des critères passibles d'utilisation il faut se rapporter à la section 4.2.1..

Si une seule grille d'analyse en deux dimensions n'est pas suffisante pour bien représenter les caractéristiques du marché et le découper en ensembles dits "homogènes", nous pouvons toujours construire plusieurs grilles d'analyse pour le même produit en les associant entre elles. En général nous représentons sur un axe les variables liées au produit (taille, type d'emballage, puissance, qualité, etc.) et sur l'autre les variables liées au client (type, localisation, age, classe de revenus, etc.) [29]. Il est aussi utile dans ce processus de combinaison de matrices d'éliminer les combinaisons inutiles, c'est à dire d'éliminer les combinaisons de critères qui aboutissent à un segment de marché qui n'est pas envisageable. Pour une illustration de cette démarche voir la figure 7.

---

27 KOTLER, P. & DUBOIS, B. Marketing management. Publi-Uniion, 1989, Paris.

28 PORTER, M. *Op. Cit.*

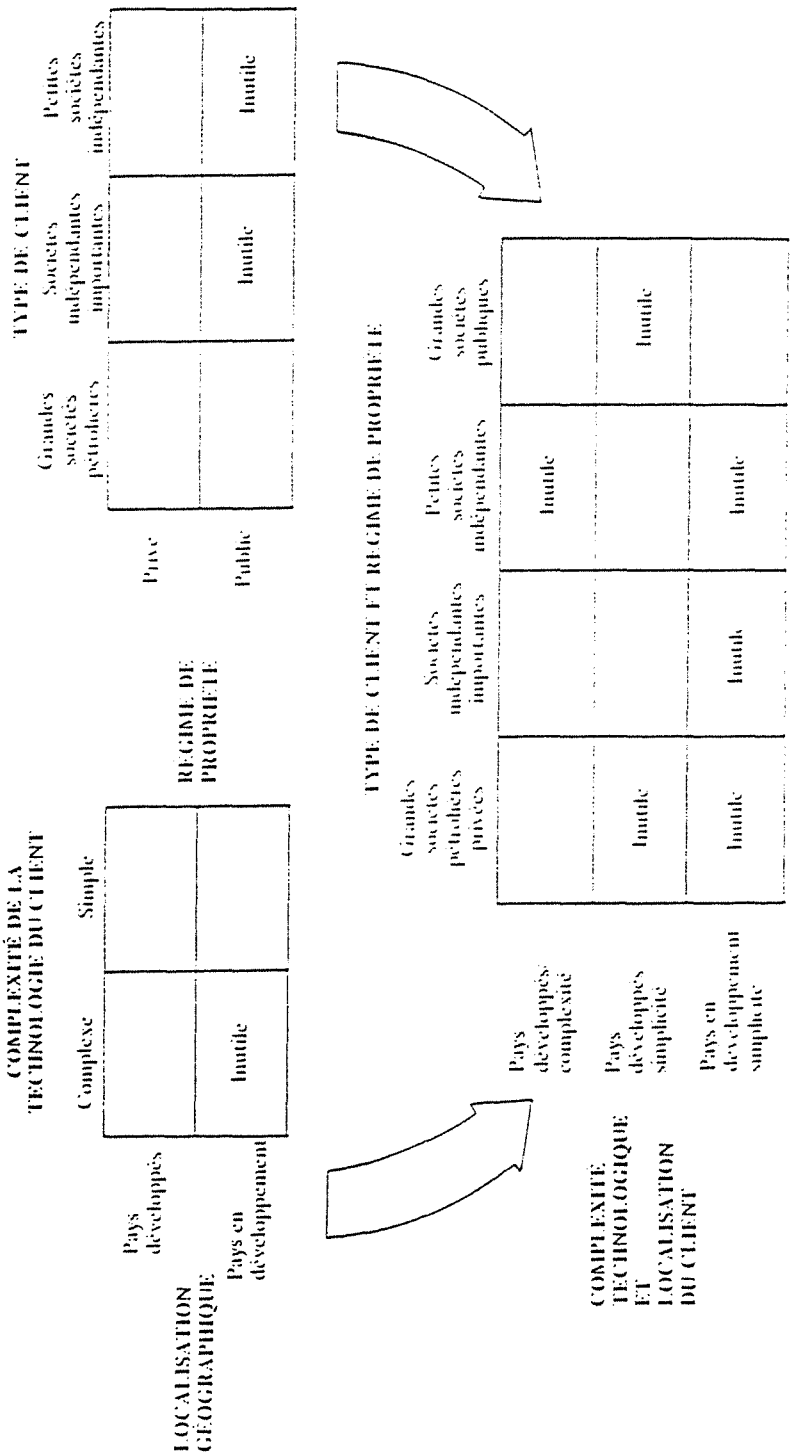
29 PORTER, M. *Op. Cit.*

A ce moment-là nous aurons, à l'extrême aval de notre S.I.R., un ensemble de matrices produits/marchés qui seront associées individuellement à un produit générique du champ concurrentiel. Cette démarche vise justement à chercher, en dehors de la satisfaction de base, quels sont les autres caractéristiques qui rendent un produit plus ou moins intéressant aux yeux du consommateur. En plus, l'observation des facteurs de succès des produits concurrents au niveau marché peut donner de bonnes pistes pour le repositionnement d'autres produits qui possèdent les mêmes usages de base.

Il faut encore considérer qu'il n'existe pas un seul "chemin" pour aller de ce produit générique hypothétique jusqu'aux grilles de marché. Chaque entreprise peut envisager d'aborder différemment le marché pour essayer de se différencier de ses concurrents à travers l'utilisation de circuits de distribution différents. Ce sont les différentes combinaisons possibles du "marketing mix", alliées aux choix en termes de circuits de distribution du produit qui définiront, en dernière analyse, le "chemin" que l'entreprise va prendre pour aborder tel ou tel marché. Nous pouvons alors avoir plusieurs cas de figure: une entreprise utilisant deux "chemins différents" pour aller sur deux marchés différents de la même grille; deux concurrents qui utilisent "le même chemin"; des concurrents qui sont sur les mêmes marchés mais qui utilisent de "chemins différents" pour l'aborder; etc..

Il est aussi intéressant d'étudier comment une firme, à partir des marchés-cibles de ses produits présents dans le champ concurrentiel, se positionne au centre et à l'amont du S.I.R.. En fonction du type et de l'étendue du segment occupé elle sera plus ou moins bien placée pour investir tel ou tel marché-cible. En faisant cette association nous pourrons repérer quelles sont les "compétences distinctives" de chaque entreprise pour obtenir du succès sur un marché donné.

Figure 7 - La création des grilles de marché



Ainsi, l'analyse de la "grille des marchés" à l'instar de la structure amont du S.I.R. s'avère utile pour comprendre le succès des "entreprises leaders" (pour la notion d'entreprise leader voir la section 10.2.1) sur leurs marchés respectifs. L'objectif de cette analyse est de donner des pistes sur le positionnement que les autres entreprises peuvent assumer face à cette "dominance" du leader.

Il faut rappeler que la stratégie parfaite n'existe pas; le succès d'une entreprise est toujours jugé par rapport au succès de ses concurrents. Le but d'un stratège n'est donc pas d'élaborer une "stratégie parfaite" mais d'élaborer une stratégie qui permettrait d'obtenir plus d'avantages concurrentiels que celle proposée par ses concurrents et, en plus, de garder le plus longtemps possible ces "avantages relatifs". Nous considérons, par hypothèse, qu'une entreprise souhaitant conquérir une position concurrentielle compatible avec ses objectifs (entreprise challenger) se heurtera toujours à des résistances des entreprises déjà installées qui essaieront de maintenir le *status quo,* théoriquement avantageux pour elles (entreprises leaders). Cela nous amène à faire des comparaisons en termes "d'entreprise challenger" et "d'entreprise leader" pour pouvoir indiquer comment, en dépit des réactions des entreprises déjà bien implantées dans un segment de marché quelconque, une *entreprise challenger* pourrait s'y prendre pour occuper un espace de marché en accord avec ses objectifs. Cette "analyse comparative" peut se décomposer en trois parties:

1. Identifier sur les grilles de marchés quels sont les marchés où l'entreprise leader est présente. A partir de là, en remontant les filières de produit, vérifier comment l'entreprise se positionne sur les segments amont du S.I.R.. Le but est de savoir quelles sont les opérations-clés du système qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents pour être capable d'occuper une position de "dominance".

2. Dans un deuxième pas, l'analyste doit vérifier, dans l'ensemble des options possibles, les couples produit/marché présentés sur les grilles de marché, quels seraient ceux sur lesquelles les opérations-clés maîtrisées par le leader auraient une influence mitigée. Les facteurs clés de succès étant généralement différents pour chaque couple produit/marché. L'analyse doit surtout porter sur les couples produits/marchés, autres que ceux investis par le leader, qui ont le plus grand potentiel de croissance de marché.

3. Finalement, à partir des analyses précédentes, l'analyste doit essayer de trouver un couple produit/marché où les avantages relatifs de l'entreprise sont plus grands que ceux du leader et des autres concurrents. Il s'agirait alors d'investir ce

marché pour déplacer la "bataille concurrentielle" vers un "terrain d'action" plus favorable à l'entreprise. Dans une autre stratégie alternative l'entreprise pourrait, au bout de son analyse, juger que les "défenses" du leader ne sont pas assez solides pour faire face aux attaques. L'entreprise challenger investirait directement les opérations-clés du système en essayant de les maîtriser plus efficacement que le leader. C'est la stratégie la plus risquée pour l'ensemble des acteurs du S.I.R.. Toutes ces options stratégiques seront vues, en plus de détails, dans les sections qui suivent.

Finalement, le "macro-segment commercialisation" du S.I.R. peut être composé non seulement d'opérations commerciales et logistiques mais aussi d'opérations techniques. Nous pouvons considérer par exemple que un MGS qui achète des produits en vrac et qui les emballe avant de les mettre en rayon, est en train de réaliser une opération technique. C'est aussi le cas de quelques industries automobiles qui livrent à leurs concessionnaires des voitures standard pour qu'elles puissent être adaptées sur place aux besoins du client par l'addition d'items optionnels. Le concessionnaire procède ainsi à une opération technique sur le produit avant sa remise au client final. C'est ce qu'on pourrait appeler d'un type de "différenciation retardée" du produit [30].

Ces opérations techniques "retardées" peuvent jouer un rôle important dans le processus compétitif du produit. En fait, elles peuvent essayer de "coller" le produit aux besoins spécifiques du consommateur pour augmenter la flexibilité de l'offre. En plus, la firme capable d'assurer ces transformations peut, selon le cas, obtenir d'avantages de coûts intéressants. Finalement, la capacité de réaliser des "opérations techniques au niveau de la commercialisation" peut représenter un avantage concurrentiel pour l'industrie qui serait alors en mesure d'atteindre de marchés qui ne seraient peut être pas à la portée de ses concurrents.

Un schéma de représentation du macro-segment commercialisation d'un S.I.R. quelconque peut être vu dans la figure 8. Dans ce schéma, P1, P2 et P3 représentent les produits qui définissent le champ concurrentiel. Après la fabrication de ces "produits génériques" nous pouvons rencontrer des opérations techniques, commerciales ou logistiques qui seront les responsables pour leur adaptation à une situation de marché spécifique. La combinaison de ces opérations définit les chemins que le produit peut emprunter pour atteindre un segment de marché spécifique. Les

30 TARONDEAU, J.C. Produits et technologies: choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz Gestion, 1982, Paris.

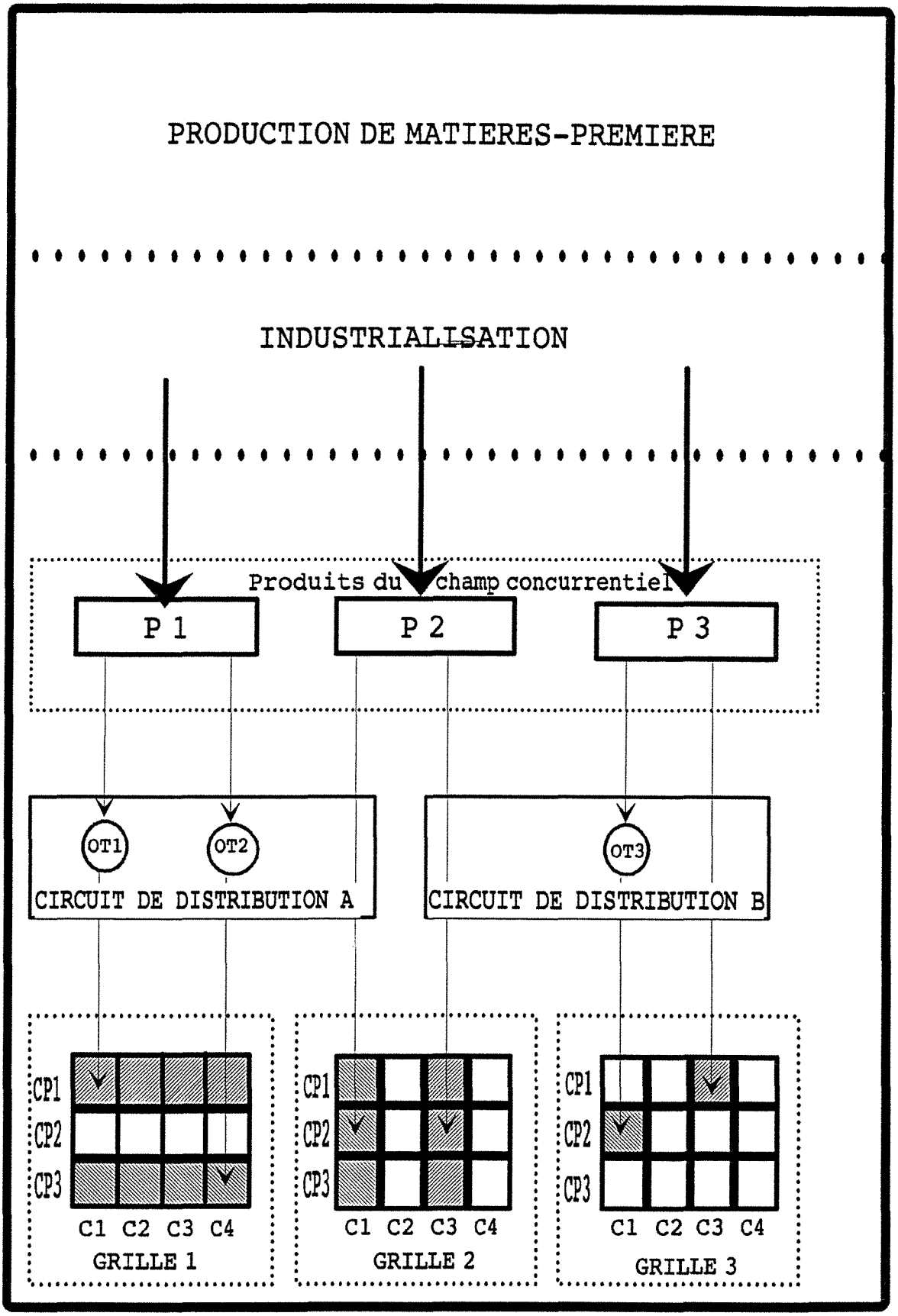
opérations techniques qui visent à adapter les produits à ces segments de marché spécifiques sont représentées par OT1, OT2 et OT3. Il faut noter que les produits, en général passent par un circuit de distribution extérieur à l'industrie avant d'être disponibles pour le consommateur. Dans le schéma nous pouvons voir deux circuits différents: le circuit A et le circuit B. Nous pouvons voir qu'il existe des produits qui ne subissent pas d'autres opérations techniques avant de rentrer sur le marché. Il se peut aussi que les firmes industrielles commercialisent directement le produit au consommateur final. Dans ces cas il n'y aurait pas de circuit de distribution intermédiaire sauf, peut être, les prestataires de services liés au transport des marchandises. Les divers segments de marché spécifiques à chaque produit du champ concurrentiel sont représentés ici par la Grille 1, Grille 2 et Grille 3. Sur ces grilles CP1, CP2 et CP3 peuvent représenter différentes caractéristiques du produit et C1, C2 et C3 peuvent représenter, par exemple, les divers types de clients potentiels.

Nous pourrions considérer que les produits P1, P2 et P3 ce sont en fait des "produits génériques imaginaires" puisqu'il n'existe pas vraiment un produit qui puisse être complètement dissocié de ses caractéristiques commerciales, logistiques et techniques, pour être défini seulement en fonction de son usage de base. Ainsi, un "produit réel" est toujours associé à des critères tels que le prix, l'emballage, le circuit de distribution, la marque, etc. Ceci est réalisé par l'association du produit à une grille d'analyse de marché.

Finalement, par exemple, la même firme peut être présente à la fois, par l'intermédiaire d'un processus de verticalisation des activités, dans plusieurs segments amont du S.I.R.. Dans ce cas, et dans bien d'autres encore, les frontières entre les macro-segments du S.I.R. deviennent floues et difficiles à distinguer.

De manière générale nous pouvons dire que toute firme qui maintient de contacts commerciaux ou logistiques directs avec le client final des produits du champ concurrentiel, peut être considérée comme faisant partie du macro-segment commercialisation.

FIGURE 8 - LA PARTIE AVAL DU S.I.R..



Logiquement l'appartenance d'une industrie au macro-segment commercialisation va dépendre de la manière suivant laquelle le champ concurrentiel à été défini. Une firme responsable de la production d'une matière-première industrielle doit considérer que ses clients finaux seront d'autres entreprises. Si elle assure la commercialisation de ses produits elle est alors sur le macro-segment "commercialisation" de ce champ concurrentiel-là. Par contre, une industrie qui utilise cette matière-première pour la fabrication d'autres produits a pu définir autrement son champ concurrentiel. Dans cet autre champ concurrentiel les clients finaux ne sont pas en "contact direct" avec le fournisseur de cette matière-première ce qui l'exclue du macro-segment commercialisation de ce champ concurrentiel-là.

6.2. LE MACRO-SEGMENT CENTRE DU SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE - LE CENTRE

Le "macro-segment centre" du S.I.R. sera composé essentiellement par l'enchaînement des opérations techniques qui donneront naissance aux produits présents sur le champ concurrentiel. Le facteur technologique joue donc un rôle important dans cette partie du travail. Cependant, nous y rencontrerons aussi d'opérations logistiques et commerciales qui participeront à la naissance de deux types différents de marchés tout au long de cette partie du S.I.R.. Nous les appellerons "marchés intermédiaires" et "marchés adjacents". Nous reviendrons en détail sur ces idées dans les paragraphes qui suivent.

Nous pouvons considérer, en mélangeant un peu la définition de filière proposée par AUJAC et SOULIE, que le squelette de la représentation du "macro-segment centre" sera composé par la succession d'étapes technologiques de production, distinctes et séparables, associées à l'obtention d'un produit donné pour la satisfaction d'une même fraction de demande finale [31,32].

Il s'agit donc de répertorier quelles sont les opérations techniques qui sont nécessaires à l'élaboration des produits du champ concurrentiel, en les enchaînant d'aval en amont. Il se peut que les procédés de fabrication de ces produits relèvent de

---

31 SOULIE, D. Filières de production et intégration verticale. Annales de Mines, 1980.

32 AUJAC, H. *Op. Cit.*.

technologies très éloignées, qui échappent à la compétence des techniciens de l'entreprise qui mènent l'analyse. Dans ce cas, il serait raisonnable de faire appel à des experts de l'extérieur pour construire "l'architecture" de ces filières.

Le *flow chart* de production étant établi pour tous les produits il nous reste le problème d'arbitrer sur le degré de finesse de la représentation. Toutes les étapes de production doivent-elles être représentées minutieusement ?

En général il est facile de décomposer n'importe quel processus industriel de fabrication selon quelques étapes de fabrication principales. Il est possible que, pour assurer la progression de la matière-première d'une de ces étapes à l'autre, soit nécessaire un ensemble d'opérations techniques élémentaires (main-d'oeuvre et machines). Ce sont ces étapes, enchaînées entre elles, qui constituent le processus de production.

Ainsi, nous considérons que, après être passé par les diverses opérations qui constituent une étape de base du processus productif, le produit peut déboucher sur un stade intermédiaire de production ou plus simplement sur un stade de production (PARENT avait déjà utilisé cette notion de stade de production en 1979[33]). A ce moment-là nous aurons un "produit en cours" (le produit est "en cours" car il ne faut pas oublier que l'objectif final est de fabriquer les produits du champ concurrentiel) qui se caractérise par sa stabilité physique et par sa valeur potentielle de marché. Sa fabrication est le fruit d'une transformation bien précise située entre deux points bien déterminés du processus industriel. Il nous semble alors convenable, dans un premier pas, de représenter les processus industriels au niveau des étapes de base qui donnent naissance aux stades intermédiaires de la production.

Prenons par exemple le processus de fabrication du beurre. Son processus de production peut être résumé dans la séquence d'opérations suivantes:

PASTEURISATION DU LAIT ⇒ ECREMAGE DU LAIT ⇒ MATURATION DE LA CREME ⇒ BARATTAGE ⇒ EMBALLAGE ⇒ STOCKAGE.

33 PARENT, J. Filières de produits, stades de production et branches d'activité. Revue d'Economie Industrielle, n° 7, p. 89, 1979.

Il s'agit ensuite de repérer quelles sont les technologies disponibles pour arriver d'un stade à l'autre de la production. En utilisant toujours l'exemple de la fabrication du beurre: il existe de pasteurisateurs en *batch* ou *en continu.* Les pasteurisateurs en continu peuvent utiliser plusieurs techniques différentes. Plusieurs types d'écrémeuses sont disponibles sur le marché avec des performances très différentes. Pour battre la crème nous pouvons utiliser une baratte (*en batch*) ou un butyrateur (en continu). L'emballage peut être fait de façon semi-automatique ou complètement automatisée. Le choix des équipements utilisés aura des conséquences importantes au niveau de la qualité et des coûts finaux des produits en influençant la performance concurrentielle de l'entreprise.

Nous pouvons donc adopter comme principe de base que toutes les options technologiques, réelles ou potentielles, qui peuvent modifier l'équilibre de forces dans le S.I.R., et qui soient passibles d'être utilisées par l'entreprise ou par les concurrents, doivent être prises en compte dans l'analyse.

En résumant, nous pouvons songer que le S.I.R. est composé de filières de produits qui peuvent être représentées par l'enchaînement d'étapes de production, et que chaque étape sera formée par un ensemble d'opérations techniques élémentaires de base.

Nous considérerons que si les produits admis ou issus de chaque entrée/sortie d'une de ces étapes sont "vendables", c'est-à-dire possèdent un marché potentiel, ils caractériseront un **stade de production.**

Le faisceau de filières qui composent le S.I.R. peut, à un moment donné du processus productif, s'interconnecter par l'intermédiaire d'opérations techniques communes. C'est en analysant ces opérations techniques communes que l'analyste peut trouver des indications intéressantes sur les synergies à envisager pour ce champ concurrentiel.

Le S.I.R. ne doit pas être vu comme un ensemble de filières étanches. En effet, l'interconnexion des filières concernées peut être assurée non seulement par des opérations techniques communes mais aussi par le flux de matières et/ou

d'informations communes[34]. Ainsi, les filières concernées par le S.I.R. peuvent utiliser la même matière-première ou encore établir des rapports clients/fournisseurs entre elles.

Cette représentation "technique" est très importante pour étudier l'impact des innovations technologiques sur l'ensemble du S.I.R.. Ainsi, l'impact et la cascade des effets de l'innovation technologique vont dépendre de l'architecture du S.I.R. elle-même. Selon cette architecture l'innovation peut avoir un **pouvoir mutant à impact localisé** (dans un segment de filière) ou un **pouvoir mutant à impact diffus** (sur tout l'ensemble du S.I.R. et même au-delà) [35]. L'identification du type d'impact causé par l'innovation sur le S.I.R. demande une étude du degré d'interconnexion des filières du S.I.R.: plus elles ont des rapports (technologiques ou de matières) plus les innovations auront de chance d'être du type "impact diffus".

Ce qu'il faut prendre en considération c'est que toute innovation technologique sur une des filières concernées aura, d'une façon ou d'une autre, de retombées sur les conditions concurrentielles du champ concurrentiel. Car il ne faut pas oublier que tous les produits qui sont à l'origine du S.I.R. sont concurrents entre eux et que, en altérant les caractéristiques concurrentielles d'un de ces produits, on touchera nécessairement à celles des autres. C'est là que réside un des points principaux qui justifient la veille technologique, non seulement sur un produit spécifique, mais sur tout le S.I.R..

Mais, cette partie du S.I.R. ne se compose seulement d'opérations techniques. En fait, il existe tout au long des filières concernées, des rapports commerciaux qui s'établissent; ceci entre les acteurs du système eux mêmes ou entre les acteurs du système et leur environnement économique. Il ne faut pas oublier que le S.I.R. est un système ouvert dont les filières servent à fabriquer des produits qui vont à leur tour alimenter d'autres filières que feront partie d'un autre S.I.R..

Ainsi, au fur et à mesure que nous remontons d'aval en amont une "filière de produit", nous pouvons trouver des opérations techniques qui pourraient être à l'origine, non seulement du produit qui a défini notre filière de référence, mais aussi à

---

34 Dans ce même sens, BIDAULT (*Op. Cit.*) identifie, à l'intérieur des filières, un "tissu de relations durables entre plusieurs entreprises" qu'il défini comme étant un réseau. A notre avis cette notion, qu'il place initialement au sein d'une filière spécifique, pourrait, dans le cadre de notre méthodologie, être appliquée à l'ensemble du S.I.R..

35 FLORIOT, J.L. Génie des systèmes industriels et management de la technologie. Thèse de doctorat d'Etat. INPL, Nancy, 1986.

l'origine d'autres produits. Ces autres produits pourront être à la base d'un autre champ concurrentiel.

Ce qu'il faut considérer ici c'est que ces produits peuvent être en compétition avec les produits du champ concurrentiel analysé en ce qui concerne les ressources disponibles et que, ainsi, ils ne peuvent pas être ignorés par l'analyse. Cette compétition peut se faire au niveau de la matière-première, au niveau des investissements (technologiques ou commerciaux) ou encore au niveau de la gestion technique de l'opération (quel produit devons-nous produire en priorité ?). Il faut dire que ces marchés s'établissent seulement à partir du moment où ces produits ont une valeur de marché réelle ou potentielle, ce qui implique un produit suffisamment stable physiquement pour être commercialisé.

Nous allons considérer que ces marchés seront situés à l'extérieur du S.I.R. et nous les appellerons des **marchés adjacents**. Pour l'entreprise il est intéressant de procéder à une "analyse d'attractivité" de ces "marchés adjacents" pour pouvoir faire face aux choix d'allocation de ressources. L'observation de la concurrence se révèle ici une arme importante pour repérer quels nouveaux usages pourraient être donnés aux ressources disponibles. Dans les sections suivantes nous allons décrire la façon de faire cette analyse.

Il existe un autre cas où une opération de fabrication, par contraintes technologiques, donnera nécessairement naissance à d'autres produits en pourcentage plus ou moins fixes. C'est le cas du "cracking" du pétrole, par exemple. Dans ces cas, la participation à des "marchés adjacents" est presque obligatoire et le problème se résume à trouver le moyen de mieux valoriser les produits sur ces marchés.

En plus de ces "marchés adjacents" nous pouvons trouver dans le S.I.R. des "marchés intermédiaires". Pour comprendre cette notion de "marché intermédiaire" il faut considérer que le S.I.R. est composé d'un enchaînement d'opérations techniques et que, en général, les entreprises présentes sont responsables seulement d'une partie de ces opérations. C'est-à-dire que dans la mesure où les entreprises ne sont pas capables, ou ne trouvent pas intéressant, d'assurer toutes les étapes productives du S.I.R., elles doivent établir des rapports commerciaux entre elles pour assurer l'ensemble des opérations techniques qui déboucheront sur les produits présents dans le champ concurrentiel.

Ainsi, l'entreprise peut être présente sur seulement l'un segment du S.I.R.. Ces segments, situés nécessairement en amont du champ concurrentiel, devront être délimités par des **stades de production**. A chaque stade de production, où nous aurons un produit stable physiquement et avec une valeur potentielle de commercialisation, il peut s'établir un "marché intermédiaire" potentiel. Les "marchés intermédiaires" sont donc "associés" à un stade de production et se situent à l'intérieur même du S.I.R.

Considérons le schéma simplifié montré dans la figure 9 d'un S.I.R. quelconque. Dans ce schéma nous avons un champ concurrentiel qui est défini par les deux produits P1 et P2. A chacun de ces produits nous pouvons associer les filières de produit 1 et 2. Pour la fabrication de ces produits nous devons passer par quatre étapes de fabrication principales: étape 1 et étape 2 pour le Produit 1 (filière 1) et étape 3 et étape 4 pour le Produit 2 (filière 2). Chacune de ces Etapes Principales est composée d'un ensemble d'opérations techniques élémentaires (OT1, OT2, OT3, ...). Dans l'étape 1 les opérations OT4 et OT5 sont nécessaires pour passer à l'opération OT6. Il faut noter que l'opération OT7 représente un lieu d'interconnexion entre filières dans la mesure où elle est nécessaire au processus productif de la Filière 1 et de la Filière 2. Nous appellerons cette interconnexion un "noeud". Les "noeuds" vont jouer un rôle important dans le comportement stratégique des firmes. L'importance stratégique de ces noeuds dérive du fait que, en le maîtrisant, l'entreprise sera en mesure de contrôler plus facilement toutes les filières que le croisent ou encore de diversifier ses activités selon ces mêmes filières. Mais le caractère stratégique d'une opération n'est pas seulement dû à la position qu'elle occupe dans le S.I.R.. Son importance stratégique va dépendre, en plus de sa position de "noeud", de l'attrait des filières qui la croisent, de l'importance du verrou qu'elle représente pour les entreprises concernées et du niveau des gains potentiels dus à la synergie avec les autres activités du S.I.R.. Cependant, l'analyste doit toujours avoir à l'esprit que les opérations-noeuds seront toujours des opérations à un potentiel stratégique important et que, à cause de cela, elles méritent une attention toute spéciale dans les analyses. Nous reviendrons sur le sujet dans les sections suivantes.

Nous considérons qu'à l'entrée et à la sortie de chaque étape des processus productifs nous aurons un produit stable d'une valeur commerciale potentielle, ce qui va définir un stade de production. Cela nous amène à dire qu'un marché intermédiaire, réel ou potentiel, pourra donc être associé à chacun de ces stades de

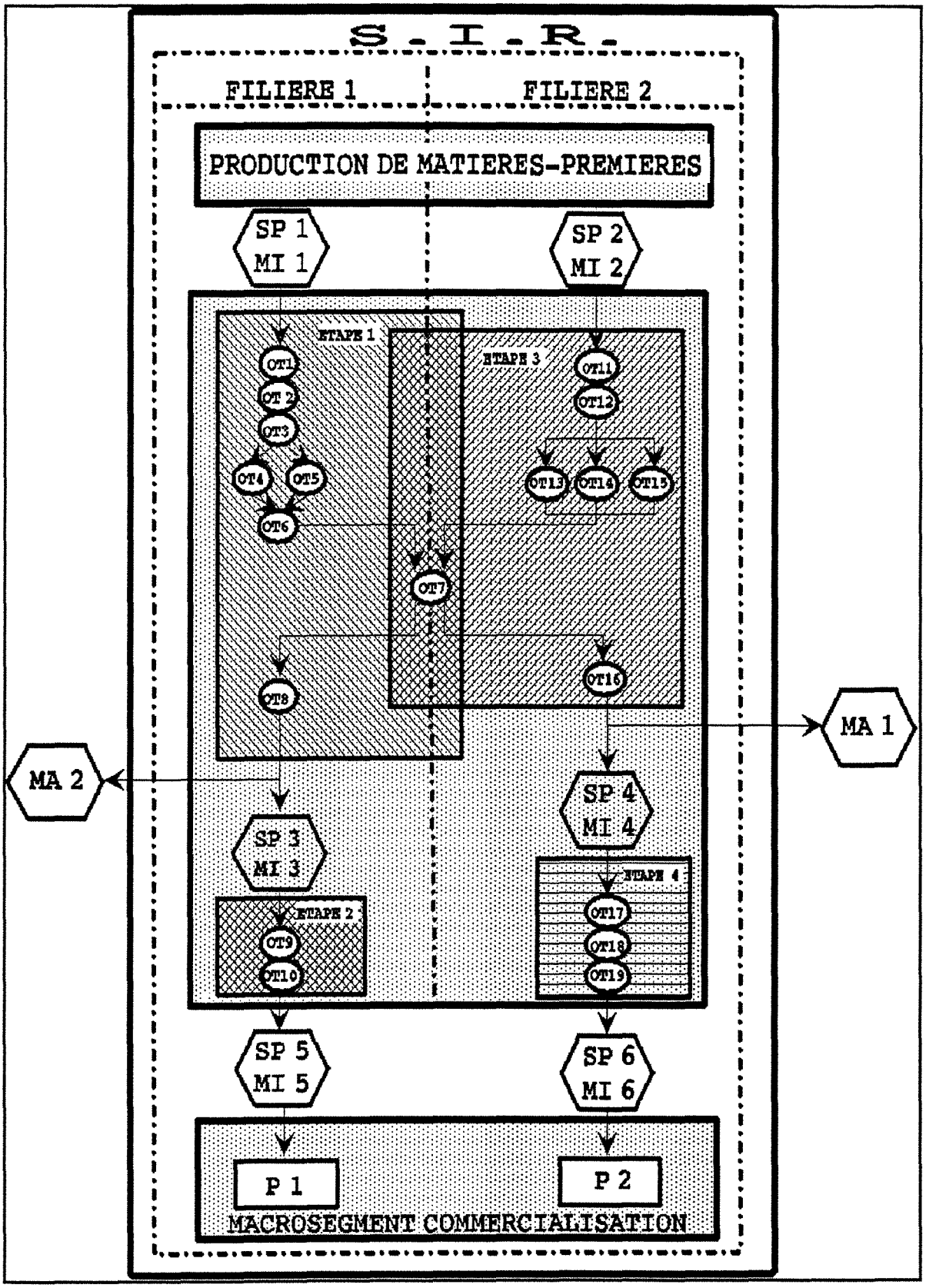
production. Dans la figure 9 ils sont représentés par SP1, SP2, SP3, SP4, SP5 et SP6. Il faut noter que les interfaces entre les trois macro-segments (production de matières-premières, industrialisation et commercialisation) seront représentées par des intermédiaires; dans notre cas MI1, MI2, MI5 et MI6.

En plus, les produits issus de l'étape 1 vont aussi alimenter le marché adjacent MA2 comme les produits issus de l'étape 3 vont alimenter le MA1. Les produits qui vont alimenter ces marchés sont concurrents au niveau des mêmes ressources qui seront à l'origine des produits du champ concurrentiel. Il est donc important de les représenter.

Ainsi, dans notre schéma, les étapes 1, 2, 3 et 4 représentent les segments de production minimaux qu'une firme peut occuper dans le S.I.R. et c'est seulement en accomplissant, au minimum, toutes les opérations d'une de ces étapes, que l'entreprise sera en mesure de participer à l'un des marchés intermédiaires ou finaux du système. Mais, une firme peut, par exemple, s'occuper de tout le processus productif de la Filière 1 (Etape 1 et Etape 2). Dans ce cas, elle ne serait pas présente sur le MI3 ce qui pourrait lui donner des avantages concurrentiels. Son segment de participation serait alors compris entre SP1 et SP5 et elle serait présente sur les marchés MI1 et MI5.

Nous verrons dans les sections suivantes comment, à partir des notions de segment, de noeuds et de stade de production, la firme peut se situer dans le S.I.R. et quelles implications cela peut avoir dans sa stratégie.

FIGURE 9 - UN SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE TYPE.



6.3. LES MATIERES-PREMIERES ET LE S.I.R. - L'AMONT

La production d'un produit quelconque met en oeuvre une série d'imputs de base: énergie, matières-premières, ressources humaines, capitaux, machines, etc. Le savoir-faire de l'entreprise passe par sa capacité à combiner ces facteurs pour donner naissance à un produit qui contribuera à la réussite de ses objectifs.

Chacun de ces facteurs aura, selon le type de l'entreprise et de son processus de production, une importance relative dans l'ensemble des activités de la firme. Ainsi, c'est la façon selon laquelle la firme combine ces facteurs et son propre métier, qui vont définir son processus productif et, en dernière analyse, sa spécificité vis à vis des concurrents. La notion de métier sera abordée en plus de détails dans les sections suivantes.

Bien que généralement utilisée pour les firmes industrielles, la notion de "processus productif" (vue ici comme une transformation d'imputs pour gérer des outputs) peut être étendue aux firmes de service. Dans ce cas les imputs de base - y compris le type de matière-première de base - changent de façon importante par rapport aux firmes industrielles. Le poids relatif de chaque imput va donc changer en fonction du type de processus de transformation que l'entreprise utilise pour "fabriquer" ses produits et du type de produits eux mêmes (un service étant considéré ici comme un produit).

Ainsi, par exemple, pour une firme qui "produit" des enquêtes d'opinion la "matière-première" la plus importante est l'information. La firme travaillera les informations en utilisant des outils statistiques pour aboutir à un rapport qui représentera son produit final. Dans un autre exemple, nous pouvons considérer que l'argent est la matière-première de base des banques.

Dans ces exemples d'autres facteurs de production interviennent, mais c'est respectivement l'information et l'argent qui représentent les inputs principaux devant être transformés pour aboutir au produit final. En bref, le raisonnement proposé dans cette méthode peut, au moyen de quelques adaptations, être utilisé pour les firmes de service.

Ainsi, à chaque processus productif, au sens élargi du terme, nous pouvons associer une ou plusieurs matières premières principales qui auront une importance vitale pour l'ensemble des opérations de la filière, parvenant même à servir de paramètre pour la définir (par exemple: "filière bois", "filière lait", "filière cuir", ...).

C'est dans cette optique, de valorisation d'une matière-première, que quelques auteurs ont défini les filières de production. PEREZ définit comme étant une filière de production "l'ensemble des opérations effectuées à partir d'une matière-première jusqu'à la consommation directe ou indirecte de produits issus de cette matière, à partir de ces opérations" [36]. La définition de PARENT va dans la même voie: "la somme de toutes les opérations de production et de commercialisation qui ont été nécessaires, pour passer, d'une ou plusieurs matières-premières de base, à un produit parvenu au stade final" [37].

La démarche de décomposer une "filière de produit" (notion de l'enchaînement d'aval en amont des opérations nécessaires à l'élaboration d'un bien) en plusieurs "filières de production" (notion de l'enchaînement d'amont en aval d'opérations techniques qui visent à déboucher sur un ou plusieurs produits) pour l'analyser n'est pas nouvelle. VINCENT a envisagé, par exemple, d'étudier la "filière construction immobilière" (filière de produit) à partir de filières définies en fonction des matériaux de base y utilisés (filières de production): "filière-acier", "filière-terre", "filière-bois", etc.

En utilisant la notion de filières principales et auxiliaires pour établir une hiérarchisation au sein du système productif, FLORIOT a proposé une démarche qui va dans le même sens [38].

Le S.I.R., tel qu'il est proposé dans ce travail, sera lui aussi composé d'un faisceau de filières de production. C'est en remontant les opérations de fabrication des produits du champ concurrentiel que l'on arrivera à discerner les filières concernées par l'étude.

---

36 PEREZ, R. document n° 1: note d'orientation dans R. PEREZ, G. SHAMBOURG et J.C. BONDAN. Les filières de production sucrières aux IV *èmes* Rencontres Nationales de Chantilly. *in* TCHICAYA, *Op. Cit.*.

37 PARENT, J. Filières de produits, stades de production et branches d'activité. Revue d'Economie Industrielle, n° 7, p. 89, 1979.

38 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*.

L'analyse des structures de coûts des produits du champ concurrentiel peut nous donner de bonnes pistes pour découvrir le poids des matières-premières de base dans les processus de fabrication et, ainsi, aider à décider quelles sont les filières les plus pertinentes à étudier. Par exemple, le lait est une matière-première de base pour le beurre et pour les fromages puisque qu'il est pour beaucoup dans le coût final de ces produits. Nous pouvons dire la même chose de l'acier dans l'industrie automobile ou du béton dans la construction immobilière, par exemple.

Retenons l'exemple du béton et de l'industrie de la construction immobilière. Dans ce cas il faudrait remonter l'analyse jusqu'à la filière béton, en explicitant ses opérations techniques et commerciales, puisque le coût de ce produit est important dans la formation du coût final du produit. Par contre il existe d'autres produits qui interviennent aussi dans la construction immobilière, les clous et les vis par exemple, mais qui n'ont pas un impact très important au niveau de la formation finale du coût du produit. Sauf dans le cas où ces produits peuvent représenter un verrou ou une barrière importante quelconque, technologique par exemple, nous les considérerons comme entrants marginaux, sans qu'une analyse de filière spécifique leur soit dédiée.

Les opérations techniques et logistiques nécessaires pour que la matière-première soit mise à disposition du consommateur peuvent, selon leur importance pour comprendre la dynamique de la filière, être représentées sur le S.I.R.. Prenons par exemple le cas de la "filière de production soja". Pour que le soja soit stocké et puis commercialisé il faut qu'il ait un faible pourcentage d'humidité, ce qui demande une opération de séchage des grains. La maîtrise de cette opération peut représenter un atout concurrentiel important pour les agriculteurs qui la détiennent. Il faut donc la considérer dans l'analyse. De manière générale les opérations qui visent à adapter la matière-première à l'usage des segments d'aval de la filière doivent y être représentées. Dans la filière lait, par exemple, l'efficacité du système de récolte du lait auprès des paysans peut s'avérer un atout concurrentiel important pour une entreprise laitière. C'est une opération logistique d'approvisionnement qui devra donc être considérée dans cette phase de l'étude.

L'interface entre l'amont et le centre, de même qu'entre le centre et l'aval du S.I.R., se fera par l'entremise de marchés intermédiaires. Nous aurons donc à la sortie du segment amont du S.I.R. plusieurs stades de production, associés chacun à une filière alimentant les segments aval du S.I.R., mais aussi de marchés adjacents.

En fait, il se peut, et c'est généralement le cas, qu'une matière-première de base alimente plusieurs filières de produit différentes sur des S.I.R. divers. Dans ce cas nous devrons lier les autres marchés concurrents à la même matière-première. Ces marchés "concurrents à la ressource" doivent être analysés en fonction de leur attrait vis à vis du S.I.R..

Il est même possible que la dynamique de ces marchés adjacents apparaisse pour la firme être une option intéressante, ce qui pourrait l'amener à quitter le S.I.R. qui est à l'origine de l'analyse. Le déplacement des flux des matières-premières vers d'autres filières de produit peut donner de bons indices sur les tendances du marché. Nous verrons comme analyser le pouvoir d'attraction d'un marché un peu plus tard.

En théorie, nous pourrions remonter n'importe quelle filière de produit jusqu'à arriver soit à une matière-première d'origine biologique soit à une matière-première d'origine minière [39]. Mais ce degré de précision n'est toujours ni nécessaire ni justifiable au niveau de la qualité de l'information.

Malheureusement, la définition et le degré de finesse de la représentation des filières amont du S.I.R. restent toujours une affaire de jugement de l'analyste. C'est lui qui va décider, en fonction de son expérience professionnelle, de sa formation et de sa vision du problème, jusqu'où l'on doit remonter l'analyse pour que le rapport qualité/coût de l'information soit raisonnable. Nous souhaitons donner ici quelques idées pour aider dans cette réflexion.

En résumé, nous aurons à l'extrême amont de la filière un ensemble de matières-premières de base, alliées à d'autres entrants marginaux, qui seront transformés par l'intermédiaire d'une succession d'opérations techniques et commerciales, pour déboucher finalement sur les produits présents dans le champ concurrentiel.

6.4. LE S.I.R. ET SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.

Le S.I.R. n'est pas composé seulement d'opérations élémentaires techniques, logistiques et commerciales comme nous avons laissé entendre jusqu'ici. En fait,

---

39 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*.

toutes ces opérations élémentaires évoluent dans un environnement conditionné par des enjeux externes d'origines diverses.

La notion d'environnement n'est pas facile à cerner. DENIS cite le travail de CROZIER pour définir ce qu'elle appelle "l'environnement pertinent" de l'organisation: "l'ensemble des acteurs sociaux dont les comportements conditionnent plus ou moins directement la capacité de cette organisation à fonctionner de façon satisfaisante et à atteindre ses objectifs..." [40,41]. Mais, cette définition pose d'autres questions auxquelles il est difficile de répondre: quels sont ces acteurs sociaux? sur quelles variables agissent-ils? Quelle est l'importance de ces variables en tant que facteurs contraignants pour la firme? comment définir les frontières entre l'organisation et l'environnement? Les réponses à ces questions vont certainement dépendre du type de l'organisation elle-même, mais elles dépendront surtout de la perception que l'observateur qui construit le modèle a du problème.

Ces difficultés deviennent encore plus importantes quand l'on considère un système beaucoup plus complexe comme ce qui représente un S.I.R.. La multiplicité des acteurs qui participent au système, leurs intérêts différents, leurs diverses spécialités, compliquent encore plus le problème.

Il reste finalement que le problème de la définition des frontières du système et de ses contraintes externes ne peuvent pas être définies de façon absolue. Ainsi, les regards différents que chaque observateur porte sur le problème l'amène à définir différemment les frontières et les contraintes du système.

Mais, l'analyse d'un S.I.R. n'est pas efficace si elle ne prend pas en compte les conditions environnantes au système. Ce sont elles qui vont faire le lien entre le S.I.R. et le reste du système productif. En les négligeant nous couririons le risque d'arriver à des fausses conclusions sur la dynamique du fonctionnement du S.I.R. en question et, par conséquent, à de mauvais choix stratégiques.

Il s'agit donc de systématiser au maximum la recherche de ces contraintes "externes" en analysant quelles seraient les influences qu'elles pourraient avoir sur le S.I.R..

---

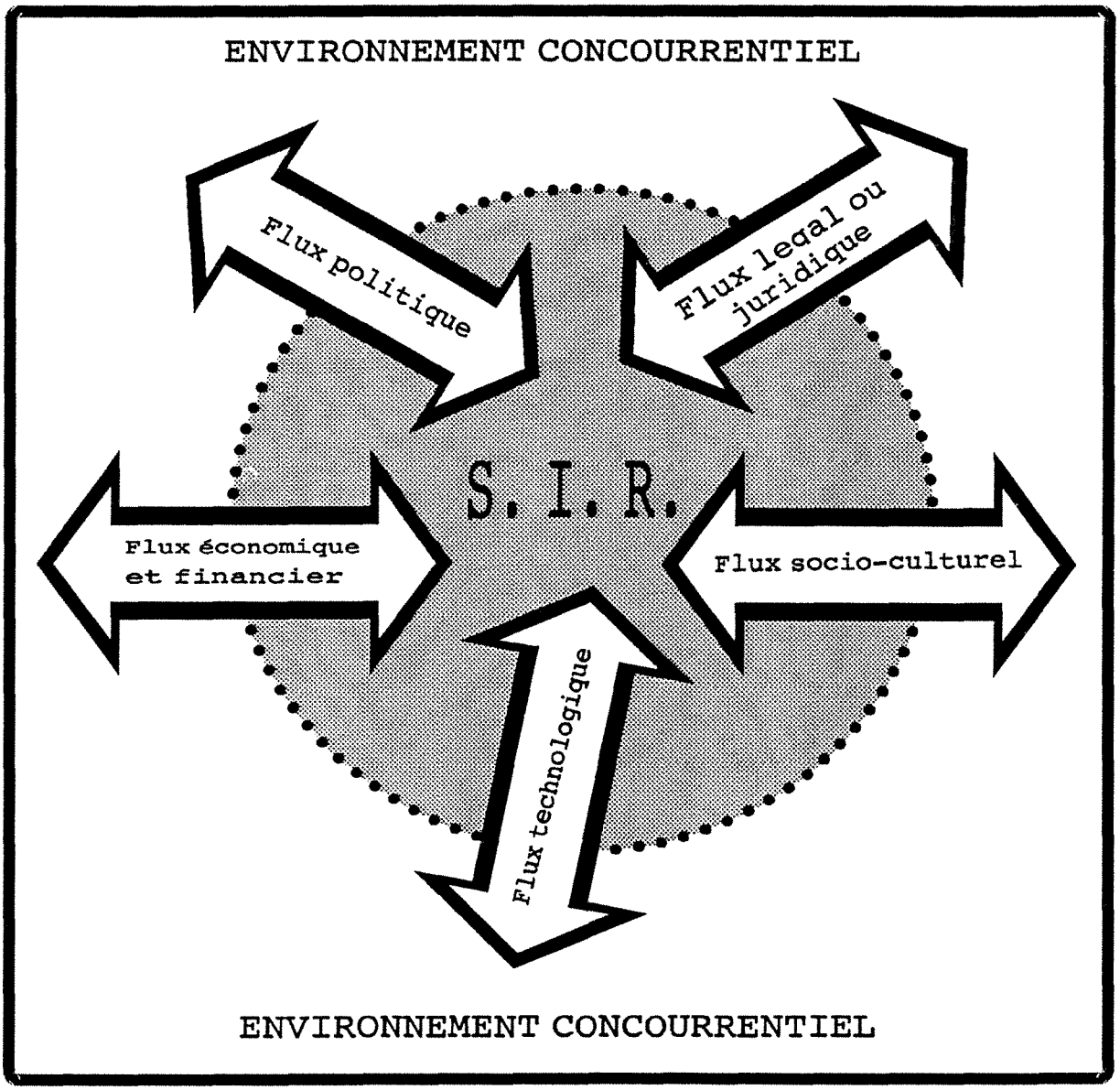
40 DENIS, H. Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Economica, 1990, Paris.

41 CROZIER, M & FRIEDEBERG, E. L'acteur et le système. Seuil, 1977, Paris.

Nous avons groupé les enjeux externes auxquels est soumis le S.I.R. selon cinq groupes principaux (voir figure 10):

i. **Enjeux Technologiques**
ii. **Enjeux Economiques et financiers**
iii. **Enjeux Socio-culturels**
iv. **Enjeux Politiques**
v. **Enjeux Légaux ou Juridiques**

FIGURE 10 - LE S.I.R. ET SON ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL.



Nous considérerons que S.I.R. est affecté par ces cinq groupes de facteurs qui devront être capables de représenter les contraintes et les influences externes auxquelles le système est soumis.

La représentation graphique de l'environnement concurrentiel du S.I.R. n'est pas facile. Mais, nous pouvons très bien l'imaginer comme une matrice où nous aurions dans les colonnes les opérations élémentaires du S.I.R. et sur les lignes les influences externes venues de l'environnement. Cependant, mettre toutes ces informations sur un seul schéma le rendrait trop confus. Il s'agit donc de ne considérer que les variables les plus importantes du point de vue concurrentiel, c'est-à-dire celles qui ont la capacité d'additionner ou de supprimer une contrainte importante à la dynamique du système.

Il faut encore considérer que l'influence, que ces groupes de facteurs ont sur les opérations du système, n'est pas homogène. Elle peut changer selon l'opération élémentaire traversée. Prenons, par exemple, la technologie. Nous ne pouvons pas penser qu'il existe un seul et unique facteur technologique homogène qui apportera les mêmes contraintes à toutes les opérations techniques du S.I.R..

Supposons, deux opérations techniques élémentaires qui utilisent des machines qui relèvent de technologies de fabrication différentes. Dans ce cas, chaque type de machine sera concerné par un environnement technologique propre, avec une logique propre de fonctionnement. Ainsi, l'environnement technologique de toutes les machines n'est-il pas homogène. Il va varier en fonction du type de technologie qui lui a donné naissance. Par exemple, les machines qui n'utilisent pas l'informatique ne sont pas soumises aux mêmes contraintes que celles qui le font.

Le raisonnement exposé précédemment pour les variables technologiques est également valable pour toutes les autres.

Nous nous attacherons maintenant à poser quelques questions pour aider l'analyste à repérer les principaux enjeux qui peuvent être apportés par chaque type transversal d'influence externe au système. La liste des questions présentée ci-dessous n'a pas nullement l'intention d'être exhaustive, elle se veut être seulement indicative des questions que l'analyste peut se poser sur le problème. Le choix des questions pertinentes sera effectué selon le cas étudié et selon la sensibilité de l'analyste face au problème. Les conséquences de ces contraintes externes dans le choix stratégique des firmes seront abordées *a posteriori*.

i) Les facteurs technologiques

- Quelles sont les technologies de base utilisées dans les processus productifs du S.I.R. ?
- Est-ce que ces technologies sont brevetées ou non ?
- Qui détient les brevets de fabrication ? Sont-ils détenus par une firme qui est sur le champ concurrentiel en question ou par un fournisseur commun ?
- Est-ce qu'il existe des moyens technologiques pour "contourner" ces brevets ? Sont-ils "accessibles" ou non ?
- Comment se développent les activités de R & D dans le S.I.R. ? Le service de R & D de la firme est-il bien placé vis à vis des concurrents ?
- Est-ce qu'il y a eu dernièrement des innovations technologiques importantes sur le S.I.R. ? Avec quelles conséquences pour sa dynamique de fonctionnement ?
- Est-ce qu'il est possible de transférer les acquis technologiques d'une filière à l'autre du S.I.R. ?
- Quels sont les types d'entreprises qui utilisent des technologies de base semblables à celles utilisées dans le S.I.R. ? Les alliances technologiques avec ces entreprises sont-elles possibles ?
- Quelles sont les logiques de production des concurrents ? Travaillent-ils sur stock ou sur commande ? Donnent-ils priorité à la fabrication de masse ou la diversification des produits ? Comment les nouveaux enjeux technologiques pourraient-ils affecter cela ?
- Existe-t-il la possibilité, par des innovations technologiques, que de nouveaux produits soient présents sur le champ concurrentiel ? A court, moyen ou long terme ?

ii) Les facteurs économiques et financiers

- Est-ce que les produits du champ concurrentiel sont subventionnés ? Existe-t-il la possibilité que cela vienne à changer ? Pourquoi ?
- Les investissements dans les processus productifs peuvent-ils bénéficier par de lignes spéciales de crédit ?
- Quelle est la taille économique et financière des fournisseurs transversaux (fournisseurs en technologie ou cabinets de conseil, par exemple) et verticaux ?

• L'environnement économique du S.I.R. est plutôt récessif ou plutôt en expansion ?

• Comment des facteurs économiques comme l'inflation et le taux d'intérêt pourraient affecter le champ concurrentiel ?

• Ces produits sont destinés en priorité au marché interne ou à l'exportation ?

• Quel est le rapport entre le taux de rendement du capital investi dans les activités concernées par le S.I.R. vis à vis des taux de rendement du "marché financier" ?

iii) Les facteurs socioculturels

• Comment les habitudes de consommation vis à vis des produits du champ concurrentiel évoluent-elles ? Quelle est la prédisposition culturelle à la consommation de ces produits ?

• Quelle couche de la population est plus touchée par ce type de produit ?

• Le consommateur le considère comme un produit de luxe ou comme un produit de base ?

• Quelle est la perception que le consommateur a des marques déjà présentes sur le marché ? Existe-t-il un produit de référence ?

• Le niveau de revenu du consommateur est-il stable ? Comment se comporte-t-il ?

• Est-ce que de nouvelles façons d'organiser la production pourraient rencontrer de la résistance auprès des ouvriers ou auprès des syndicats ?

iv) Les facteurs politiques

• Est-ce que la production de ces produits est considérée comme stratégique par le gouvernement ? Pourquoi et comment agit-il en fonction de cette stratégie ?

• Le gouvernement a-t-il une politique industrielle définie ?

• La production de ces produits est-elle insérée dans cette politique industrielle?

v) Les facteurs légaux ou juridiques

· Est-ce qu'il existe des normes légales ou juridiques contraignantes à la commercialisation ou à la fabrication de ces produits ?

· La taxation peut-elle être différenciée selon les différents types de produits en question ou selon la région où il est fabriqué ou commercialisé ?

· Les prix sont-ils sous le contrôle du gouvernement ?

· Les normes de qualité requises à l'exportation sont-elles trop contraignantes?

· Est-ce que le S.I.R. se trouve contraint par des normes de protection à l'environnement (contraintes écologiques) ?

6.5. LE S.I.R. COMME CHAMP DES ACTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES

Après avoir défini tous les éléments importants pour le montage du S.I.R. il s'agit de les assembler pour avoir une idée de l'architecture générale du système concurrentiel des produits analysés.

La construction du S.I.R n'est pas une étape facile. Son élaboration relève d'une équipe multi-disciplinaire composée par les divers départements fonctionnels de l'entreprise. Ainsi, les techniciens, les hommes de marketing et de finance, les responsables de l'approvisionnement et de la distribution, seront appelés à contribuer avec leurs connaissances spécifiques. Dans certains cas il faut encore compter avec des conseilleurs extérieurs à l'entreprise.

L'exercice d'élaboration du S.I.R. sera un outil important pour donner aux différents départements de l'entreprise une vision globale du fonctionnement, non seulement de la firme elle-même, mais de tout le système productif où elle est insérée. Cette vision d'ensemble est très utile pour repérer les synergies possibles entre les départements. En plus, elle permet de visualiser la firme non pas comme un ensemble de centres de décision avec des objectifs différents, mais comme une organisation où toutes les parties doivent contribuer à un objectif commun: l'objectif global de l'entreprise.

La participation des divers départements dans l'élaboration du S.I.R. permettra leur implication dans le processus stratégique de la firme en augmentant la compréhension de son objectif et la motivation pour l'atteindre.

Finalement, nous pouvons dire que le processus d'élaboration du S.I.R. peut révéler d'autres produits, réels ou potentiels, qui pourraient être admis dans le champ

concurrentiel de départ. Ceci est représenté dans le schéma 1 par la boucle de rectro-action qui va de l'étape de définition du S.I.R. jusqu'à l'étape de définition du champ concurrentiel.

En effet, l'étude des filières qui composent le S.I.R. peut révéler des produits qui ont été oubliés au départ mais qui pourraient effectivement jouer un rôle de concurrent sur les produits du champ concurrentiel.

La comparaison entre les filières concernées peut aussi être une source d'inspiration pour la création de nouveaux produits. Est-ce que les filières ne peuvent pas s'interconnecter pour donner origine à un nouveau produit "mixte" ? Est-ce que telle ou telle opération élémentaire ne peut pas être "transférée" d'une filière à l'autre créant ainsi un nouveau produit ?

En conclusion, le S.I.R. doit être vu comme la "carte du terrain de bataille" de la firme. En tant que tel, il doit être capable de donner la vision d'ensemble nécessaire à l'observation des faiblesses et des atouts de la firme et de ses concurrents, ainsi que des conditions environnantes à la firme qui pourraient modifier la structure concurrentielle de ces produits.

7. LE POSITIONNEMENT DE LA FIRME DANS LE S.I.R.

La dynamique de fonctionnement du S.I.R. est assurée par un ensemble de firmes qui sont plus ou moins étendues sur l'ensemble des filières qui le compose. Il s'agit donc de positionner ces firmes sur le S.I.R. selon le rôle qu'elles y jouent. Les atouts concurrentiels d'une entreprise peuvent être expliqués en grande partie par la "position" qu'elle occupe sur le S.I.R..

Pour procéder à ce positionnement nous utiliserons la notion de "stade de production". Cette notion a été déjà introduite dans la section 6.2.

Chaque entreprise qui participe au S.I.R. sera donc responsable par un ou par, comme c'est généralement le cas, plusieurs stades de production. Il faut rappeler que c'est en progressant de stade de production en stade de production, et donc d'étape de production en étape de production, que la transformation des matières-première en produits finis est assurée. Il est intéressant de rappeler la différence entre **stade de**

production et **étape de production**. Une étape de production est un ensemble d'opérations techniques, commerciales et logistiques qui débouchent sur un stade de production. Un stade de production, qui établit en dernière analyse un marché intermédiaire, représente une forme du produit qui, par sa stabilité et par son utilité pour les autres firmes du S.I.R., possède une valeur de marché.

Il est nécessaire dans cette étape de visualiser quels sont les stades de production qui sont assurés par chaque entreprise concernée par le S.I.R.. En fait, comme nous verrons plus tard, généralement les entreprises n'ont ni l'intérêt ni la capacité d'assurer physiquement tous les stades de production du S.I.R.

Ainsi, les activités d'une entreprise seront toujours comprises entre deux stades de production qui vont à leur tour définir deux marchés intermédiaires du S.I.R. (cf. section 6.2). La partie du S.I.R. comprise entre ces deux stades de production représente le "segment d'action" de l'entreprise. Il est encore important de dire que les stades de production qui définissent le segment d'action de l'entreprise peuvent se situer sur une même filière mais aussi sur les diverses filières qui composent le S.I.R.. C'est sont ces stades de production qui délimiteront l'aire d'action de l'entreprise.

C'est par l'intermédiaire d'opérations-noeud (voir section 6.2) que les filières du S.I.R. s'articulent entre eux. Ainsi, l'entreprise a toujours la tendance d'utiliser ces noeuds d'articulation pour pénétrer dans les autres filières du S.I.R.. Ces stades de production communs à plusieurs filières permettent à l'entreprise d'être présente sur plusieurs marchés adjacents ou intermédiaires à la fois, ainsi que sur les divers marchés des produits du champ concurrentiel.

Un segment ainsi définit peut être occupé par seulement une entreprise ou par plusieurs à la fois. Dans ce dernier cas nous verrons augmenter la compétition sur le marché intermédiaire associé à ce stade de production. Dans tous les cas, la firme aura toujours intérêt à "maîtriser" son segment d'action. Les atouts concurrentiels nécessaires pour réussir à concurrencer peuvent varier de façon importante selon le type et la position du segment du S.I.R.

La segmentation du S.I.R., par rapport aux divers stades de production qui le composent, peut nous aider à mesurer le degré d'intégration des firmes présentes. Nous parlerons alors de deux types d'intégration possibles: l'intégration verticale et l'intégration horizontale.

* **L'intégration verticale.** Nous dirons qu'une firme est plus ou moins intégrée verticalement selon le nombre de stades de production qu'elle est capable d'assurer à l'intérieur de chaque filière du S.I.R où elle intervient. C'est le degré d'intégration verticale qui va permettre à l'entreprise de déterminer les marchés intermédiaires qu'elle peut "sauter" à l'intérieur du S.I.R..

* **L'intégration horizontale.** Nous dirons qu'une firme est plus ou moins intégrée horizontalement selon le nombre de stades de production qu'elle assure dans les différentes filières du S.I.R. auxquelles elle participe. Plus le segment d'action d'une entreprise s'étale sur les différentes filières plus elle sera intégrée horizontalement. Autrement dit, nous pouvons dire qu'une démarche d'intégration horizontale cherche à positionner la firme sur des stades de production qui se localisent dans plusieurs filières concernées à la fois. Dans ce cas, l'action transversale de l'entreprise va assurer sa présence commune, de façon directe ou indirecte, sur plusieurs produits du champ concurrentiel.

8. LES OPERATIONS-CLES DU S.I.R.

Dans cette section nous essayerons de mieux définir les opérations-clés et de donner quelques exemples de la façon selon laquelle ils pourraient se manifester dans le système. La liste de facteurs que nous irons présenter par la suite, comme susceptibles de créer des opérations-clés, n'a pas la prétention d'être exhaustive. Par contre, McGEE et THOMAS ont dressé une liste assez exhaustive de facteurs qui peuvent créer de barrières à la mobilité à l'intérieur d'un secteur[42]. Les caractéristiques présentées pouvant être à l'origine de opérations-clés importantes, il ne serait certainement pas sans intérêt pour l'analyste d'examiner cette liste vis à vis des opérations-clés qu'elles pourraient créer à l'intérieur du S.I.R. cible de l'analyse.

Les opérations élémentaires de base qui composent le S.I.R. n'ont pas toutes le même pouvoir explicatif de la dynamique de l'ensemble. Seulement une petite partie de ces opérations jouent, ou peuvent venir à jouer, un rôle vraiment capital dans le fonctionnement du système et par conséquent dans le choix stratégique des firmes.

---

42 McGEE, J. & THOMAS, H. Strategic groups: theory, research and taxonomy. Strategic Management Journal, 1986, vol. 7, pp. 141-160. *in* BIDAULT (*Op. Cit.*).

Il s'agit donc de hiérarchiser les opérations élémentaires pour s'attacher à analyser en détail celles les plus importantes du point de vue stratégique. Pour cela nous utiliserons la notion d'opération-clé.

Ainsi, une opération peut être considérée comme clé quand elle influence de façon importante la dynamique du S.I.R. en conditionnant sa forme et/ou l'intensité des échanges à l'intérieur ou à l'extérieur de ses frontières. Ces opérations servent en quelque sorte à verrouiller l'arrivée de nouveaux entrants ou à freiner le développement de ceux qui y sont déjà présents. Nous dirons alors qu'un S.I.R. sera plus ou moins verrouillé, ou bloqué, selon le nombre et l'importance des opérations-clés qui existent à l'intérieur de lui.

A seule fin d'illustration nous pouvons comparer la notion d'opération-clé, ou celle d'un verrou, à un "goulot de production". Dans un processus de production quelconque il y aura toujours une opération donnée qui sera responsable de la cadence de production de toute la ligne. Cela résulte du déséquilibre des chaînes de production qui possèdent certaines opérations plus rapides que d'autres. Nous appelons l'opération la plus lente, la plus contraignante l'opération-goulot.

Considérons maintenant que les opérations de ce processus de production hypothétique peuvent représenter les divers segments du S.I.R.. Dans ce cas chaque entreprise occuperait un "segment d'action" d'une opération de production seulement. Or, il paraît clair que l'entreprise qui maîtrise l'opération-goulot serait la meilleur placée pour contrôler tout le processus de production et ainsi que le reste des entreprises avec.

En transposant cet exemple pour notre modèle nous voyons que l'entreprise qui maîtrise les opérations-clés est toujours prête à utiliser cette "position de pouvoir" pour infléchir en sa faveur les forces concurrentielles du S.I.R..

La maîtrise d'une ou plusieurs opérations-clés doit permettre à l'entreprise de "contrôler" à son profit les filières du S.I.R. qui la croisent. Il s'agit, en d'autres termes, "d'une sorte de levier qui permet de contrôler non pas une seule étape du processus, mais un ensemble de relations" [43]. La nature des fondements de cette domination est variable selon la structure du S.I.R. lui même, mais aussi selon les phases du "cycle de vie du produit" traversé.

---

43 MORVAN, Yves. Fondements d'Economie Industrielle. Economica, 1988, Paris.

Les barrières posées par les opérations-clé seront donc considérées comme des barrières à la mobilité intra-segments. Elles expliquent les difficultés que les firmes peuvent rencontrer pour passer d'un segment à l'autre du S.I.R..

Par ailleurs, les barrières à la sortie, ou obstacles à la sortie, conditionnent aussi les mouvements des entreprises dans le S.I.R.. Plus les barrières à la sortie sont de taille, plus il s'avère difficile pour une entreprise de se désengager de son segment pour investir dans un autre. Les barrières à la sortie peuvent être attribuées à quatre groupes de facteurs:

i) **Facteurs économiques.** Ils correspondent à des actifs très spécialisés, difficiles à être convertis ou transférés, ou à des coûts fixes de sortie importants (accords salariaux, coûts de remise en état, fabrication de pièces détachées, etc.).

ii) **Facteurs stratégiques.** Le segment en question peut avoir une importance stratégique pour les autres activités de l'entreprise.

iii) **Facteurs politiques et sociaux.** La permanence d'une entreprise dans un secteur peut être conditionnée par les actions du gouvernement ou de syndicats. Le but étant de maintenir le niveau d'emplois ou la fabrication de produits "stratégiquement" intéressants pour le pays.

iv) **Facteurs psychologiques.** Le changement d'activité chez un chef d'entreprise vient souvent accompagné d'un sentiment d'échec personnel, donc d'un attachement à éviter de le reconnaître.

Finalement, il est possible dans certains cas que les caractéristiques attribuées à une opération-clé ne puissent pas être liées à une opération élémentaire spécifique mais à un ensemble d'opérations affectées à une partie particulière du S.I.R. (marketing, R&D, approvisionnement, etc.). Dans ces cas nous pourrons parler de fonctions clés.

8.1. LE "CYCLE DE VIE DES PRODUITS" ET LA MAITRISE DE FILIERE

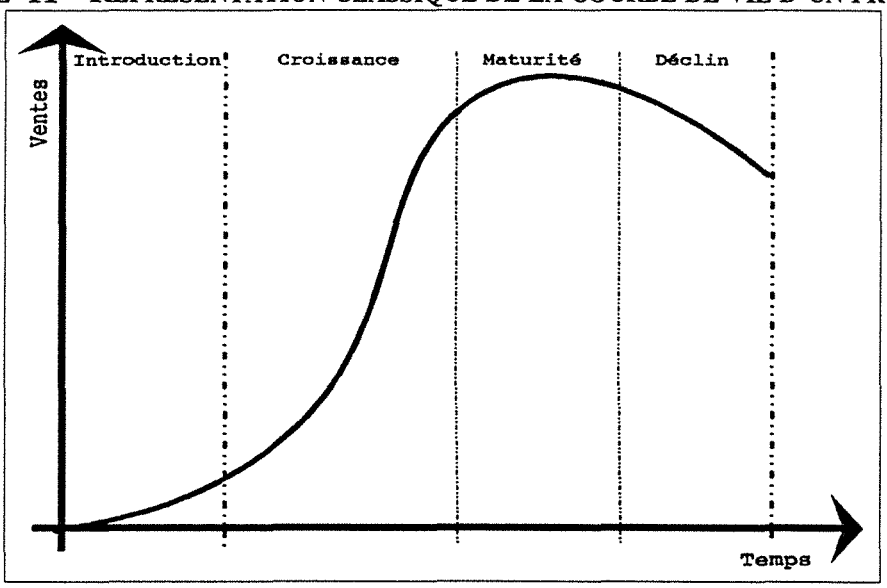
La théorie du cycle de vie du produit "décrit l'évolution des ventes d'un produit en fonction du temps depuis son introduction sur le marché jusqu'à son retrait"[44]. Dans le modèle classique cette trajectoire du produit est décomposée en quatre phases: introduction, croissance, maturité et déclin.

La représentation graphique la plus courante du comportement de ces quatre phases est la courbe en forme de S (figure 11).

Ainsi, la nature des opérations-clés est variable selon la phase de vie du produit en question:

1) La phase d'introduction. Dans cette phase les opérations-clés reposent sur la maîtrise de la technologie: un brevet ou un secret de fabrication, par exemple. Une bonne capacité en R & D est capitale dans cette phase. Ce sont des opérations situées généralement en amont ou au centre de la filière.

FIGURE 11 - REPRESENTATION CLASSIQUE DE LA COURBE DE VIE D'UN PRODUIT.



2) La phase de croissance. Dans cette étape les opérations-clés sont en majorité des opérations-techniques, et ainsi situées dans la partie médiane des filières, mais les compétences requises seront différentes. Il s'agit maintenant de bien maîtriser les processus de production. Les effets d'économie d'échelle et d'apprentissage ainsi que

44 THIETHART, R.A. *Op. Cit.*.

l'application de méthodes performantes de gestion de production auront ici un poids important (les concepts d'économie d'échelle et d'apprentissage seront vus dans la section suivante). L'objectif est d'abaisser les coûts de production en utilisant une technologie déjà maîtrisée.

3) La phase de maturité. Les opérations-clés liées à cette phase de vie du produit seront surtout axées sur la "maîtrise des marchés". Les opérations commerciales et logistiques y occupant une position importante. Une bonne "image de marque" et l'accès à un réseau de distribution efficace comptent beaucoup dans cette phase. Les opérations-clés seront donc recentrées à l'aval de la filière.

4) La phase de déclin. Dans cette phase l'entreprise à tendance à se désengager de la fabrication du produit. Elle cherchera donc de nouveaux chemins de développement. Le S.I.R. servira donc comme outil d'analyse pour évaluer ses compétences et les points d'ancrage qu'elle peut utiliser pour aborder d'autres filières ou d'autre S.I.R..

Ainsi, nous avons vu que les opérations-clés peuvent se situer sur n'importe quel point du S.I.R., c'est-à-dire qu'elles pourront être à l'extrême amont (rareté de la MP, par exemple) ou à l'extrême aval (la maîtrise d'un réseau de distribution, par exemple). En plus, tous les types d'opérations élémentaires de base (commerciales, logistiques, techniques) peuvent, selon le cas, se révéler de opérations-clés.

Il est évident que nous pouvons associer à cette démarche toutes les critiques attribuées au modèle du cycle de vie du produit et à leur transposition pour l'analyse structurelle d'un secteur ou d'un segment industriel. Ces critiques se fondent principalement sur le fait que tous les produits, et encore moins toutes les industries, ne suivent pas l'évolution préconisée par le modèle. En fait, le cas où une industrie peut être associée à un seul produit, cas où le modèle se justifierait plus facilement, est assez rare.

La position occupée par l'opération-clé dans le S.I.R. peut rehausser ou non son importance. Une opération-clé qui représente au même moment un noeud entre deux filières aura généralement une valeur stratégique plus grande pour les acteurs du S.I.R. que celle qui ne le représente pas. Nous aborderons ce sujet avec plus de détails dans la suite du travail.

Il faut toujours avoir en tête que les opérations-clés servent à expliquer seulement les mécanismes de blocage à l'intérieur et dans les frontières du S.I.R.. Dans nombreux cas les mécanismes qui expliquent le blocage d'un S.I.R. donné doivent être cherchés à l'extérieur.

C'est la structure du S.I.R. et ses conditions environnantes qui relativisent la dimension-clé d'une opération. Ainsi, une opération-clé peut être plus ou moins contraignante pour les acteurs selon le rôle qu'elle joue dans le S.I.R..

Nous devons imaginer une opération-clé comme étant un atout concurrentiel pour les firmes qui la maîtrise et comme un obstacle pour les firmes qui ne le font pas.

Dans les paragraphes suivants nous détaillerons quelques aspects importants concernant les opérations-clés.

8.2. LES OPERATIONS-CLES D'ORIGINE TECHNOLOGIQUE

Les contraintes et les atouts technologiques peuvent provenir du contenu technologique d'une opération technique (maîtrise où non de la technologie en question) mais aussi de la façon selon laquelle cette technologie est gérée. La mise en valeur d'une nouvelle technologie ou d'une technologie exclusive n'est pas aussi évident qu'il paraît. La technologie peut seulement être considérée comme une source d'avantage concurrentiel si par son utilisation l'entreprise arrive à déséquilibrer la structure de coûts du S.I.R. en sa faveur.

8.2.1. Les économies d'échelle.

L'économie d'échelle est liée à l'effet de la baisse du coût unitaire du produit en conséquence d'une augmentation du volume de production, dans un temps donné. Cette diminution du coût unitaire du produit peut être attribuée à plusieurs facteurs[45]:

- Une division du travail plus efficace.
- L'optimisation des équipements de production.

---

45 BIDAULT, Francis. Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, Paris, 1988

• Les coûts d'achat ou de fabrication de certains équipements qui ne sont pas directement proportionnels à leur capacité de production.

• Le partage des coûts fixes d'infrastructure et de gestion.

• L'augmentation du pouvoir de négociation avec les clients et les fournisseurs.

Nous pouvons donc voir que la notion d'économie d'échelle dépasse les opérations techniques. En effet des activités comme le développement de produits, la publicité, les approvisionnements et la force de vente sont toutes plus ou moins concernées par les effets d'échelle [46].

Il faut encore dire que la courbe d'économies d'échelle n'est pas constamment décroissante. En fait, les coûts de gestion qui découlent de la gestion d'une unité au-delà d'un certain limite peuvent aboutir à des "déséconomies de management"[47]. C'est à cause de cela que la courbe prend une forme en U.

Cet effet peut donner des avantages importants pour l'entreprise dans la mesure où il lui permet de mettre sur le marché des produits à un coût plus compétitif. Des études réalisées sur la base de données PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*) ont prouvé que les économies d'échelle associées à de fortes parties de marché influençaient positivement la profitabilité de l'entreprise [48].

Les économies d'échelle doivent toujours être analysées au regard du marché global du produit et de la partie que l'entreprise possède de ce marché. Ainsi, ce n'est pas la peine d'augmenter trop la production pour atteindre des économies d'échelle si le marché ne peut pas absorber cet accroissement de la production.

Le degré de sensibilité d'une opération technique aux effets d'échelle change en fonction du type de technologie qu'elle utilise. Les opérations les plus sensibles aux économies d'échelle sont très susceptibles de devenir d'opérations-clés dans le contexte d'un S.I.R..

Il se peut que le volume représenté par les marchés adjacents et intermédiaires du S.I.R. ne comporte plus qu'une entreprise produisant au-dessus du seuil minimum de production nécessaire pour obtenir un effet d'échelle important. L'entrée d'un

---

46 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

47 BIDAULT, F. *Op. Cit.*

48 THIETHART, R.A. *Op. Cit.*.

nouveau concurrent sur ce segment pourrait rompre l'équilibre entre l'offre et la demande dans le S.I.R.. Dans ce cas, l'opération technique en question représente une opération-clé au profit de l'entreprise déjà installée.

Cette opération-clé constituera un obstacle important à la mobilité des acteurs dans le S.I.R.. Toute firme souhaitant se développer dans la direction de ce segment se heurtera au problème de la conquête d'un marché minimal qui lui permettra d'écouler un volume de production suffisamment important. Sans ce volume de production minimal elle ne pourra pas obtenir les économies d'échelle qui la rendraient compétitive vis à vis de l'entreprise qui est déjà installée.

Ainsi, l'entreprise qui est déjà installée sur le segment où se situe cette opération a un avantage concurrentiel qui sera difficilement contesté par les entrants potentiels.

Pour obtenir des économies d'échelle importantes les firmes peuvent aller beaucoup plus au-delà du S.I.R. observé. Dans ce cas il s'agit d'observer à quels marchés adjacents les produits issus de ce stade de production se destinent-ils et comment se comportent ces mêmes marchés (croissance, stabilité, niveau de la technologie, etc.). Le volume de production nécessaire pour obtenir un gain d'échelle doit être cherché aussi à l'extérieur du S.I.R., sur les marchés adjacents liés à ce stade de production.

Il s'agit encore de dire qu'en général les opérations positionnées plus en amont donnent naissance à des produits plus indifférenciés. Ces "productions de masse" sont généralement plus sensibles aux effets d'échelle. En plus, les segments qui alimentent plusieurs filières à la fois sont plus porteurs en ce qui concerne les économies d'échelle. Cela s'explique par la taille potentielle plus grande du marché, qui sera représentée dans ce cas, par plus d'un type de produit du champ concurrentiel. Finalement, les segments qui possèdent d'opérations-noeuds et qui se localisent en amont du S.I.R. pourront devenir plus facilement de segments-clés par l'effet d'échelle. Face à cette situation plusieurs stratégies sont envisageables. Nous les verrons dans la suite du travail.

Le modèle lié aux économies d'échelle n'est pas exempt de critiques. En fait, dans certains industries une petite taille peut se révéler un atout plutôt qu'une faiblesse. Cela pourrait être lié, par exemple, à la plus grande réactivité de l'entreprise aux variations de la demande. En plus, la comparaison des performances de deux entreprises fondée sur les économies d'échelle se réalise difficilement si les

deux entreprises utilisent des technologies de fabrication différentes. Il faut encore ajouter que la même firme utilise parfois plusieurs technologies de production différentes ce qui rend l'application de ce modèle encore plus problématique.

8.2.2. La technologie et les opérations-clés.

Le contenu technologique des opérations techniques est une source potentielle d'avantage concurrentiel important. Les opérations à fort contenu technologique sont parmi les plus susceptibles de devenir d'opérations-clés. Ce sont ces technologies, fort importantes stratégiquement, que certains auteurs appellent des "technologies verrou" [49].

Cependant, tous les types de technologies sont importants pour la performance de l'entreprise. Les plus importantes, celles qui peuvent définir les opérations-clés, seront les technologies qui modifieront la structure du S.I.R..

La modification du S.I.R. peut être provoquée par l'introduction d'un nouveau produit sur le champ concurrentiel. Les nouvelles avances technologiques étant les responsables de la viabilité technique de ces nouveaux produits concurrents.

Les avances technologiques peuvent encore modifier le S.I.R. en altérant les échanges entre les acteurs du système. Ces altérations peuvent se refléter au niveau du coût des transactions et du pouvoir relatif de chaque acteur vis à vis de son client ou de son fournisseur.

Le mot technologie est normalement associé à des opérations techniques de fabrication. Toutefois, d'autres activités, nécessaires à la mise en oeuvre des opérations de fabrication, peuvent elles aussi avoir un contenu technologique important et même décisif pour la performance de l'entreprise. Nous pouvons prendre par exemple les modernes systèmes de gestion de production assistés par ordinateur (G.P.A.O.). La maîtrise de cette "technologie" peut apporter des avantages importants pou les entreprises.

---

49 MAISSEU, André & LE DUFF. Stratégie et technologie: le rôle clef des technologies "verrou" . Annales du Congrès de Génie Industrielle en Tours.

L'ensemble des techniques liées à la gestion de production, utilisées par les firmes japonaises (Kanban, T.Q.C, cercles de contrôle de qualité), leur a apporté un avantage concurrentiel important vis à vis de leurs concurrents américains et européens. Ainsi, l'analyse doit porter aussi sur les méthodes de gestion qui gèrent les technologies utilisées. L'efficacité d'une technologie est toujours associée à la façon comme elle est gérée.

D'ailleurs, les opérations commerciales et logistiques sont aussi touchées par l'avance technologique. L'interface entre clients et fournisseurs et de plus en plus informatisée; la logistique de distribution peut actuellement être simulée par ordinateur, ce qui améliore sa performance; les moyens de transport sont de plus en plus performants; etc.

Néanmoins, des opérations à fort contenu technologique qui sont accessibles à tous les concurrents ne représenteront pas des opérations-clé et, de cette façon ne pourront pas se tourner une source d'avantages concurrentiels. Autrement dit, une avance technologique ne sera plus une source d'avantage concurrentiel quand les concurrents auront, d'une façon ou d'une autre, les mêmes conditions d'accès à cette technologie.

L'accès à une technologie donnée peut être bloqué à une firme par plusieurs raisons différentes:

. Le volume de production que la firme peut atteindre ne justifie pas l'utilisation de telle technologie. L'utilisation de machines automatisée, souvent plus performante au niveau des coûts, demande un seuil de production minimal qui justifierait son acquisition. Au-dessous de ce seuil minimal elle n'est pas justifiable économiquement.

. Les investissements en R & D pour la développer sont trop importants par rapport à la taille de l'entreprise. L'entreprise ne possède pas les ressources financières nécessaires au développement de la technologie. Les activités de R & D coûtent généralement cher et portent seulement leurs meilleurs fruits dans le long terme. Dans l'incapacité de la développer à l'intérieur de la firme, l'entreprise doit la chercher ailleurs.

. La technologie est l'objet d'un brevet de fabrication. Dans ce cas l'entreprise a l'option d'essayer de "contourner" cette technologie, d'essayer de l'acheter auprès de

la firme qui détient son brevet ou encore de développer une technologie "similaire", c'est-à-dire qui lui procure les mêmes avantages concurrentiels.

. Le détenteur de la technologie ne veut pas la transmettre à cause de ses alliances avec d'autres partenaires. En effet, la firme propriétaire de la technologie peut avoir des accords qui l'obligent à passer sa technologie à un partenaire spécifique.

. Le fournisseur de la technologie est lui-même sur le champ concurrentiel. Difficilement une entreprise verticalisée jusqu'aux marchés des produits finis cédera une technologie-clé aux autres firmes qui sont sur ces mêmes marchés. En le faisant l'entreprise serait en train de gâcher une source importante d'avantages.

. Les investissements pour acquérir la technologie sont trop élevés par rapport à la taille financière de l'entreprise. La technologie peut être disponible sur le marché mais les besoins financiers pour l'acquérir peuvent être trop élevées pour certaines entreprises.

Ainsi, un type de technologie peut verrouiller tout le S.I.R. au profit de l'entreprise qui la maîtrise. Les effets d'un verrou technologique peuvent se faire sentir soit en amont soit en aval du S.I.R.. Les deux exemples suivants illustrent cette affirmation.

L'industrie de la micro-informatique est un bon exemple. La production de microprocesseurs destinés aux micro-ordinateurs du type PC a été longtemps dans les mains d'Intel Corporation. Cela veut dire qu'à ce moment-là tous les fabricants de micro-ordinateurs de ce type devraient faire appel à l'Intel pour obtenir les microprocesseurs indispensables à la fabrication de leurs produits. Intel maîtrisait un segment-clé, en amont de la filière, qui lui procurait des gains intéressants. Aujourd'hui la situation commence à changer avec l'apparition sur le marché d'autres entreprises capables de fournir des produits semblables techniquement. C'est le cas, par exemple, de Advanced Micro Deviced et Chips & Technologies. Dans ce cas, cette opération dans l'avenir peut n'être plus une opération-clé. Le segment-clé peut alors se transférer à un autre endroit du S.I.R., la commercialisation par exemple.

Un brevet de fabrication peut aussi devenir un verrou technologique. C'est le cas par exemple de la technologie Tetra-pak d'emballage en boîtes de carton

métallisées. Le lait U.H.T., les soupes et les jus de fruit, distribués dans cet emballage, représentent un pourcentage important des marchés respectifs. Les firmes souhaitant investir ces marchés doivent faire appel à Tetra-pak, ce qui donne à cette dernière l'opportunité d'avoir des gains intéressants.

D'ailleurs, "il existe une "race" spécifique d'entreprises: celles qui fondent leur activité et leur développement sur la maîtrise d'une ou plusieurs technologies dont elles cherchent à multiplier les applications" [50]. Dans ce cas, la technologie est au coeur même de la stratégie de l'entreprise. La technologie n'est plus un facteur important pour le développement de l'entreprise mais le facteur le plus important. La stratégie de base de ces firmes est de développer une technologie de base, bien la maîtriser et, à partir de là, essayer de lui trouver le plus grand nombre possible d'applications transversales. C'est dans cette optique qu'est né le concept de "grappe technologique" [51].

8.2.3. L'effet d'apprentissage et d'expérience.

Le coût unitaire d'un produit peut baisser selon l'accumulation par la firme de l'expérience nécessaire à sa fabrication. Dans ce cas la firme a un avantage concurrentiel donné par sa courbe d'apprentissage et/ou d'expérience.

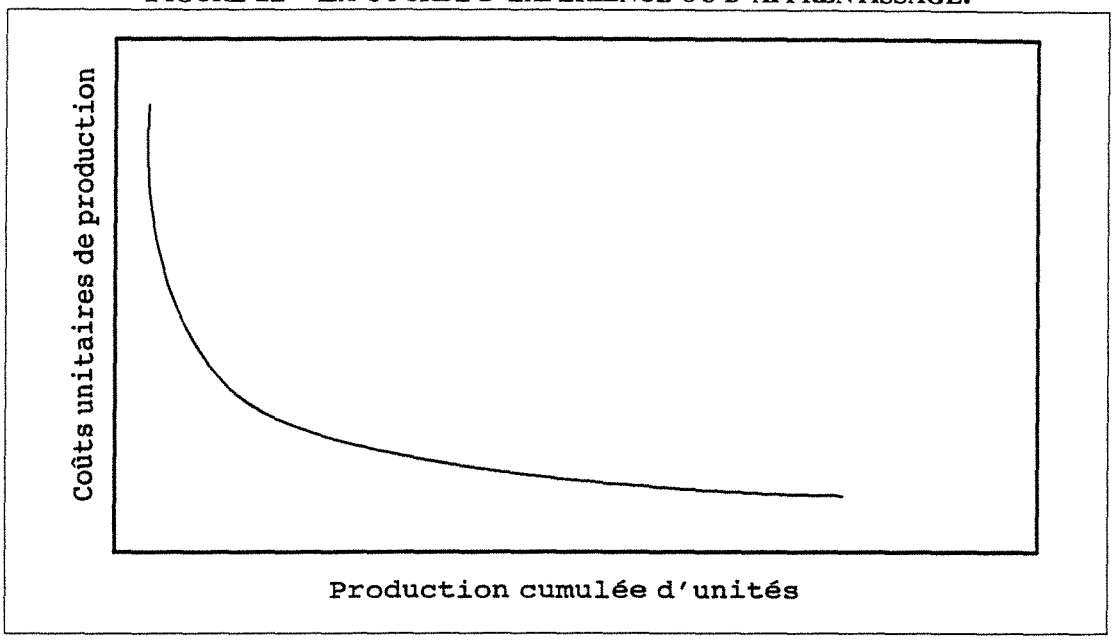
Il est intéressant de noter que, à l'inverse de la courbe des économies d'échelle qui est construite sur des données relatives à un espace temporel déterminé (l'année par exemple), la courbe d'apprentissage et la courbe d'expérience sont, elles, construites sur la production cumulée des produits depuis leurs lancements.

---

50 MARTINET, A.C. *Op. Cit.*.

51 G.E.S.T. Grappes technologiques: les nouvelles stratégies d'entreprise. McGraw-Hill, 1986.

FIGURE 12 - LA COURBE D'EXPERIENCE OU D'APPRENTISSAGE.



L'effet de la courbe d'apprentissage peut être expliqué en grande partie par la plus grande efficacité des ouvriers et par l'amélioration des méthodes de fabrication au cours du temps. Le caractère de cette augmentation de performance fait que les industries, en modifiant les processus, méthodes et même les produits, peuvent en fin de compte obtenir un abaissement des coûts. Les effets liés à courbe d'apprentissage peuvent aller au-delà des opérations techniques pour se situer au niveau de l'amélioration de la gestion des firmes. Il est évident que l'ampleur des économies attendues pour l'effet d'apprentissage a un rapport étroit avec le type de processus de production utilisé par l'entreprise: plus l'habileté des ouvriers ou des techniciens est demandée dans l'élaboration du produit, plus elles seront potentiellement importantes. Il faut dire qu'un changement dans le processus de production qui entraîne un changement important des activités des employés peut annuler les effets d'échelle liés à l'ancien processus productif.

La courbe d'expérience est le résultat de la combinaison, par le Boston Consulting Group, des courbes d'échelle et d'apprentissage[52]. Elle allie les effets d'échelle et les effets d'apprentissage, tout en ajoutant d'autres facteurs qui vont dans le sens d'une explication des avantages des firmes arrivées les premières sur un marché donné.

52 BIDAULT, Francis. Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, Paris, 1988

Ainsi comme la courbe d'apprentissage et la courbe des économies d'échelle, la courbe d'expérience a ses limites. Mais, à notre avis, leur principal danger est associé au manque de flexibilité qu'elle peut apporter à l'entreprise. En effet, une firme souhaitant exploiter à fond ses effets d'expérience peut être amenée à une rigidité dans sa structure de production qui peut s'avérer fatale face aux variation de la demande.

Les opérations les plus sensibles à ce type d'effet peuvent venir à être classées comme opérations-clés, et les segments qui les composent aussi. Ainsi, une entreprise qui est depuis longtemps sur un même segment peut bénéficier de ces avantages.

Finalement, une opération peut devenir clé si les effets d'apprentissage et d'expérience sont effectivement ou potentiellement importants. Dans ce cas, ces opérations représenteraient aussi une barrière à la mobilité dans le S.I.R..

8.2.4. Les économies de gamme *(scope economies)*

Les économies de gamme trouvent leurs origines dans des productions jointes. Une production jointe a lieu quand la production d'un article X entraîne fatalement la production d'un ou plusieurs autres articles. Cette situation est assez courante dans les industries agro-alimentaires. Dans l'industrie du soja, par exemple, la fabrication de tourteau entraîne nécessairement la production d'huile.

Ainsi, *des économies positives de gamme existent lorsqu'une seule firme produit de manière plus efficace des quantités données d'au moins deux biens que deux ou plusieurs firmes séparées* [53]. Soit, dans le cas de deux biens,

$$C(q_1,q_2) < C(q_1,0) + C(0,q_2), \text{ avec } q_1 \text{ et } q_2 > 0$$

Les conséquences stratégiques des économies de gamme peuvent être importantes. Une entreprise souhaitant pénétrer le marché d'un produit joint doit être capable de pouvoir pénétrer convenablement les marchés des autres produits entraînés par fabrication de ce premier. Ainsi, une entreprise solidement implantée dans les marchés concernés par les produits joints aurait des avantages certains sur une entreprise entrante qui se verrait obligée à attaquer plusieurs marchés différents à la

---

[53] RAINELLI, Michel. Economie industrielle. Dalloz, 1989, Paris.

fois. Toutefois il est possible que la logique concurrentielle des marchés liée aux différents produits joints soit différente.

Pour l'entreprise il est important de maîtriser les opérations techniques qui ajoutent de la valeur aux produits joints car ces opérations peuvent devenir clés. Prenons l'exemple de l'industrie du soja. La fabrication du tourteau donne naissance à l'huile de soja brute. Cependant, il serait intéressant d'ajouter de la valeur en la vendant comme huile raffinée.

Dans ce cas l'analyse des marchés adjacents est fondamentale car les produits joints peuvent être à l'intérieur ou à l'extérieur du S.I.R..

8.3. L'IMAGE DE MARQUE

La marque devient de plus en plus un facteur concurrentiel important. Elle représente désormais une partie importante du capital de l'entreprise[54]. "Lorsque la performance du produit et la méthode de distribution sont insuffisantes pour faire la différence, l'image de marque est la seule source d'une différenciation avantageuse" [55]. Mais, qu'est-ce qu'une marque et comment se justifie-t-elle auprès de l'acheteur et du vendeur ?

"Une marque est un signe servant à distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux d'autres entreprises" [56].

Selon KOTLER & DUBOIS cinq raisons principales justifient l'emploi d'une marque:

i) Une marque facilite l'identification du produit et simplifie la manutention et le repère.

ii) Une marque déposée protège les caractéristiques uniques du produit contre d'éventuelles imitations.

---

54 KAPFERER, J.N. Les marques: capital de l'entreprise. Les editions d'organisation, 1991, Paris.

55 OHMAE, K. *Op. Cit.*.

56 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

iii) Une marque véhicule l'idée d'un certain niveau de qualité attaché au produit et permet de fidéliser la clientèle.

iv) Une marque permet de cibler l'offre sur des segments spécifiques du marché.

v) Un nom de marque offre enfin la possibilité d'associer au produit une histoire et une personnalité uniques, capables de justifier une différence de prix.

Les marques possèdent six fonctions de base pour l'acheteur [57]:

i) Fonction d'identification. La marque identifie le produit du point de vue de ses principales caractéristiques.

ii) Fonction de repère. Elle est une conséquence de la fonction précédente. La marque aide l'acheteur à se repérer: elle structure l'offre.

iii) La fonction de garantie. La marque est un engagement du fabricant vis à vis du consommateur d'un certain niveau de qualité et de performance.

iv) La fonction de personnalisation. La marque permet à un acheteur de se situer par rapport à son environnement social.

v) La fonction ludique. Le choix entre les plusieurs marques crée une source de stimulation pour le client.

vi) La fonction praticité. La marque simplifie le processus de décision d'achat.

Ainsi, une opération du type commerciale, représentée ici par la mise d'un produit sur un marché intermédiaire ou adjacent, peut beaucoup bénéficier de l'image de marque de l'entreprise.

En effet, les marques peuvent jouer un rôle important au niveau des marchés intermédiaires. Cependant, c'est au niveau des marchés associés au champ concurrentiel qu'elles auront une participation essentielle.

---

57 KAPFERER, J.N. & THOENIG, J.C. La marque. McGraw-Hill, 1989, Paris.

L'entrée de nouveaux concurrents sur des segments occupés par des entreprises possédant des marques "fortes" n'est pas facile. Les investissements nécessaires pour supplanter ces marques et conquérir une part du marché peuvent devenir très lourds. En plus, cela demande toujours du temps. Il faut que la nouvelle marque soit connue du consommateur.

Le cas de Nescafé est bien connu. Nescafé occupe toujours la position de produit de référence par rapport aux cafés solubles. Cette position de produit de référence fortifie le pouvoir du vendeur par rapport à l'acheteur et donne à ce premier des gains monopolistiques importants [58].

Dans ce sens nous pouvons considérer que les marchés occupés par des marques de "grande notoriété" seront plus "verrouillés" que ceux où les produits sont banalisés. La marque jouant donc un rôle de verrou dans les opérations commerciales du S.I.R..

8.4. L'ANALYSE DE L'ATTRACTIVITE DES MARCHES DU CHAMP CONCURRENTIEL

Nous utiliserons la notion de demande et de marché potentiel pour étudier l'attractivité des marchés définis par les produits du champ concurrentiel et par les marchés adjacents et intermédiaires.

LAMBIN fait la distinction entre deux types de demande[59]:

i) La demande globale est le total des ventes réalisées dans un produit-marché, en un lieu et période donnés, par l'ensemble des marques ou entreprises en concurrence.

ii) La demande de l'entreprise correspond à la part de marché détenue par la marque ou l'entreprise dans le produit-marché de référence.

---

58 PARENT, J. *Op. Cit.*.

59 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

"La demande globale, comme la demande de l'entreprise est une fonction de réponse, c'est-à-dire que son niveau dépend du niveau d'intervention d'un certain nombre de facteurs explicatifs, appelés les déterminants de la demande" [60]. Ces facteurs explicatifs, qui peuvent varier en type et en importance selon les couples produits/marchés auxquels ils s'appliquent, peuvent être associés à des efforts marketing ou à des conditions structurelles du système[61]. Ainsi, par exemple, la demande d'un produit de grande consommation est potentiellement plus sujette aux effets de mode qu'un produit industriel intermédiaire. Les facteurs explicatifs de l'évolution de la demande peuvent, en suivant le raisonnement proposée par notre méthode, être internes ou externes au S.I.R.. Les facteurs externes seraient représentés principalement par les contraintes apportées par l'environnement concurrentiel du système. Les variations dans le pouvoir d'achat des consommateurs en seraient un bon exemple. Les facteurs internes seraient ceux originaires de la structure du S.I.R. et du comportement des acteurs qui font partie de ce même système. Ainsi, les circuits de distribution et la politique marketing adoptés par les fabricants et les distributeurs peuvent, par exemple, modifier le niveau de la demande finale des produits du champ concurrentiel.

Finalement, LAMBIN définit le marché potentiel actuel comme étant "la limite vers laquelle la demande globale tend, lorsque la pression marketing du produit-marché s'accroît à l'infini, et cela dans un environnement socio-économique donné" [62].

Ainsi, dans un marché dit "non expansible" (niveau de demande globale figé) une entreprise peut seulement augmenter ses ventes propres en augmentant sa part de marché vis à vis de ses concurrents.

Il existe des techniques d'analyse de la demande qui ont pour objectif de déboucher sur des estimations quantitatives du marché potentiel et du niveau actuel de la demande globale. Ces techniques d'analyse de la structure de la demande varient selon qu'il s'agisse de biens consommables, durables ou de services. L'étude de ces techniques dépasse les objectifs de ce travail mais plus de détails sur ses utilisations peuvent être rencontrés dans la bibliographie annexe.

---

60 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

61 BIDAULT, Francis. Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, Paris, 1988

62 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

La théorie du "cycle de vie du produit" peut être aussi utilisée comme outil de repère de l'attractivité puisqu'elle mesure l'évolution de la demande du produit au long du temps (voir section 8.1).

Parfois, c'est dans le comportement de la demande des produits du champ concurrentiel que les mécanismes de blocage d'une filière, voire d'un S.I.R., doivent être cherchés. En effet, une baisse structurelle de la demande chez un produit du champ concurrentiel peut entraîner une augmentation de ventes de son produit concurrent. Il peut encore exister le cas où la baisse de la demande touche indistinctement à tous les produits du champ concurrentiel.

Il reste à dire que la demande n'est pas l'unique critère d'évaluation d'un marché. En fait l'attractivité d'un marché doit être évaluée dans une optique d'équilibre offre-demande[63]. Un marché où la demande s'accroît plus rapidement que l'offre sera certainement plus intéressant que celui où l'augmentation de l'offre accompagne, ou même dépasse, l'augmentation de la demande. L'évolution de l'offre, à l'exemple de celle de la demande, peut être expliquée par des facteurs externes et internes au S.I.R.. Le développement, par les propres acteurs du système, de nouvelles technologies de production qui puissent déboucher sur un nouveau produit ou sur la modification de la structure des coûts des produits existants pourrait servir d'exemple pour ce dernier ensemble de facteurs. Les facteurs externes qui peuvent aider à expliquer l'évolution de l'offre peuvent être, par exemple, par des actions interventionnistes du gouvernement sur le marché de matières premières qui approvisionne le S.I.R...

8.5. LES CIRCUITS D'APPROVISIONNEMENT ET DE DISTRIBUTION.

Les activités logistiques et commerciales liées aux approvisionnements et à la distribution peuvent devenir des sources d'avantages concurrentiels importants. Leurs maîtrise étant parfois vitale pour assurer, voire augmenter la profitabilité des firmes, et rendre ces activités potentiellement clés dans l'univers concurrentiel d'aujourd'hui.

La fonction approvisionnement, comme elle est considérée ici, comprend toutes les activités liées à l'achat des moyens de production de la firme. Elle ne se limite donc pas à l'achat de la matière-première mais concerne aussi l'achat de toutes les

63 BIDAULT, Francis. Le champ stratégique de l'entreprise. Economica, Paris, 1988.

autres fournitures nécessaires à la production et à l'infrastructure de la firme, telles que les machines, les équipements de bureau, etc.

Les approvisionnements peuvent représenter une partie importante de la structure des coûts d'une entreprise. C'est le cas par exemple des industries du pétrole et des laiteries. Pour ces industries un accès privilégié à la matière-première peut représenter vraiment un "plus" concurrentiel important. Dans ce type d'industrie, plutôt que dans d'autres, l'accès à la matière-première peut même représenter la condition de survie.

Le cas des laiteries dans l'Europe d'aujourd'hui est fort caractéristique. Dans la politique agricole communautaire les quotas de production de lait ont subi une forte baisse. Le lait, leur matière-première de base, étant de plus en plus rare, cela a déclenché une forte "concurrence à la ressource" entre les laiteries.

En baissant les coûts de production, la fonction approvisionnement peut encore être source d'autres avantages concurrentiels. Trois cas de figure permettent cet abaissement des coûts: [64]

i) Calibrer les spécifications des moyens de production achetés de façon à satisfaire plus précisément les besoins en adaptant, par exemple, la qualité de la matière-première à la qualité du produit de l'entreprise.

ii) Renforcer le pouvoir de négociation grâce à la politique d'achat.

iii) Sélectionner les fournisseurs qui conviennent et gérer leurs coûts en les intégrant par exemple dans son "segment d'action".

Ainsi, la structure amont des filières peut aussi être porteuse de verrous importants. En effet, l'accès préférentiel à la matière-première peut représenter une barrière à la mobilité importante pour des entreprises souhaitant par exemple s'intégrer verticalement en amont.

Un circuit de distribution peut être définis comme étant "une structure formée par les partenaires qui interviennent dans le processus de l'échange concurrentiel, c'est-à-dire les producteurs, les intermédiaires et les consommateurs-acheteurs" [65].

---

64 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

Théoriquement un producteur peut toujours assurer la fonction de commercialisation de ses produits. Dans la pratique il est rare qu'il le fasse. En fait, à l'exception de quelques types de produits spécifiques, les producteurs recourent à des intermédiaires qui accomplissent les tâches nécessaires pour faire parvenir les articles du producteur au consommateur.

Les fonctions de base d'un circuit de distribution (à ce propos voir KOTLER page 511) sont remplies par six types d'activités différentes [66]:

1) Transporter. Ce sont les activités visant à déplacer physiquement les produits du lieu de "fabrication" jusqu'au lieu de "consommation".

2) Assortir. Cette activité permet la constitution "d'ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires" visant à atteindre une situation spécifique de consommation.

3) Stocker. Les stocks ont pour objectif d'assurer la disponibilité du produit au moment de la consommation.

4) Fractionner. Les produits peuvent être conditionnés différemment selon les besoins du consommateur.

5) Contacter. Rendre les produits accessibles et connus du marché.

6) Informer. Recueil d'informations visant à connaître mieux le marché.

Plusieurs raisons poussent les producteurs à déléguer à une autre entreprise les tâches nécessaires à la commercialisation de leurs produits: la démultiplication des contacts, les économies d'échelle, la réduction des disparités de fonctionnement, un meilleur service [67]. Cette délégation implique une relative perte de pouvoir du

---

65 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

66 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

67 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

producteur sur ses produits. En fait, en la faisant, il perd généralement le pouvoir d'arbitrer sur les méthodes de vente ou sur les marges de gain [68].

Ainsi, dans une économie moderne les distributeurs ont un rôle important dans le processus concurrentiel de la firme. Leur pouvoir à beaucoup augmenté vis à vis des producteurs dans les dernières années. Aujourd'hui les grands distributeurs (supermarchés et hypermarchés) sont devenus de lieux de référence pour l'achat de biens de consommation. Par exemple: a peu près la moitié des achats alimentaires des ménages en 1988 en France a été faite dans la grande distribution[69]. En 1984, trois super-centrales groupaient 70 % des achats en France[70].

Pour quelques types d'industries, comme l'agro-alimentaire par exemple, l'accès à la grande distribution est vital. Cependant, cela ne veut pas dire que toutes les bonnes opportunités du marché agro-alimentaire passent par la grande distribution. Selon le type de produit et la clientèle-cible le circuit de distribution idéal peut être tout à fait autre.

Il s'agit donc pour les industries d'accéder au réseau de distribution le plus adéquat pour son produit et à sa clientèle, ce qui n'est pas toujours évident.

En effet, les distributeurs travaillent aussi sur une logique économique pour laquelle les produits qu'ils vendent doivent être capables de leur procurer une marge intéressante. Le producteur doit être en mesure d'assurer que ses produits seront capables de dégager ces marges-là. Comme les rayons de vente ne sont pas "extensibles", la pénétration d'un produit sur un réseau donné (sauf si le réseau a été crée exprès) implique que d'autres produits y perdront de la place. Or, pour que les distributeurs acceptent d'introduire un nouveau produit dans leurs points de vente ils doivent être convaincus que les produits entrants vont être plus profitables que les anciens. Dans ce but les "entreprises entrantes" peuvent leurs offrir de remises de prix, de publicité commune, etc.

Ainsi, il se peut que la distribution soit déjà "verrouillée" par les concurrents existants. Ce "verrouillage" peut aussi se faire par des contrats d'exclusivité dans la

---

68 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

69 WOINDRICH, C. Coordination au sein d'une chaîne logistique: potentialités de synergies entre industriels et la grande distribution. Memoire de D.E.A., Ecole Centrale de Paris, 1990, Paris.

70 LETTELLIER, H. La confrontation entre fabricants et distributeurs dans le processus de commercialisation des produits. Problèmes Economiques n° 1938, septembre 1985.

distribution ou par l'effet de la taille du producteur vis à vis du distributeur. Dans ce dernier cas la firme, quoique capable de produire un article compétitif, ne serait pas en mesure de le faire avec le volume de production demandé par les grands distributeurs.

De façon générale nous pouvons dire que plus les circuits de distribution indiqués par le produit sont concentrés dans les mains des distributeurs plus les opérations de distributions assumeront un caractère-clé. Autrement dit, une offre supérieure à la demande et une concentration du pouvoir d'achat (super-centrales d'achat, par exemple) des produits, auront tendance à créer des opérations-clés dans les activités de distribution situées à l'extrême aval du S.I.R..

9. LA DEFINITION DU METIER DE LA FIRME

En général les entreprises ont une notion intuitive de leur métier. Elles l'expriment le plus souvent sous la forme de produits: fabricant de vêtements, fabricant d'articles en cuir, distributeur de produits surgelés, etc.[71]. Cependant cette vision intuitive peut être parfois trompeuse.

Le métier doit être une espèce de "carte d'identité" de l'entreprise. Son énonciation doit être capable d'identifier le savoir-faire de l'entreprise, c'est-à-dire les compétences qu'elle met en oeuvre pour assurer son succès.

La définition du métier a une composante historique importante. En fait, la trajectoire historique de la firme, et de ceux qui la compose, est responsable de l'apparition d'une "culture d'entreprise" qui va fort influencer la définition du métier. Il ne faut pas oublier que le savoir-faire d'une firme se constitue en fait du savoir-faire du groupe d'individus qui la compose. Ce groupe d'individus interagit avec la culture de l'entreprise dans le temps. Il la modifie en même temps qu'il doit s'adapter aux conditions qu'elle lui impose. Ainsi, la définition du métier doit naître du regard que la firme porte sur elle même.

Mais, une entreprise n'existe pas dissociée de ses conditions environnantes. Son environnement économique, social, politique, agit sur l'entreprise tout en

---

71 MARTINET, A.C. *Op. Cit.*.

conditionnant et guidant ses actions. Une analyse interne n'est donc pas suffisante. Il faut situer les compétences de l'entreprise par rapport à cet environnement. C'est en analysant son environnement concurrentiel et ses propres compétences que l'entreprise pourra positionner son savoir-faire, et les ressources qu'elle peut mobiliser, pour réussir dans les facteurs-clés de succès du métier.

Des métiers différents exigent des compétences différentes pour maîtriser des facteurs-clés de succès également différents. Les firmes qui travaillent dans les secteurs de technologie de pointe (développement de composantes micro-informatiques, par exemple) doivent, par exemple, posséder de très fortes compétences en R & D. La R & D est ici un facteur-clé de succès. Pour une entreprise qui fabrique des biens de consommation grand public les facteurs de succès vont être tout à fait autres: différenciation marketing, réseau de distribution, prix, ...

Finalement, "la définition du métier doit toujours d'abord se fonder sur une analyse interne visant à rechercher les compétences spécifiques, et ensuite sur une analyse externe permettant d'identifier les facteurs-clés de succès" [72]. Ainsi, la notion de métier doit être moins intuitive et plutôt le résultat de l'analyse de même que le fruit d'une décision politique des dirigeants [73].

Ce soucis de bien définir le métier de l'entreprise n'est pas fortuit. La manière selon laquelle l'entreprise définie son métier a des implications stratégiques importantes. Prenons l'exemple de deux fabricants d'emballages métalliques:

* Le premier fabricant définit son métier comme étant celui de "fabricant d'emballages". Il aura tendance à se diversifier vers d'autres types d'emballages: emballages en plastique ou en carton, par exemple.

* Le second se définit comme un "fabricant d'articles métalliques". Celui-ci aura tendance à diversifier sa fabrication vers d'autres produits en métal. Il essayera de trouver d'autres applications, d'autres produits, pour la technologie de base de son processus productif. Il pourra envisager de fabriquer des pelles et des seaux en métal, par exemple.

---

72 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

73 MARTINET, A.C. *Op. Cit.*.

La définition du métier peut être beaucoup plus spécifique. Dans notre exemple le premier fabricant pourrait définir son métier comme étant "la fabrication d'emballages métalliques pour l'industrie agro-alimentaire de grande consommation". Dans ce cas il explicite à la fois le type de produit, la technologie utilisée et les créneaux investis. MARTINET appelle cette combinaison (territoires investis, produits, ressources internes adaptées) la "formule d'exploitation" de l'entreprise, c'est-à-dire la façon dont elle s'y prend pour être profitable [74].

La notion de métier dépasse largement la notion de champ concurrentiel qui a servi à définir le S.I.R. de l'étude. C'est le positionnement de l'entreprise par rapport à son métier qui va déterminer quels sont les champs concurrentiels que l'entreprise va investir. En théorie il se peut que la définition du métier soit tellement "précise" qu'elle ne laisse espace qu'à un seul champ concurrentiel possible. Mais dans ce cas l'entreprise court un double danger. Soit elle délimite un champ concurrentiel trop vaste pour être utile dans une analyse stratégique. Soit elle définit trop étroitement son métier, ce qui l'enferme dans un type d'activité trop spécifique, sans diversification possible.

Mais, si la définition de métier précède la définition de champ concurrentiel pourquoi seulement l'introduire à ce moment de la démarche ? Pourquoi ne pas définir le métier de l'entreprise avant d'initier la démarche d'analyse stratégique proposée ici ?

Tout d'abord nous considérons que la notion de produit/service qui est à l'origine du champ concurrentiel est plus facile à cerner que la notion de métier. Les gens ont plus de facilité à identifier les produits de l'entreprise et les fins auxquels ils les destinent qu'une notion "abstraite" de métier. En effet, les facteurs-clés de succès et les compétences requises qui doivent servir à définir un métier, ne sont pas toujours évidents à identifier.

L'exercice de construction du S.I.R. est très instructif pour récolter et assembler les informations nécessaires à la définition du métier. C'est en construisant le S.I.R., avec ses contraintes et opportunités externes, que l'entreprise va réussir à identifier ses compétences et les facteurs-clés de succès du système qui vont, en dernière analyse, aider à définir son métier. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons choisi de

---

74 MARTINET, A.C. *Op. Cit.*.

procéder à la construction du S.I.R. avant même d'essayer de définir le métier de l'entreprise.

En général le succès d'une entreprise dans un champ concurrentiel passe par la maîtrise d'une ou plusieurs opérations-clé. Pour les maîtriser les entreprises doivent posséder certaines compétences. Les compétences requises sont bien sûr spécifiques à chaque type d'opération-clé. Pour maîtriser un verrou technologique la firme fera certainement appel à des compétences différentes que celles nécessaires à maîtriser un verrou logistique par exemple.

Donc, nous pouvons considérer que ce sont les aptitudes plus ou moins bonnes de l'entreprise à surmonter ces opérations-clés qui constituent leurs compétences distinctives. Ainsi, les compétences distinctives qui font le succès des entreprises du champ concurrentiel sont étroitement liées à l'importance et au type de barrières imposées par les opérations-clés qu'elles doivent surmonter pour accéder à une position privilégiée dans le S.I.R..

Les opérations-clés maîtrisées par la firme et les segments stratégiques qu'elle occupe ne sont généralement pas spécifiques à un seul champ concurrentiel. L'analyse des différents S.I.R. dans lesquels l'entreprise est présente, révélera que les compétences qu'elle utilise pour maîtriser les verrous et assurer sa réussite sur ces divers S.I.R., sont à peu près les mêmes pour tous les champs concurrentiels.

Ainsi, la démarche proposée offre un cadre de réflexion intéressant pour aider la firme à reconnaître et définir son métier.

10. LA STRATEGIE DES FIRMES ET LES OPERATIONS-CLES

L'analyse du S.I.R. à des fins stratégiques doit être capable de montrer les options de développement possibles et souhaitables aux acteurs qui y participent. C'est en analysant les opérations-clés du système et les avantages concurrentiels qu'elles procurent aux entreprises qui les maîtrisent, que nous pouvons comprendre la dynamique de la concurrence du champ concurrentiel. Cette compréhension nous sera utile pour réussir le positionnement de l'entreprise face à cette même concurrence et y déceler les meilleures options de développement.

En fait, l'existence de verrous à l'intérieur du S.I.R. conditionne très fortement le comportement stratégique des firmes. Les opérations-clés représentent des facteurs de succès qui devront être maîtrisés par les firmes qui convoitent un segment donné. L'importance de l'enjeu concurrentiel de la maîtrise d'une opération-clé, et par conséquent d'un segment stratégique, sera dictée par les contraintes qu'elle peut apporter non seulement au segment où elle est située, mais aussi aux autres segments du système. Ces contraintes seront plus ou moins fortes en fonction de la position que le segment occupe dans le S.I.R. et selon la nature de l'opération elle même.

Ainsi, une opération-clé située sur un "noeud" entre deux, voire plusieurs filières, aura un potentiel stratégique plus important que celle qui appartient seulement à l'une des filières de produit qui composent le S.I.R.. La maîtrise d'une opération-clé située sur un noeud peut permettre théoriquement à l'entreprise de "dominer"[75] à son profit toutes les filières qui croisent ce noeud.

Une firme dominante (*dominant firm*) ne doit pas être confondue avec une firme monopolistique. Les deux sont très différentes. La firme monopoliste possède la courbe de demande du marché comme seule contrainte théorique. De son coté, la firme dominante doit faire face à une frange de concurrents réels ou potentiels qui peuvent éventuellement attirer ses consommateurs. L'exemple de monopole pur étant rare, c'est sur le comportement des firmes dominantes que nous allons centrer nos commentaires et analyses. Campbell Soup, General Eletric, IBM et Kodak sont de bons exemples de firmes dominantes sur le marché américain [76].

Pour les entreprises qui utilisent une stratégie de domination par les coûts les opérations-noeud jouent un rôle très important. En effet, les diverses filières qui croisent un "noeud" assurent à l'entreprise des débouchés diversifiés pour ses produits, ce qui lui permettrait d'atteindre un niveau de volume de production qui autorise l'abaissement des coûts par les effets d'apprentissage et d'échelle.

En plus, ces noeuds sont des lieux d'ancrage privilégiés pour le développement de l'entreprise. Ils facilitent les intégrations verticales et horizontales des activités.

---

75 Nous considérons que la domination d'une firme sur une autre se donne quand la première a le pouvoir de restreindre les actions de la dernière.

76 MARTIN, S. Industrial economics: economics analysis and public policy. Macmillan Publishing Company, 1988, New York.

Finalement, le positionnement de l'entreprise sur un segment-noeud[77] de la filière diminue le risque de l'entreprise par rapport à un éventuel affaiblissement de la demande d'un produit spécifique du champ concurrentiel. Si la demande d'un produit spécifique du champ concurrentiel fléchi, l'entreprise ne verra pas toute sa production compromise puisqu'il existe encore d'autres débouchés pour son produit.

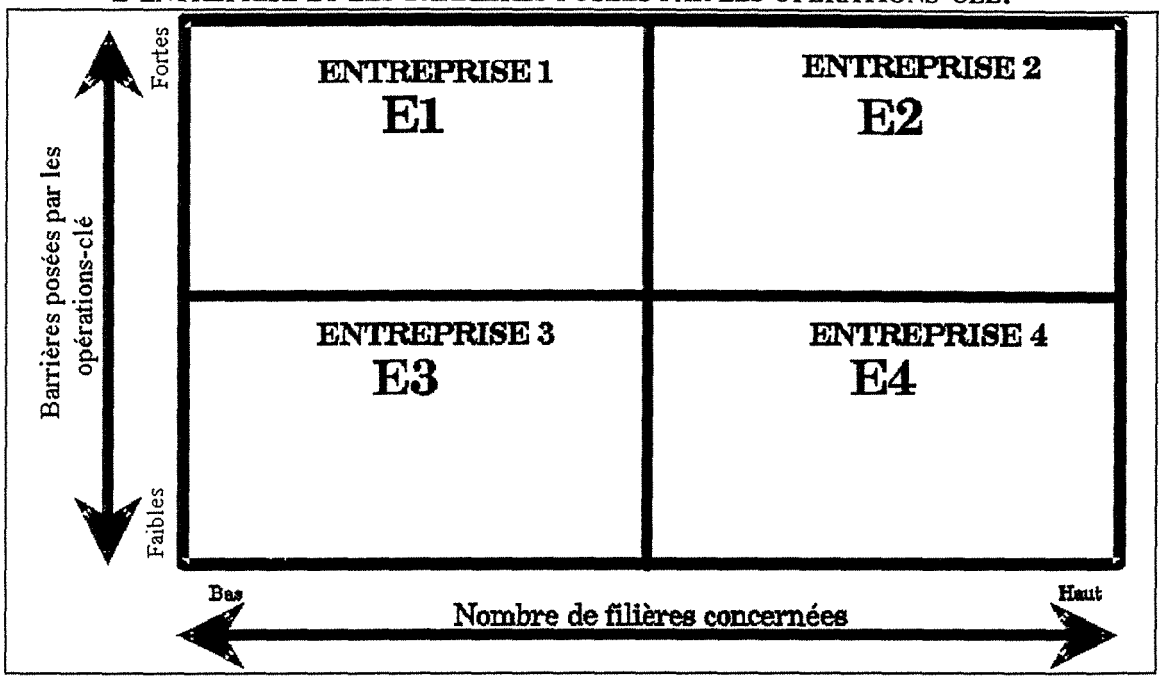
Nous pouvons dire que, plus les barrières représentées par la maîtrise d'une opération-clé sont importantes et plus elles bloquent le S.I.R. au profit de la firme qui les maîtrisent, plus le caractère stratégique de l'opération augmente. L'utilisation de ces verrous comme source d'avantage concurrentiel durera le temps nécessaire aux concurrents pour les faire "sauter". La figure 13 illustre cela.

Sur ce schéma nous avons représenté quatre entreprises (E1, E2, E3 et E4). Chacune occupe une position concurrentielle plus ou moins privilégiée selon la difficulté que les concurrents ont à imiter leur performance dans la maîtrise des opérations-clés, et selon le nombre de filières concernées par ces mêmes opérations-clés. Ainsi, l'entreprise E2 serait la mieux placée pour affronter ses concurrents. Il existe plusieurs filières qui "dépendent" de son produit, ce qui accroît son pouvoir de domination. En plus, les compétences nécessaires à maîtriser les opérations-clés sont difficilement accessibles à ses concurrents. La position la moins privilégiée c'est celle de l'entreprise E3. Les débouchés des produits de cette entreprise sont liés aux aléas de la demande d'un seul produit du champ concurrentiel, symbolisé ici par la filière de production qui lui est associée. Finalement, les compétences de l'entreprise E3 sont facilement accessibles à ses concurrents, ce qui la rend très vulnérable à la concurrence.

---

77 Nous considérons comme segments-noeud ceux qui possèdent dans l'ensemble de leurs opérations une ou plusieurs opérations-noeud entre filières.

FIGURE 13 - L'IMPORTANCE DU POSITIONNEMENT DU SEGMENT OCCUPE PAR L'ENTREPRISE ET LES BARRIERES POSEES PAR LES OPERATIONS-CLE.



Parmi les intermédiaires nous avons les entreprises E1 et E4. La première possède des compétences distinctives importantes, difficilement imitables par les concurrents, mais des débouchés limités pour ses produits. Par contre, l'entreprise E4, par le nombre de filières qui utilisent son produit, a plusieurs débouchés possibles pour ses articles. Cependant, elle est dans une position vulnérable puisque les compétences requises pour agir efficacement dans son segment sont facilement accessibles à ses concurrents réels ou potentiels.

Ainsi, la dispute pour dominer les opérations-clés n'est pas fortuite. La domination d'un segment stratégique par le contrôle d'une opération-clé donne des avantages concurrentiels certains à la firme. C'est par la maîtrise des verrous que les firmes arrivent à dégager des taux de rendement plus élevés que la moyenne des concurrents du secteur.

Les opérations-clés, et les "verrous" qu'elles imposent au système, sont vues ici comme des "barrières" que les firmes dressent pour assurer leurs positions. Elles représentent des "barrières à mobilité" à l'intérieur du S.I.R.[78,79,80,81]. Une firme

78 La notion de "barrières à la mobilité" a été utilisée par CAVES et PORTER (CAVES, R & PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers. Quarterly Journal of Economics, mai 1977, pp. 241-262.) dans leurs démarches d'identification et de définition de **groupes stratégiques**. Ces barrières peuvent être associées aux difficultés qu'une entreprise a pour imiter une autre dans une stratégie spécifique et ainsi être capable de pénétrer un nouveau groupe stratégique. Bien qu'intuitivement proche

souhaitant se développer, par une intégration verticale ou horizontale par exemple, dans la direction d'une de ces "barrières", doit être sûre de pouvoir la transposer, c'est-à-dire, de pouvoir concourir, au moins dans des conditions égales, au concurrent qui y est déjà positionné. Dans ce sens, les opérations-clés peuvent aussi être considérées comme "barrières à l'entrée" dans le sens classique du terme.

Si la firme ne se juge pas capable "d'attaquer" directement la position du concurrent elle devra essayer de "contourner" cette "barrière" par le choix d'un autre type de stratégie qui puisse lui assurer des gains intéressants, mais aussi la protéger des nouveaux entrants potentiels qui seraient attirés par son succès. Elle essayerait alors de créer sa propre opération-clé, c'est-à-dire de maîtriser les facteurs-clés du segment, voire des filières et du S.I.R., le plus efficacement possible pour que les nouveaux entrants soient dissuadés d'y tenter leur chance.

Finalement, la maîtrise d'une opération-clé et l'effet de domination qu'elle peut entraîner dans le segment qui la contient, peut représenter un point d'ancrage intéressant pour l'entreprise qui veut se diversifier à l'intérieur du S.I.R.. L'entreprise pourra alors réaliser une expansion facile jusqu'au point où elle va se heurter à des barrières qui ont été dressées par d'autres entreprises qui agissent sur le même segment ou sur des segments différents.

Dans les sections qui suivent nous aborderons le positionnement que les firmes doivent assumer face aux différents types d'opérations-clés existants, ainsi que la façon selon laquelle elles doivent en créer d'autres à leur profit.

10.1. LES STRATEGIES DE BASE ET LES OPERATIONS-CLES.

Le caractère clé d'une opération peut être lié à sa capacité à différencier les produits de l'entreprise vis à vis de ses concurrents ou encore à l'abaissement des

---

(l'idée de frein à la mobilité des firmes est là pour garantir cela), la notion que nous présentons se veut plus large que celle adoptée par PORTER. En fait, la mobilité des firmes à l'intérieur du S.I.R., telle que nous la voyons, ne se limite pas à un changement de groupe stratégique à l'intérieur d'un même secteur mais s'étend principalement, à un changement des activités de base (technologiques, commerciales et logistiques) accomplies par la firme dans les plusieurs filières des S.I.R. où elle est présente. En plus, la notion de secteur est certainement problematique vis à vis de la méthodologie presentée.

79 BIDAULT, F. *Op. Cit.*

80 VANNESSON, P. Barrières et stratégie des entreprises. Presses du CNRS. 1990, Paris.

81 PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence. Economica, 1982, Paris.

coûts qu'elle peut donner. Ces deux sources d'avantage concurrentiel sont associées aux deux grandes stratégies de base proposées par PORTER: **la différenciation et l'avantage par les coûts**[82].

10.1.1. Les stratégies de différenciation.

La base de ces stratégies est de donner au produit des caractéristiques spécifiques qui le différencient des autres produits offerts par la concurrence. Cette différenciation peut exister au niveau du produit lui même (qualité, contenu technologique, performance, etc.) ou encore au niveau des autres fonctions qui l'entourent: la distribution, le service après-vente, la garantie, le marketing, etc.

Pour qu'une stratégie de différenciation soit réussie il faut que le marché reconnaisse le caractère particulier du produit et accepte payer un prix plus cher pour l'avoir: c'est le ***surprix*** d'un produit. En plus, pour que la stratégie de différenciation soit "durable" et proportionne d'avantages concurrentiels "stables" pour l'entreprise, elle doit être difficile à imiter par ses concurrents.

Finalement, une stratégie de différenciation aura plus de chance de réussir si la firme est en mesure de différencier ses produits, sans pour autant voir leur prix s'écarter trop du prix de référence du marché.

10.1.2. La stratégie de domination par les coûts.

Les entreprises qui suivent cette stratégie doivent être en mesure d'offrir au marché des produits à un prix plus faible que celui de la concurrence, avec une qualité comparable à celle du produit de référence. Le contrôle des coûts dans les firmes qui envisagent une domination par les coûts doit être très serré à tous les niveaux. Non seulement les coûts de fabrication doivent être l'objet d'un contrôle étroit, mais aussi les coûts de marketing, d'approvisionnement, de distribution, de conception, d'administration, etc.

---

82 PORTER, M. Choix stratégiques et concurrence. Economica, 1982, Paris.

En général, ce type de stratégie est lié à des effets d'échelle et d'apprentissage importants. Il faut rappeler que pour faire jouer profitablement ces effets-là, l'entreprise doit avoir une forte partie du marché. La stratégie n'est plus donc "d'adapter" le produit à un marché spécial mais de le produire en grands volumes avec des caractéristiques standards. L'effet de volume étant alors très important.

Cependant, nous pouvons trouver à l'origine de coûts de revient plus faibles, en plus d'une plus grande efficacité de la production, d'autres facteurs comme: le contrôle ou l'accès privilégié aux sources d'approvisionnement, le contrôle de la fabrication de produits intermédiaires indispensables à la fabrication des produits finis, un personnel déjà entraîné et spécialisé dans un produit, dans un processus de production particulier, etc.

Pour qu'une stratégie de ce type réussisse il faut que le consommateur perçoive le produit comme capable de remplir les fonctions de base qu'il juge indispensables que le produit lui apporte. C'est seulement à partir de ce niveau minimal de qualité que le produit sera compétitif.

10.2. LES OPTIONS STRATEGIQUES POSSIBLES FACE A L'EXISTENCE ET A LA MAITRISE DES OPERATIONS-CLE.

Il se peut que dans un S.I.R. la nature des barrières imposées par la maîtrise des opérations-clés soit tellement faible, que nous pouvons les considérer comme quasi inexistantes. Le comportement stratégique et les options possibles de développement pour une firme agissant sur un ou plusieurs segments de ce type de S.I.R., sera tout à fait différent de celui qui est sur un S.I.R. "verrouillé" par des opérations-clés difficiles à maîtriser et qui, pour cette raison-même, représentent des barrières concurrentielles difficiles à surmonter.

L'existence des opérations-clés dans de S.I.R. et leur maîtrise par les firmes, peuvent créer trois situations théoriques possibles, qui auront des conséquences différentes au niveau des stratégies envisageables.

1. Il existe des opérations-clés dans le S.I.R. et l'entreprise les maîtrise
2. Il existe des opérations-clés dans le S.I.R. et l'entreprise ne les maîtrise pas.
3. Il n'existe pas d'opérations-clés importantes dans le S.I.R.

Par la suite nous allons détailler les options stratégiques possibles face à ces trois cas de figure.

10.2.1. Le cas où il existe des opérations-clé dans le S.I.R. et où l'entreprise les maîtrise.

Nous considérons que les entreprises dans cette situation auront soit une position de leader soit les conditions potentielles de le devenir. Une entreprise leader aura une position concurrentielle privilégiée dans ses segments d'action et, en conséquence, sur une ou plusieurs filières du S.I.R.. Autrement dit, elle sera dans une "position concurrentielle dominante", i.e. elle sera en mesure de "dominer" facilement les concurrents par sa plus large marge de manoeuvre opérationnelle et stratégique. Finalement, en fonction de la position du segment occupé sur le S.I.R., ce type d'entreprises peut maîtriser plusieurs filières de produit du champ concurrentiel à la fois, avec tous les avantages concurrentiels que cela peut leur apporter.

L'objectif de base de ces entreprises doit être de fortifier leur position de leader. Plusieurs stratégies sont alors envisageables en fonction des types d'opérations-clés qui donnent à l'entreprise la capacité distinctive nécessaire au maintien de sa position de leader. En effet, la source de l'avantage concurrentiel qui assure la position de leader peut être liée à des opérations commerciales, à des opérations techniques ou encore à des opérations logistiques. Cela va dépendre du niveau d'importance que ces opérations ont pour la dynamique concurrentielle de l'ensemble des filières concernées.

Par ailleurs, la position de leader peut être due à un monopole légal. Ce cas ne sera pas considéré ici puisqu'il échappe au processus concurrentiel normal.

Cependant, hormis les attitudes défensives ou offensives basées sur la fortification ou la création d'obstacles structurels dans le S.I.R. que nous verrons par la suite, l'entreprise peut songer à utiliser des "armes de dissuasion". Celles-ci peuvent obéir à deux logiques différentes: accroître l'attente d'une riposte ou réduire des incitations à attaquer [83].

---

83 PORTER, M. L'avantage concurrentiel, InterEditions, 1986, Paris.

Les concurrents seront moins tentés d'investir un marché quand ils savent que les entreprises déjà présentes sur ce marché auront la capacité et la volonté de donner une riposte à la hauteur de ces attaques. L'entreprise qui se sent menacée peut alors émettre des signaux marquant sa volonté de se défendre.

C'est un niveau de profit élevé qui attire généralement une entreprise sur un segment. Cela l'amène à attaquer les firmes déjà en place, pour pouvoir justement s'approprier une part de ces profits. Or, si les firmes leaders baissent leurs profits, en diminuant les prix par exemple, leurs concurrents se sentiront moins intéressés par participer à une dispute où le marché convoité aura des marges moins grandes que celles considérées dans les calculs initiaux.

10.2.1.1 La stratégie commerciale du leader.

C'est l'entreprise leader qui bénéficie le plus d'un accroissement global de la demande puisque que c'est elle qui possède la plus grande part de marché du produit de référence. Ses concurrents bénéficieront aussi d'un tel accroissement, mais à un degré moins important. Il est alors logique qu'elle s'attache à développer la demande globale des produits qu'elle fabrique, même si les concurrents vont aussi bénéficier de cet accroissement du marché. Il existe plusieurs options stratégiques qui peuvent favoriser l'accroissement de la demande globale: la recherche de nouveaux utilisateurs, la recherche de nouvelles utilisations, la stimulation à la production de produits complémentaires ou la stimulation à l'augmentation de la consommation [84].

Selon la position du segment qu'elle occupe dans le S.I.R., une entreprise peut être amenée à chercher de nouveaux utilisateurs pour ses produits, soit dans des marchés adjacents externes au S.I.R., soit dans les consommateurs des produits du champ concurrentiel.

Une autre démarche pour accroître la demande globale consiste à rechercher de nouvelles utilisations pour les produits fabriqués. Dans ce cas, l'entreprise peut investir d'autres filières, dans d'autres S.I.R., qui seraient consommatrices potentielles de ses produits. La firme peut aussi scruter l'intérieur du S.I.R. pour regarder s'il n'existe pas d'autres filières concernées qui seraient passibles d'utiliser

84 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

ses produits. Au sujet des produits du champ concurrentiel la firme peut encore essayer de trouver de nouvelles utilisations pour les produits qu'elle fabrique. Dans ce cas il faut faire attention puisqu'un nouvel usage du produit peut révéler un nouveau besoin de base qui pourrait, à la limite, donner naissance à un nouveau champ concurrentiel et, par conséquent, à un nouveau S.I.R..

Pour stimuler la consommation de ses produits, l'entreprise peut encore se lancer dans la fabrication de produits complémentaires ou encore la stimuler. La demande dérivée de ses produits augmenterait alors la demande globale du secteur.

Finalement, l'entreprise peut envisager l'augmentation pure et simple du niveau de consommation des produits spécifiques de sa fabrication. Cela relève généralement d'efforts de marketing tels que la publicité et la promotion, par exemple.

Mais, au-delà de ces actions qui visent le développement de la demande globale, l'entreprise peut envisager d'autres actions qui chercheraient le maintien de sa position concurrentielle. Elle assumerait alors une position défensive ou d'attaque.

Les actions de défense sont destinées à dissuader les autres concurrents d'une attaque. L'efficacité des actions de dissuasion sera plus efficace auprès des concurrents qui ne se sont pas encore engagés à fond dans leurs processus de répositionnement ou d'entrée sur le segment. Plus les firmes "challengers" ont investi de ressources, plus les barrières à la sortie sont importantes et plus leur menace doit être prise au sérieuse. Une firme qui est encore dans la phase des études de marché sera plus facilement *dissuadée* d'entrer sur un marché que celle qui a déjà investi par exemple dans la construction de nouvelles usines.

Les actions défensives peuvent alors assumer des formes variables [85]. Il faut noter que ces actions sont plutôt complémentaires qu'exclusives.

- Le maintien d'un prix proche du prix de la concurrence.
- Le maintien des efforts de publicité sur la marque de l'entreprise.
- La création de sous-marques qui peuvent être utiles en cas d'une éventuel "guerre de prix".
- La création de nouveaux services liés aux produits (un service après-vente plus poussé, par exemple).

---

85 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

• Le maintien d'une gamme de produits la plus variée possible qui soit capable de couvrir les divers segments du marché le plus efficacement possible.

L'entreprise peut aussi passer à l'attaque en essayant d'augmenter sa part du marché. L'augmentation de la part de marché étant entendue comme une façon d'augmenter la rentabilité de l'entreprise. Comme nous l'avons déjà vu, cela est surtout vrai pour les entreprises qui peuvent tirer profit des effets d'échelle et d'apprentissage pour abaisser leurs coûts.

Finalement les entreprises leaders doivent éviter de tomber dans le piège de penser que la structure du S.I.R. et leur environnement sont immuables. Un changement dans la structure du S.I.R., soit crée par un concurrent ou dû à des externes, peut en fait donner aux concurrents les moyens de "court-circuiter" les verrous maîtrisés par l'entreprise leader. Dans ce cas, les investissements pour accroître l'efficacité dans la maîtrise des opérations-clés, déjà obsolètes, deviennent inutiles.

Pour maintenir le *leadership,* l'entreprise doit être aussi capable de continuer à faire des investissements sur les opérations-clés qui assurent sa position d'aujourd'hui, et de surveiller le S.I.R. pour détecter rapidement les changements qui pourraient rendre "obsolètes" ses avantages relatifs[86]. Une nouvelle orientation stratégique pouvant alors être envisagée en fonction des changements potentiels du système. Il s'agit, en dernière analyse, de s'adapter continûment aux changements de structure du S.I.R..

10.2.1.2. La stratégie logistique du leader.

Nous entendons comme stratégie logistique toutes les actions que l'entreprise peut entreprendre pour conserver et/ou améliorer ses réseaux d'approvisionnement et de distribution.

Comme nous avons déjà vu, les opérations d'approvisionnement et de distribution créent parfois des verrous dans le S.I.R. au profit des entreprises qui les

86 Les analyses de FOSTER sur les discontinuités technologiques (FOSTER,R. L'innovation: avantage à l'attaquant. InterEditions, 1986) abordent de façon très pertinente cette problèmatique. Il utilise une "courbe en S" (performance x effort d'investissement) comme instrument de "représentation graphique de la relation entre les efforts cumulés consacrés à l'amelioration d'un procédé ou d'un produit et les résultats obtenus grâce à cet investissement. Ainsi, les technologies se succèdent dans le temps et les courbes en S également; l'intervalle qui les sépare définit une discontinuité.

maîtrisent (voir section 8.5). Nous ne reviendrons pas sur ce qui a été déjà dit, mais nous essayerons de commenter comment les entreprises leaders peuvent s'y prendre pour profiter de ces avantages.

En fonction de leur position concurrentielle privilégiée les firmes leaders peuvent se permettre plus facilement de choisir les clients auxquels elles souhaitent vendre leurs produits. C'est seulement après ce choix que la firme sera en mesure d'opter pour le circuit de distribution le mieux adapté pour les atteindre. Selon PORTER le choix des "bons clients" dérive de l'analyse de quatre grands critères [87]:

. **La comparaison entre les besoins d'achat et les capacités de la firme.** Il s'agit ici de choisir le client le plus adapté aux conditions de production de la firme. Par exemple, une petite entreprise qui veut investir dans les produits de grande consommation distribués à travers les grandes centrales d'achat, doit être sûre que sa capacité de production est suffisante pour fournir les grandes commandes qui caractérisent ce type de client.

. **Le potentiel de croissance.** Le choix d'un client avec un grand potentiel de croissance signifie que l'entreprise verra, très probablement, le nombre de commandes de ce client augmenter dans le temps.

. **La situation structurelle.** Elle fait référence au pouvoir de négociation entre l'acheteur et le vendeur. Est-ce que le client a le poids suffisant pour forcer le vendeur à baisser ses marges de profit ?

. **Le coût de livraison.** Il est parfois possible que le coût nécessaire pour atteindre les "bons clients" soit si élevé que l'opération ne devient pas intéressante pour la firme.

Les entreprises leaders, par leur plus grande marge de manoeuvre, sont beaucoup mieux placées pour choisir les clients et les circuits de distribution les plus convenables que les autres entreprises présentes sur le segment. En plus, elles peuvent exercer leur pouvoir de pression pour "verrouiller", auprès des distributeurs, l'entrée d'autres concurrents sur le marché de leurs produits.

---

87 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

Nous pouvons dire que le pouvoir du vendeur s'accroît vis à vis de celui de l'acheteur si: [88]

. La quantité achetée est petite par rapport à la production du vendeur.

. Le nombre d'entreprises sur le marché qui peuvent fournir le produit est restreint.

. Les prix de transfert sont trop élevés.

. Les acheteurs ne peuvent pas envisager une intégration vers l'amont.

. Les coûts de changement de fournisseurs sont trop élevés.

Ainsi, la liberté de choisir le circuit de distribution le plus indiqué pour atteindre les clients sera une fonction directe, entre autres, du pouvoir que l'entreprise a sur les distributeurs. Bien sûr, le degré de liberté pour choisir les clients, et les circuits de distributions nécessaires à leur faire parvenir les produits sont quand même limités par les caractéristiques des produits eux même.

Les entreprises leaders peuvent encore envisager de mettre en place des structures verticales coordonnées de distribution[89]. Dans ce type de structure les partenaires visent à faire des économies de ressources et à accroître leurs pouvoirs sur le marché par l'intégration coordonnée de leurs actions. Par les compromis qui se forment lors de leur mise en place, ces structures servent aussi à verrouiller l'entrée de nouveaux concurrents sur les circuits de distribution concernés. Les coordinations verticales dans les circuits de distribution peuvent assumer plusieurs formes: les coordinations par fusion ou acquisition, les coordinations contractuelles et les coordinations administratives.

Les entreprises leaders peuvent encore envisager plus facilement, selon le type de produit et le positionnement que l'entreprise veut lui donner, l'intégration verticale de leurs opérations de distribution. Cela leur donne un plus grand pouvoir de négociation vis à vis des grossistes et des détaillants. En plus, elles peuvent "sauter" quelques marchés intermédiaires ou, en éliminant un ou plusieurs niveaux de ces intermédiaires, augmenter leur marge de profit. Certes des entreprises pourraient être en mesure de d'intégrer la distribution. Mais, est-ce qu'elles auraient la même efficacité que les entreprises qui font de la distribution leur métier?

---

88 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

89 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

Les stratégies d'achat peuvent être aussi importantes pour la firme que les stratégies de distribution. Selon PORTER les principaux problèmes que pose une stratégie d'achats sont les suivants: [90]

. **La stabilité et la compétitivité de l'ensemble des fournisseurs.** La compétition entre les fournisseurs les stimule à offrir des produits et des services de plus en plus performants.

. **Le degré optimal d'intégration verticale.** Cette décision se pose dans la mesure où la firme aurait presque toujours, en théorie, l'option de s'intégrer vers l'amont ou vers l'aval, de façon à assurer elle même toutes les opérations logistiques, commerciales et techniques, nécessaires à son fonctionnement et développement. On dit bien "en théorie", puisque dans la pratique cela est rarement possible et, en tout état de cause, encore plus rarement efficace. Nous verrons plus tard les avantages et inconvénients de l'intégration verticale ainsi que de quelle manière la structure du S.I.R. peut freiner ou faciliter le processus de verticalisation de certaines firmes.

. **La répartition des achats entre fournisseurs qualifiés.** Dans certains cas la répartition des achats entre plusieurs fournisseurs augmente le pouvoir de négociation de l'entreprise à leur égard. Cependant, une relation de partenariat peut être établie entre la firme et ses fournisseurs. Cette relation de partenariat peut se concrétiser, par exemple, par un programme commun de R & D ou par la production d'articles qui bénéficient d'effets d'échelle et d'apprentissage importants. Dans les deux cas l'entreprise leader possède une marge de manoeuvre suffisamment grande pour choisir le système qui lui convient le plus. La répartition des achats permet aussi à l'entreprise de diminuer les coûts de transfert lors d'un éventuel changement de fournisseur. Les efforts de normalisation de la matière-première permettent aussi de réduire les coûts de transfert.

. **La création d'une pression maximale sur les fournisseurs choisis.** Cette pression peut s'exercer de plusieurs façons: l'encouragement de nouveaux fournisseurs potentiels, la création d'une menace d'intégration vers l'amont ou l'intégration réelle de la production d'une petite partie de la matière-première utilisée.

Pour devancer ses concurrents face aux problèmes posés par l'approvisionnement, l'entreprise leader peut, par exemple: [91]

---

90 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

. Chercher à passer des contrats exclusifs avec les meilleurs fournisseurs.

. Intégrer en amont les sources d'approvisionnement.

. Adapter les produits des fournisseurs à ses propres besoins de façon à ce que les coûts de changement de clients soient trop élevés pour les fournisseurs.

. Développer des recherches conjointes avec les fournisseurs ou signer des contrats d'achat à long terme comme forme de garantie de l'approvisionnement en matières-premières.

La décision prise, en termes du choix des circuits de distribution et d'approvisionnement, doit prendre en compte les facteurs exposés ci-dessus. Il reste finalement, qui ce sont les entreprises leaders qui peuvent, en analysant ces facteurs-là, choisir le plus librement la situation qui les convient.

10.2.1.3. La stratégie technologique du leader.

A plusieurs reprises nous avons déjà mentionné dans ce travail l'importance de la technologie pour la stratégie des entreprises. En effet, les bouleversements techniques, de plus en plus profonds et fréquents auxquels sont soumis les entreprises d'aujourd'hui, font de la stratégie technologique une composante indispensable de la stratégie globale de l'entreprise. La stratégie technologique est vue ici comme "la démarche qu'emprunte une firme pour développer et utiliser la technologie" [92].

A l'exception de quelques types d'industries qui utilisent l'innovation technologie comme arme stratégique majeure (voir ref. n° 31), la stratégie technologique doit être vue comme une partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise. Certes c'est une composante très importante, voire décisive, mais encore un élément qui doit s'harmoniser avec l'objectif et les ressources disponibles de l'ensemble de la firme.

Les innovations technologiques doivent servir à renforcer, voire à créer des conditions concurrentielles avantageuses pour l'entreprise. Les technologies les plus pointues ne sont pas toujours les plus indiquées pour obtenir des avantages

---

91 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

92 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

concurrentiels. L'adoption d'une technologie "moins noble" peut parfois s'avérer plus rentable pour la firme qu'une autre théoriquement plus performante. PORTER cite quatre conditions de base nécessaires pour que l'adoption d'une technologie soit rentable pour l'entreprise:

. Le progrès technologique doit réduire les coûts ou renforcer la différenciation par ses mérites propres, et l'avance technologique de la firme doit être durable. L'avance technologique est considérée comme durable quand elle est difficile à imiter.

. Le progrès technologique doit infléchir les facteurs d'évolution des coûts et de la différenciation dans un sens favorable à la firme. L'utilisation d'un nouveau processus de production plus sensible aux effets d'échelle favorisera les firmes qui suivent une stratégie de domination par les coûts et qui doivent, par conséquent, posséder une part de marché important.

. Le lancement d'un progrès technologique doit précéder les avantages de ceux inhérents à la technologie elle-même.

. Le progrès technologique doit améliorer la structure d'ensemble du secteur.

Les choix technologiques[93] doivent aller dans le sens d'un renforcement des capacités distinctives de la firme. Il s'agit d'être encore plus efficace dans la maîtrise des opérations-clés pour assurer la stabilité des avantages concurrentiels conquis. Ainsi, les programmes de R & D doivent abandonner toutes les démarches de "spéculation scientifique" pour se concentrer sur les activités vraiment vitales pour la firme.

En adaptant les idées de PORTER nous pouvons dire qu'une entreprise pourra garder la maîtrise d'un verrou technologique si les concurrents ne peuvent pas reproduire la technologie développée par elle ou si la firme innove aussi vite ou plus vite que les concurrents et qu'ils n'arrivent pas à la rattraper.

---

93 Selon TOURNEMINE (*Op. Cit.*) les choix stratégiques en termes technologiques se remènent à trois grands types de décision :

- L'identification et la selection des technologies nouvelles à acquèrir.

- La détermination de la voie d'accès aux nouvelles technologies.

- Le choix des formes de valorisation et d'exploitation des technologies de l'entreprise.

La maîtrise technologique des opérations-clés du S.I.R. est source d'autres avantages concurrentiels que ceux dus à l'exploitation directe, dans le processus de production par exemple, de la nouvelle technologie elle-même. [94]

. Les innovations constantes que la firme doit faire pour se maintenir comme leader donnent une réputation positive auprès du marché que les concurrents auront du mal à renverser. Elle devient la firme de référence.

. Le fait de détenir une technologie-clé accroît son pouvoir de négociation vis à vis de ses fournisseurs et de ses clients. Elle a le choix des circuits de distribution et d'approvisionnement les plus avantageux.

. Les clients qui ont adopté sa technologie initialement peuvent avoir des coûts de conversion qui dissuadent tout changement de fournisseur.

. Le fait que les produits issus de cette nouvelle technologie soient rares sur le marché va donner à l'entreprise des opportunités de gains très intéressantes. En effet, le consommateur est généralement incliné à payer plus pour un produit qu'il considère plus performant technologicamente.

Finalement, l'avantage concurrentiel donné par une technologie particulière sera probablement plus durable si la technologie en question a été développée internement à l'entreprise. L'importance de la technologie comme facteur-clé de succès diminue au fur et à mesure qu'elle est accessible à tous les concurrents. Il s'agit alors pour l'entreprise qui fonde sa domination sur des avances technologiques de continuer à gérer les nouvelles technologies qui la maintiennent en avance par rapport à ses concurrents.

10.2.2. Le cas où il existe des opérations-clé dans le S.I.R. et où l'entreprise ne les maîtrise pas.

Comme nous avons vu depuis le début de ce travail, les opérations-clés et les verrous qu'elles créent, représentent des obstacles structurels que les entreprises cherchent à maîtriser pour obtenir des avantages concurrentiels. Ainsi, dans notre

---

94 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

raisonnement, une position de leader qui soit stable sera toujours associée à la maîtrise d'une ou de plusieurs de ces opérations-clés.

Les entreprises concurrentes qui convoitent la position du leader ont alors trois stratégies de base à prendre:

1. **Elles essayent de "surmonter" les barrières posées par les opérations-clés.** Il s'agit d'essayer de maîtriser, avec la même efficacité, les opérations-clés qui font la capacité distinctive des leaders. Cela peut être considéré comme une attaque frontale et suscitera probablement des réactions énergiques de la part du leader.

2. **Elles essayent de "contourner" les barrières posées par les opérations-clés.** Il s'agit de se positionner différemment sur le S.I.R., de façon à éviter les obstacles structurels représentés par les verrous. Cette stratégie peut éviter un affrontement avec les leaders. En effet, il se peut que, sur le même S.I.R., deux firmes positionnées différemment puissent avoir des marges de profit intéressantes.

3. **Elles essayent de "créer" de barrières à leurs profits.** Il s'agit de modifier la structure du S.I.R. pour créer d'autres nouvelles opérations-clés qui seraient accessibles à l'entreprise "entrante". Cette stratégie peut aussi susciter des réactions énergiques de la part du leader qui chercherait à maintenir le *status quo* du S.I.R., théoriquement avantageux à lui.

Par la suite nous allons analyser en quoi consiste précisément ces trois stratégies et comment, et sous quelles conditions, les entreprises peuvent les appliquer

10.2.2.1. L'attaque frontale: à la "conquête" des opérations-clés.

Les entreprises qui choisissent cette voie stratégique devront être capables d'égaler ou supplanter les entreprises leaders dans la maîtrise des opérations-clés responsables de leurs avantages concurrentiels. La difficulté de cette stratégie dérive du fait que les entreprises leaders ont tendance à utiliser toute leur capacité de défense et d'attaque, pour essayer de garder leur avantage compétitif.

L'affrontement direct est peut être la stratégie la plus difficile et la plus risquée à suivre. PORTER dans son livre "L'avantage concurrentiel" dit que "la première règle d'une stratégie offensive est de ne pas attaquer de front avec une stratégie

d'imitation, quelles que soient les ressources et l'endurance du challenger" [95]. Par contre, d'autres auteurs jugent ce type d'attaque possible, si les forces de l'attaquant sont très supérieures à celles de l'attaqué [96,97].

Le type de stratégie à adopter pour conquérir et faire "sauter" un verrou est fonction du type d'opération-clé qui l'a généré et des contraintes qu'elle apporte. Ainsi les actions d'attaque peuvent demander par exemple des investissements en R & D pour supplanter un avantage technologique du leader ou encore "l'assaut" des circuits de distributions classiques par pression sur les distributeurs.

Le leader peut être attaqué plus facilement s'il avait déjà émis des signaux de vulnérabilité[98]. PORTER classe ces signaux selon deux grandes catégories: les signaux sectoriels et les signaux propres au leader.

Dans notre méthode, les signaux sectoriels peuvent être appris à partir de l'analyse du comportement des variables venues de l'environnement concurrentiel du système ou à partir de l'analyse des changements de l'architecture du S.I.R. lui-même. L'évolution du progrès technologique des opérations du S.I.R. (quand il est externe aux acteurs du S.I.R.), leur caractère continu ou discontinu, et les changements dans les habitudes de consommation de la clientèle, sont des exemples de facteurs externes qui peuvent changer les règles du jeu concurrentiel. Ces types de facteurs peuvent révéler des points faibles du leader que les concurrents peuvent utiliser pour l'attaquer. D'autres facteurs de faiblesse du leader peuvent être repérés par l'analyse de l'architecture du S.I.R.: des changements dans les circuits de distribution, des modifications dans les coûts de production et des nouveaux circuits d'approvisionnement en sont bien l'exemple. Des changements dans les conditions de fonctionnement de ces facteurs-là peuvent révéler des opportunités dont les concurrents peuvent profiter pour attaquer le leader.

Cependant, les signaux de faiblesse de la position d'un leader peuvent ne pas venir du comportement de la structure du S.I.R. ou de son environnement concurrentiel mais du comportement du leader lui-même. Ainsi, la vulnérabilité potentielle d'un leader peut être détectée quand:

---

95 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

96 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

97 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

98 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

•. Il n'a pas de stratégie bien définie ("l'enlisement dans la voie médiane").

• Ses clients sont mécontents.

• Le leader résiste à l'adoption des nouvelles technologies.

• Sa rentabilité est si élevée que les concurrents peuvent trouver un espace de fonctionnement avec une rentabilité moins importante.

• Problèmes légaux (lois anti-trusts, par exemple).

• Le leader souffre d'une crise de gestion interne. C'est le cas par exemple des groupes familiaux au moment de la succession du pouvoir.

L'attaque frontale étant plus risquée et plus coûteuse, l'entreprise *challenger* peut, tous comptes faits, opter pour une stratégie d'**attaque latérale**. Dans une stratégie de ce type le *challenger* ne se lance pas directement dans les opérations-clés du leader pour essayer de les "conquérir", mais il tente d'attaquer d'autres dimensions, accessoires aux opérations-clés, sur lesquelles le leader peut être plus facilement supplanté.

Prenons deux exemples d'attaque latérale. Dans le premier exemple l'entreprise leader a un patrimoine technologique fort bien installé et des capacités de R & D qui lui permettent d'être toujours à la pointe des innovations. Dans ce cas une entreprise souhaitant atteindre le même niveau technologique devrait dépenser de gros efforts pour acquérir et/ou développer une technologie semblable. Cela pourrait être au-dessus de ses forces. Elle peut alors choisir d'utiliser une stratégie d'attaque latérale par les prix. Elle pourrait envisager d'offrir le même produit, avec une technologie moins performante, qui séduirait une partie importante des clients du leader. Cela saperait les défenses du leader qui verrait ses profits baisser à cause d'un rétrécissement de son marché. Sa capacité d'investissement en R & D serait alors diminuée et à moyen terme la firme challenger pourrait envisager de se lancer, désormais avec une riposte potentielle plus faible du leader, sur le segment de marché délimité par "la haute technologie" du leader.

Dans un deuxième exemple l'avantage concurrentiel de la firme leader repose sur un réseau de distribution dynamique et efficace. Dans une optique de stratégie d'attaque latérale la firme challenger peut alors essayer de la détrôner justement sur le marché géographique le moins bien desservi par elle ou alors investir les distributeurs sur lesquels elle n'a pas beaucoup de pouvoir.

KOTLER & DUBOIS utilisent encore d'autres termes pour définir les options possibles d'attaque du leader: l'encerclement, l'écart et la guérilla [99]. Toutes ces stratégies peuvent être considérées plus ou moins comme de variantes de la stratégie d'attaque latérale. C'est pourquoi nous avons fait le choix de les considérer comme telles.

10.2.2.2. Comment "contourner" ou "éviter" les opérations-clés pour éviter l'affrontement direct avec le leader et garder une position concurrentielle avantageuse.

La meilleure stratégie n'est pas forcément d'attaquer le leader pour essayer de le détrôner et d'occuper sa place. Il existe bien des cas où les leaders et leurs concurrents mènent une "coexistence pacifique" avec des profits intéressants pour tous.

Cette "coexistence pacifique" peut résulter de deux situations:

I) Dans la première situation les entreprises se font un "partage conscient du marché". Les entreprises reconnaissent la position du leader et se contentent d'une position secondaire sur le marché. C'est sur les marchés à faibles marges, à faible capacité de différenciation, avec des niveaux de qualité et de services comparables, avec un potentiel de croissance non explosif et avec des différences importantes au niveau technologique et financier, que cette situation pourra se développer plus facilement[100,101]. Même les entreprises qui adoptent cette stratégie de **suiveur** doivent avoir une stratégie bien définie vis à vis du leader. En fait leur existence se justifie seulement, même en une deuxième position, par des différences qu'elles ont su créer à l'égard du leader. Leur stratégie doit être donc d'identifier et consolider ces différences sour tenter de fidéliser leur clientèle.

Nous considérons que les entreprises qui suivent une stratégie de ce type n'essayent pas de faire "sauter les verrous" du S.I.R.. Elles ne les remettent pas en cause. Pour elles les verrous font strictement partie des règles du jeu concurrentiel, et il faut essayer de bien les contourner ou de bien les éviter pour pouvoir survivre et se développer le plus aisément possible.

---

99 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

100 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

101 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

Une entreprise peut par exemple reconnaître son incapacité, quel qu'en ce soit le motif, à créer des innovations avec la qualité et le dynamisme du leader. Elle se contentera alors d'essayer de l'imiter au mieux possible en lui laissant les avantages et les inconvénients d'être le précurseur sur le marché. Elle cherchera à trouver des clients auprès des consommateurs qui peuvent se passer de cette innovation ou qui ne peuvent pas se la payer. Par contre, la position du suiveur peut être menacée à partir du moment où l'ensemble des consommateurs perçoit cette innovation comme faisant partie indispensable de l'*offre de référence*[102]. A ce moment là, il doit être capable d'offrir à sa clientèle, sous peine de se faire exclure du marché, des produits ayant au moins les caractéristiques semblables à celles offertes par l'entreprise leader.

II) Dans le deuxième cas, les entreprises cherchent à investir un créneau spécifique. C'est la **stratégie du spécialiste**. Face à cette stratégie de focalisation, de concentration des efforts, les entreprises leaders peuvent rester dans l'immobilisme. Elles le font soit parce qu'elles ne peuvent pas réagir convenablement, soit parce qu'elles ne veulent pas le faire.

En fait, les coûts nécessaires à modifier la rigidité de la structure organisationnelle et productive de l'entreprise leader pour qu'elle puisse atteindre un créneau spécifique, peuvent être plus grands que les bénéfices qu'elle pourrait espérer obtenir de la conquête ou du maintien de cette part du marché. Certes, l'entreprise leader peut toujours investir un créneau, qui *a priori* n'est pas très important au niveau du chiffre d'affaires ou de la partie du marché qu'il peut lui apporter, mais qu'elle juge important au niveau de sa stratégie globale. C'est par exemple le cas des leaders qui suivent la stratégie d'occuper tous les créneaux pour empêcher que des concurrents ne viennent s'y installer. L'objectif est d'empêcher les concurrents de pénétrer sur le marché pour éviter qu'ils puissent représenter un danger dans l'avenir.

Par ailleurs, une stratégie de créneaux peut être aussi tentée par les grandes firmes. Elles essaierons de mettre en place une structure organisationnelle souple et décentralisée, qui cherchera à atteindre la demande spécifique de chaque créneau du marché. L'entreprise pourra essayer de compenser l'augmentation de la complexité de gestion que pose une structure organisationnelle de ce type par d'autres avantages

---

102 GOULD, J.P. & FERGURSON, C.E. Théorie microéconomique. Economica, 1982, Paris.

103 BLANC, G. & DUSSANGE, P et QUELIN, B. Stratégies concurrentielles et différenciation. Annales de Mines, sept. 1991, Paris.

venus de sa taille. En effet, des effets des synergies techniques, commerciales et financières, peuvent souvent être exploités dans ces cas-là.

Donc, une entreprise peut essayer d'investir un créneau dans lequel l'importance des opérations-clés maîtrisées par le leader est mitigée. Elle essayera d'adapter leur processus de production, d'approvisionnement et de distribution, de telle façon que l'importance des verrous posés par les grandes firmes ne soit pas trop importante par rapport à ce créneau spécifique.

L'entreprise pourrait envisager par exemple de différencier ses produits pour les adapter à une clientèle particulière. Bien entendu, la clientèle doit accepter de payer le prix de ces adaptations. Supposons maintenant, dans notre exemple, que la capacité distinctive de l'entreprise leader sur le marché repose sur l'adaptabilité de son outil productif à fabriquer de grands volumes avec des coûts faibles (effets d'échelle). Cet effet d'échelle représente une barrière pour les firmes qui veulent se lancer dans la même stratégie que celle de l'entreprise leader (domination par les coûts), mais par contre, pour l'entreprise qui cherche une stratégie de différenciation il n'est pas si important. Dans ce cas, en envisageant une stratégie de différenciation, l'entreprise peut "éviter et contourner" les opérations-clés qui font la capacité distinctive du leader.

Selon KOTLER un créneau rentable et durable doit avoir cinq caractéristiques de base [103]:

. Etre d'une taille suffisante en termes de pouvoir d'achat
. Avoir un potentiel de croissance significatif.
. Etre ignoré ou délaissé par la concurrence.
. Correspondre aux compétences distinctives de l'entreprise.
. Etre défendable en cas d'attaque.

Par ailleurs, les créneaux peuvent se définir selon plusieurs critères [104]:

. La marché utilisateur.
. Le mode de fabrication et de distribution.
. Le volume d'achat.
. La nature de la clientèle.
. L'emplacement de la clientèle.

---

104 KOTLER, P. & DUBOIS, B. *Op. Cit.*.

104 LAMBIN, J.J. *Op. Cit.*.

. Le produit ou la gamme de produit.
. Le type de produit.
. La nature de la commande.
. Le rapport qualité/prix.
. Le service.

Il s'agit donc de choisir un créneau spécifique, qui soit rentable et qui puisse être exploré sans que la firme vienne à heurter les verrous posés par les grandes entreprises. Cependant, le succès d'une firme sur un créneau spécifique peut aussi lui attirer de la concurrence. Il s'agit donc pour l'entreprise d'essayer de dresser des barrières qui freineraient l'entrée de nouveaux concurrents sur ce créneau. Nous arrivons ainsi à la troisième hypothèse présentée dans la section 10.2.1: la remodelage du S.I.R. par la création de nouvelles opérations-clés.

10.2.2.3. Comment restructurer le S.I.R. au profit de l'entreprise.

Les entreprises qui s'engagent dans cette voie stratégique cherchent à changer les règles du jeu concurrentiel à leurs profits. Il ne s'agit pas d'essayer d'imiter le leader dans son efficacité à maîtriser telle ou telle opération-clé, mais de créer d'autres opérations-clé qui, dans la nouvelle structure du S.I.R., joueront un rôle de facteur-clé de succès plus important que les anciennes. L'entreprise qui veut réussir par cette stratégie doit être mieux préparée que le leader pour exercer les nouvelles compétences que demande la restructuration du S.I.R., c'est-à-dire qu'elle devra être en mesure de maîtriser avec plus d'efficacité que le leader les nouvelles opérations-clés.

Restructurer le S.I.R. signifie changer sa structure de façon à ce que de nouveaux verrous soient crées et/ou que les anciens gagnent ou perdent de l'importance dans le jeu concurrentiel. Une entreprise peut, par exemple, essayer de différencier ses produits sur un marché traditionnellement dominé par des produits indifférenciés et leur ajouter un surprix. Cela peut certainement changer les règles du jeu concurrentiel. L'inverse, c'est-à-dire le passage de produits différenciés à de coûts élevés à des produits plus standardisés mais moins cher, est aussi possible. Cela pourra aussi entraîner d'importantes modifications au niveau du comportement concurrentiel des acteurs du S.I.R.. Dans les deux cas, l'importance de la restructuration sera fonction du niveau de succès que les "nouveaux produits" auront

auprès de la clientèle du champ concurrentiel; sauf si le produit vise une clientèle qui initialement ne faisait pas partie du champ concurrentiel.

Une firme peut agir sur la structure du S.I.R. en modifiant, non pas le produit lui même, mais les conditions qui lui sont accessoires. Elle peut, par exemple, mettre en place des systèmes d'approvisionnement et de distribution différents des traditionnels ou encore envisager des "innovations" au niveau commercial: traitement de commandes plus rapide, service après-vente plus poussé ou encore vente directe sans intermédiaire, par exemple.

10.2.3. La création de verrous comme source d'avantage concurrentiel

Dans une troisième et dernière situation, le S.I.R. ne présente pas de verrous qui conditionnent ou qui empêchent de façon importante l'entrée ou la mobilité des firmes dans les segments qui le composent.

L'existence d'un S.I.R. sans aucun "mécanisme de blocage" est un cas plutôt théorique puisque tout système concurrentiel demande, en un degré plus ou moins important, des compétences distinctives qui font la réussite ou l'échec des firmes. Il existe toujours des conditions, quelque qu'en soit leur nature, qui favorisent l'installation ou le développement d'un type particulier de firme. Hormis l'aspect investissement et l'aspect technique, d'autres facteurs peuvent venir à jouer un rôle qui, en principe, favorisera telle ou telle firme: la situation géographique, la personnalité et l'histoire du propriétaire, la tradition, en sont des exemples. Ainsi, en regardant de ce point de vue-là, tout S.I.R. possède un type quelconque de verrou.

Mais, nous considérons que ces "conditions favorables" ne constituent pas de vrais verrous car elles sont, toujours en théorie, facilement imitables par les concurrents. Or, l'objectif stratégique d'une firme qui est sur un système de ce type doit être justement de transformer ses atouts, par définition facilement imitables par ses concurrents, en opérations-clés qui créeraient des barrières aux nouveaux entrants ou au développement de ceux qui y sont déjà installés. Cela la "protégerait" de la concurrence et lui donnerait un point d'ancrage pour éventuelles intégrations horizontales ou verticales, vers l'amont ou vers l'aval.

L'inexistence d'un leader établi et reconnu facilite la tâche de la firme qui veut s'installer comme précurseur dans la maîtrise d'une opération-clé quelconque. En fait, si nous considérons que ses concurrents ont a peu près la même taille qu'elle, elle n'a pas de mesures de représailles importantes à craindre.

Par contre, un S.I.R. sans verrous peut être la proie facile d'un grand groupe qui possède déjà un point d'ancrage dans le système. La non-existence de barrières importantes à leur développement facilite l'anéantissement ou l'engloutissement des petites firmes. Une grande firme aurait ainsi la possibilité de devenir leader sur un secteur sans pour autant se livrer à une guerre concurrentielle importante.

Finalement, en prenant en compte les considérations des paragraphes antérieurs, le problème de la création de verrous peut être vu, et en fait il en est ainsi, comme une restructuration du S.I.R.. Le processus de création et de renforcement des verrous a été déjà présenté dans la section "10.2.1.3.- Comment restructurer le S.I.R. au profit de l'entreprise". Les adaptations faites, les recommandations données à cette section demeurent valables pour celle-ci. Nous avons donc choisi de ne pas nous répéter.

Avant de passer à la construction des scénarios il est utile d'étudier les synergies potentielles entre les opérations internes au S.I.R.. Tout d'abord il faut faire la distinction entre les synergies à l'intérieur du S.I.R. et les synergies entre les opérations des différentes S.I.R.. Les premières s'établissent entre les opérations internes au S.I.R. pendant que les dernières peuvent englober des opérations appartenant aux différents S.I.R. auxquels l'entreprise participe. Le premier cas de figure sera étudié dans la section suivante puisqu'il est important d'identifier ces synergies avant la construction des scénarios. En fait, l'évolution de la structure du S.I.R. peut être fortement conditionnée par l'existence et par la mise à profit de ces synergies, d'où l'importance de les identifier avant de construire des scénarios. Le deuxième cas de figure, étant donné qu'il étend les limites du S.I.R. en question, sera étudié lors de la définition de la stratégie globale de l'entreprise. C'est à ce moment-là que nous allons pouvoir identifier les synergies possibles entre les opérations actuelles et futures de l'entreprise pour les intégrer dans un raisonnement stratégique unique, global et cohérent.

11. LES EFFETS DE SYNERGIE INTERNES AU S.I.R..

Une synergie peut être définie comme étant "la mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique et aboutissant à une économie de moyens" (Dictionnaire Larrousse, 1988). L'idée de synergie est connue et utilisée par le monde des entreprises depuis longtemps. Cependant, le grand essor connu par les méthodes de Gestion de Portefeuille d'Activités - G.P.A., basées sur la segmentation de l'entreprise en plusieurs domaines d'activités différents, et la difficulté que les entreprises trouvent à mettre les effets synergiques en oeuvre, justifient l'oubli relatif dans lequel cette idée est retombée à partir de la fin des années soixante-dix[105]. Plusieurs entreprises diversifiées sont alors devenues de simples "gestionnaires de portefeuilles d'activités". Par les caractéristiques même des modèles de G.P.A., elles se sont concentrées sur l'aspect synergique qui pourraient advenir des flux financiers et de capitaux dégagés par les différentes activités de l'entreprise. En le faisant, elles ont négligé d'autres facteurs de synergie qui pourraient accroître de façon très importante les atouts concurrentiels de l'entreprise. Les outils de production et les réseaux de distribution peuvent servir d'exemple comme autres sources potentielles de synergie dans l'entreprise. Pour plusieurs entreprises cette situation perdure jusqu'à aujourd'hui. Il s'agit donc de passer à considérer les synergies entre les activités de l'entreprise comme des facteurs importants lors de la définition de la stratégie globale de l'entreprise.

Le manque d'outils d'analyse adaptés à identifier et à mettre en oeuvre les effets synergiques entre activités à été l'un des problèmes principaux auxquels les entreprise se sont heurtés dans l'operationalisation du concept de synergie[106]. Les analyses menées en termes de filières, assemblées dans des S.I.R., que cette méthode propose, pourra, à notre avis, contribuer à la résolution de ce problème. En fait, à lui seul, l'exercice de construction du S.I.R. constitue déjà un exercice de réflexion intéressant dans le sens d'une identification et d'une compréhension des mécanismes des synergies qui pourraient être envisagées.

Les trois types d'opérations de base qui forment le S.I.R, les opérations techniques, les opérations commerciales et les opérations logistiques, peuvent être sources de synergies. Dans les sections suivantes nous verrons comment procéder pour identifier et mettre à profit les synergies entre ces trois types d'opérations. La

---

105 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

106 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

synergie entre deux activités peut augmenter la performance avec laquelle l'entreprise maîtrise une opération-clé en fortifiant ainsi sa position concurrentielle. L'exploitation d'une synergie est justifiée seulement si elle est vérifiable dans la pratique.

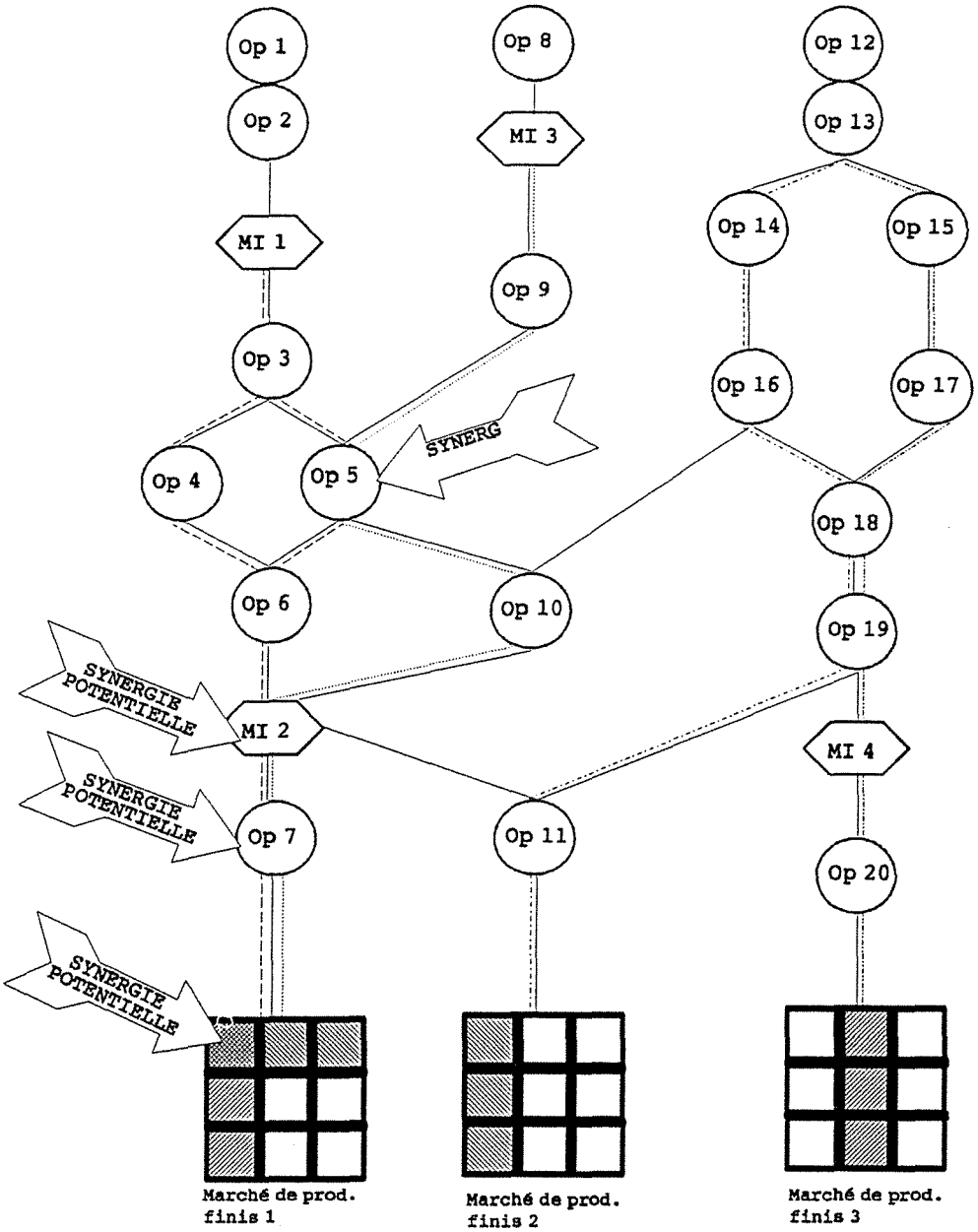
Dans les "groupes diversifiés" la recherche des synergies entre opérations doit se donner en deux étapes:

1. Première étape: Rechercher à l'intérieur de **chaque S.I.R.** auxquels l'entreprise participe les sources de synergie possibles. Cela résulte du fait que l'entreprise peut avoir plusieurs produits participant au le même champ concurrentiel. Plus les filières des produits de l'entreprise sont proches (au niveau technique, commercial et logistique), plus les possibilités d'interconnexions entre filières sont grandes et plus les occasions d'avoir des synergies augmentent. Pour les entreprises qui participent à un seul champ concurrentiel (ne pas confondre avec une entreprise mono-produit!) l'analyse s'arrête là.

2. Deuxième étape: Pour les entreprises qui participent à au moins deux champs concurrentiels, il s'agit aussi de rechercher, dans un premier temps, les synergies possibles à l'intérieur de chaque S.I.R. (étape 1). Mais, elles doivent aller plus loin dans leurs recherches, puisque des activités liées à des champs concurrentiels différents peuvent, elles aussi, avoir des synergies importantes.

Ainsi, l'utilisation d'un faisceau de filières, réunies dans un S.I.R., représente un outil intéressant pour repérer les synergies entre les opérations d'une entreprise. En fait, la construction du S.I.R. devrait être capable de montrer les interconnexions, réelles ou potentielles, qui existent entre les opérations qui le composent. Rappelons-nous que ces opérations ont été appelées "opérations-noeud". Nous avions déjà commenté brièvement à la section 6.2., que les "opérations-noeud" pouvaient donner des indications intéressantes sur les synergies potentielles du système. Les opérations qui servent à plusieurs filières à la fois ou à plusieurs segments d'une même filière (les opérations-noeud), ont une "tendance naturelle" à créer des effets de synergie. Une firme qui est présente sur plusieurs filières, ou sur plusieurs segments d'une même filière, qui s'entrecroisent sur une activité commune, a intérêt à regarder cette activité comme une source potentielle importante de synergies à envisager (voir figure 14). Cela semble logique dans la mesure où la définition même de synergie parle de "partage de moyens". Or, les opérations-noeud représentent justement des activités qui sont "partagées" par plusieurs filières à la fois.

FIGURE 14 - LES SYNERGIES A L'INTERIEUR D'UN S.I.R. TYPE



- - - -	Firme 1/Processus 1
. . . . .	Firme 1/Processus 2
- . - . -	Firme 2/Processus 1
- . . - .	Firme 2/Processus 2

Le travail de l'analyste va être donc de recenser les opérations-noeuds technologiques, commerciales ou logistiques, présentes sur le S.I.R. pour, à partir de là, étudier les opportunités de synergies qui conviennent le mieux à la firme. La nature de l'opération-noeud (technique, logistique ou commerciale) conditionne les types de synergie envisageables par la firme.

En plus, la maîtrise de ces opérations représente un point d'ancrage très intéressant pour la diversification de l'entreprise. Une entreprise qui se diversifie à partir d'une opération-noeud, a l'avantage de compter, dès le début, avec les effets de synergie entre la nouvelle activité et ses autres activités plus anciennes. Si cette opération-noeud représente aussi une opération-clé les effets de synergie seront encore plus importants au niveau des avantages concurrentiels. L'entreprise qui se diversifie à partir d'une opération de ce type a une grande chance de réussir dans ses nouvelles activités, en plus de voir sa position concurrentielle renforcée dans ses autres activités qui utilisent cette même opération.

11.1. LES SYNERGIES DANS LES "OPERATIONS-NOEUD COMMERCIALES".

Les synergies entre opérations commerciales peuvent être la source d'avantages concurrentiels importants pour l'entreprise. Ce sont les approvisionnements en moyens de production, surtout de matières-premières et d'équipements, et les ventes de produits finis qui représentent les activités commerciales de base de l'entreprise. Les diverses ressources qui sont mobilisées par chacune de ces deux "fonctions de l'entreprise" (ventes et approvisionnement) peuvent être mise en commun pour obtenir des effets synergiques. Nous allons maintenant examiner la nature de ces "ressources" et comment elles pourraient être utilisées par l'entreprise pour obtenir des synergies entre ses activités.

* **Les approvisionnements.** Les synergies dans la fonction approvisionnements peuvent être obtenues fondamentalement par le regroupement des achats réalisés à l'extérieur de la firme. Plus les *inputs* utilisés par les différentes unités de la firme sont techniquement semblables et plus homogènes sont ses caractéristiques accessoires (qualité, prix, délais de livraison, système de passation de commandes, etc.), plus les synergies à envisager seront importantes.

L'analyste doit donc examiner les segments-amont des filières de produit auxquelles l'entreprise participe, pour pouvoir identifier les types de matières-premières les plus importantes au niveau de la structure de coûts, mais aussi la source de ces matières-premières. L'objectif étant d'enquérir la possibilité de regrouper les achats des MP. Si l'accès aux matières-premières est une opération-clé, cette analyse devient capitale pour la stratégie de l'entreprise.

Dans un deuxième pas il doit vérifier, d'abord dans les opérations-clés, et ensuite dans les autres opérations techniques, quels sont les principaux fournisseurs d'équipements et de technologie. Existe-t-il la possibilité que ces achats puissent aussi être regroupés?

Le regroupement des achats donne à l'entreprise un pouvoir plus grand vis à vis de ses fournisseurs ce qui lui permet d'avoir des prix plus intéressants et des produits plus adaptés à ses nécessités. Cela établit aussi un climat de confiance et d'obligation entreprise/fournisseur qui peut se traduire par un meilleur service de la part des vendeurs. Il est plus facile de mettre en place un système d'informations automatisé client/fournisseur qui entraînera un abaissement des coûts de passation de commandes et un contrôle plus rationnel du niveau de stocks.

Finalement, l'entreprise peut réduire ses frais de fonctionnement par le regroupement des diverses structures qui s'occupent des approvisionnements dans les différentes unités du groupe, sur un même site. Cela évitera la duplication d'efforts en réduisant les coûts.

* **Les ventes.** Toutes les activités liées à la clientèle et qui peuvent être mises en commun par les diverses unités de la firme, ce sont des sources de synergie potentielles.

L'utilisation d'une force de vente commune à plusieurs produits peut être un exemple de synergie à envisager. Cette "force commune" réduirait les frais généraux de commercialisation. En plus, les clients auront plus de facilité pour commander plusieurs produits fabriqués par l'entreprise en une seule fois. Mais, pour que cela devienne possible il est indispensable que les acheteurs n'aient pas des comportements d'achat trop éloignés. En réalité, le type de positionnement que l'entreprise veut donner au produit peut inviabiliser totalement cette option. Il faut rappeler l'importance du maintien de la cohérence dans la stratégie globale de la firme.

L'entreprise peut encore envisager d'utiliser une marque commune à plusieurs produits. Cela baisserait les frais de publicité et renforcerait l'image de marque de l'entreprise. Des promotions communes peuvent aussi avoir ce même effet. Ces actions ne sont pas sans danger: la qualité moins bonne d'un produit peut compromettre tous les autres produits qui utilisent cette même marque; les messages publicitaires demandés par chaque produit ne sont pas toujours les mêmes; etc.

Un réseau commun de service après-vente pourrait aussi représenter une baisse de coûts et un renforcement de la position concurrentielle. Les avantages concurrentiels dériveraient d'une augmentation de la capacité technique du personnel et d'un nombre plus grand de bureaux de réparations. Dans ce cas il faut toujours rechercher si les services demandés dans l'après-vente sont suffisamment semblables pour permettre un regroupement de ce type.

11.2 LES SYNERGIES DANS LES OPERATIONS-NOEUD LOGISTIQUES.

Un réseau de distribution commun à plusieurs produits peut être source de synergies importantes. Cela renforce le pouvoir de négociation de l'entreprise vis à vis des circuits de distribution. L'entreprise pourra négocier auprès des commerçants un positionnement meilleur de ses produits sur les rayons, une marge plus basse de la distribution, un service clientèle plus soigné, etc. Cet accroissement du pouvoir du fournisseur peut rencontrer une certaine résistance des distributeurs qui verraient leur marge de manoeuvre diminuer.

Le regroupement de la distribution auprès d'un seul réseau peut aussi alléger la gestion des commandes et les systèmes physiques de distribution (nombre d'entrepôts par exemple).

Evidement, comme dans le cas des approvisionnements, tout regroupement envisagé doit respecter la stratégie spécifique de chaque groupe de produit, tout en essayant de l'intégrer à la stratégie globale de l'entreprise. Il existe bien des cas où le partage des moyens apporterait plus de conséquences néfastes que des avantages pour l'entreprise. Voyons un exemple: une entreprise qui fabrique un produit qui a, dans son réseau de distribution exclusif son principal atout concurrentiel, pourrait voir cet atout éliminé si, dans sa nouvelle façon de commercialiser son produit (réseau

commun), elle éliminait justement les caractéristiques qui ont fait le succès du produit auprès d'un segment de marché spécifique.

Il existe aussi des synergies à exploiter dans les circuits logistiques d'approvisionnement. Il s'agit surtout d'explorer la capacité maximale des moyens physiques de transport des marchandises achetées dans le but de baisser ces coûts de transport. Le type de marchandise transportée et l'étendue de la zone de collecte de ces marchandises conditionnent fortement l'existence et l'ampleur des synergies qui peuvent être obtenues. Quelques types d'industries agro-alimentaires constituent un bon exemple où ce principe pourrait donner des avantages concurrentiels en termes de coûts.

La mise en commun des moyens logistiques d'approvisionnement peut aussi signifier une réduction du nombre des magasins de stockage avec un abaissement des coûts fixes de fonctionnement. Un nombre moins grand d'entrepôts signifie aussi un allégement du système de gestion nécessaire à gérer ces unités.

11.3 LES SYNERGIES DANS LES OPERATIONS-NOEUDS TECHNIQUES.

En ce qui concerne les opérations techniques, deux grandes sources de synergies sont possibles: le développement commun de la technologie utilisée par les opérations de l'entreprise et la façon d'exploiter ces mêmes opérations.

La création d'une unité commune de R & D peut apporter plusieurs avantages à l'entreprise. L'intégration entre les équipes de recherche peut raccourcir le temps de développement des produits puisque qu'elle évite le dédoublement des efforts. Les échanges de connaissances entre les équipes de recherche dans ses domaines techniques spécifiques peuvent enrichir l'idée initiale des produits ou processus développés. Finalement, il est plus intéressant d'avoir un laboratoire bien équipé en personnel et en équipements que d'en avoir plusieurs mal équipés. Un laboratoire bien équipé permettre à toutes les expériences d'être faites sur un même site, ce qui évite le danger et les coûts associés aux déplacements des chercheurs et des matériaux. Il est plus facile pour une entreprise qui centralise ses activités de recherche, de procéder, dès la conception du produit jusqu'à sa mise en fabrication, à la "normalisation" des caractéristiques physiques du produit, de son processus de production et des matières-première nécessaires à le fabriquer. Cela peut représenter des avantages concurrentiels

importants en termes de coûts de stockage, de coûts de fabrication et d'assemblage, de manutention et de gestion des fournisseurs.

Evidement que l'entreprise doit chercher à développer et à repérer les synergies susceptibles d'être utilisées en priorité sur les opérations-clés. Par l'exploitation de telles synergies l'entreprise peut renforcer encore plus sa position concurrentielle sur ces mêmes opérations-clés.

Les synergies obtenues à partir d'opérations techniques communes sont évidement plus faciles à exploiter quand les outils de production sont dans le même site. Cependant, une concentration des outils de production sur un même endroit peut demander un investissement lourd qui ne sera pas toujours compensé par les gains de synergie. Par ailleurs, plusieurs autres aspects peuvent pousser une entreprise à maintenir plusieurs sites de production: des nécessités logistiques d'approvisionnement ou de distribution, ou encore l'ensemble des variables venues de l'environnement concurrentiel du S.I.R. (contraintes fiscales, légales, socio-économiques, etc.).

Plusieurs aspects de la production peuvent profiter des effets de synergie: le système d'information interne nécessaire à la gestion de la production; l'augmentation du volume de production de certaines opérations qui peut entraîner un abaissement des coûts par les effets d'échelle et d'apprentissage; le personnel et les outils d'entretien; le contrôle de qualité; le niveau de stock de matières-première, de produits finis et d'en cours, etc.

La notion de filière de produit, utilisée dans la construction du S.I.R., est un outil intéressant pour pouvoir repérer les synergies potentielles des opérations techniques de production. En effet, la représentation de l'enchaînement de toutes les principales opérations techniques de production sur un même schéma facilite la tache de l'analyste. Il s'agit de suivre le flux des matières tout au long de ce schéma pour trouver les opérations qui utilisent des ressources communes, surtout au niveau technique.

Mais, il n'est pas suffisant que les technologies soient communes, elles doivent aussi obéir à la même orientation stratégique. Deux unités de fabrication, l'une suivant une logique de domination par les coûts et l'autre suivant une logique de différenciation, peuvent avoir des difficultés à mettre ses activités de production en commun. A chacune de ces deux stratégies de base correspond une organisation interne de la production qui n'est pas facile à concilier.

Les fonctions d'entreprise dites de support ou auxiliaires peuvent elles aussi devenir des sources de synergies. C'est le cas du service juridique, de la comptabilité générale, de la gestion des ressources humaines, etc. Mais, en raison de la faible participation que ces activités peuvent avoir dans les coûts de revient, l'impact des gains venus des synergies entre ces activités ne peut être que marginal par rapport aux possibilités offertes par les activités principales de l'entreprise. Les synergies financières et de capitaux seront abordées dans les sections suivantes.

12. LA CREATION DE SCENARIOS

Jusqu'à maintenant nos démarches sont allées dans le sens de la représentation et la compréhension du "système concurrentiel réel et actuel" auquel était soumis l'entreprise. Rappelons-nous que le but essentiel était de bien connaître la dynamique de fonctionnement des forces concurrentielles qui agissent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, de façon à lui permettre de faire les choix stratégiques les plus convenables et les moins risqués possibles.

Pour cela l'analyste a défini, dans un première temps, le champ concurrentiel et le S.I.R. que lui était associé. Dans des étapes postérieures il a dû identifier les opérations-clés, les principaux acteurs et la position qu'ils occupaient sur les différents segments du S.I.R., ainsi que les principales variables externes et leur influence sur le système. En utilisant ces informations il a dû encore étudier les principales alternatives stratégiques qui se présentaient pour l'entreprise en mesurant leurs avantages et inconvénients pour elle. Nous considérons qu'à ce stade de la démarche, l'analyste a une représentation assez réelle de l'univers concurrentiel de la firme. En plus, il devrait être en mesure de reconnaître les atouts et les faiblesses de la firme vis à vis de ses concurrents.

Or, cette représentation de "l'état actuel du système" constitue justement la première phase de l'application de la méthode des scénarios telle qu'elle a été

proposée par GODET[107]. Selon lui l'image du système étudié, dans notre cas le S.I.R., doit être:

- détaillée et approfondie sur les plans quantitatifs et qualitatifs,
- globale (économique, technologique, politique, sociologique, écologique...),
- dynamique, mettant en évidence les tendances passées et les faits porteurs d'avenir,
- explicative du système.

Nous allons maintenant examiner en quoi consiste la méthode des scénarios, comment elle s'applique dans des démarches stratégiques en général, et dans la démarche présentée en particulier et, finalement, les étapes nécessaires à son application.

12.1. LA METHODE DES SCENARIOS: DEFINITIONS ET OBJECTIFS.

L'objectif de fond de la méthode des scénarios est d'établir, à travers l'identification et l'analyse des variables-clés, ainsi que des principaux acteurs du système et leurs stratégies, un ensemble de situations (scénarios) qui représenteraient l'évolution du système et leurs "états" possibles dans l'avenir. Il s'agit donc d'incorporer au processus de planifications stratégique les incertitudes de l'avenir.

Ainsi, la méthode des scénarios permet à l'entreprise de distinguer les diverses situations concurrentielles futures auxquelles elle pourrait se voir confrontée. C'est à la lumière de ces "situations futures" qu'elle essayera d'élaborer sa stratégie d'aujourd'hui. Chaque scénario spécifique peut demander une stratégie différente pour l'entreprise, d'où l'importance d'essayer de les prévoir pour s'y préparer d'avance. Les scénarios doivent aider l'entreprise à répondre aux questions du type: Qu'est ce que nous ferions face à telle ou telle situation ? Il s'agit de prévoir comment évolueront les adversaires et le *champ de bataille* pour essayer de positionner le mieux possible ses forces.

---

107 GODET, Michel. Prospective et planification stratégique. Economica, 1985, Paris.

La méthode des scénarios utilise une multitude de concepts et définitions dont nous jugeons utile de présenter les principales [108]:

• **Invariant:** phénomène qui ne varie pas pendant la durée de l'étude. Exemple: caractéristiques climatiques.

• **Tendance lourde:** phénomène marqué et de longue durée. Exemple: urbanisation.

• **Germes:** ce sont des facteurs de changement, à peine perceptibles aujourd'hui, mais qui peuvent devenir des tendances lourdes dans l'avenir.

• **Evénement:** BOREL définit un événement comme étant "un être abstrait dont la seule caractéristique est de se produire ou de ne pas se produire" - cf. GODET (1985).

• **Phénomène aléatoire:** un phénomène est défini par VILLE comme étant aléatoire quand il peut prendre un certain nombre de valeurs à chacune desquelles est attachée une probabilité subjective[109].

• **Scénario:** "ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation d'origine à la situation future" [110]. Ils peuvent être classés comme: des scénarios possibles, des scénarios réalisables ou encore des scénarios souhaitables.

• **Le scénario tendanciel:** correspond au scénario le plus probable compte tenu des tendances inscrites dans une situation d'origine.

• **Le scénario contrasté:** il naît de la supposition d'une situation future délibérément extrême. L'objectif est d'étudier comment le système évoluerait vers cette situation extrême (scénario de situation).

---

108 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

109 VILLE, J. Etude critique de la notion de collectif. Gauthier-Villars, 1937. *in* GODET, *Op. Cit.*.

110 BLUET, J.C. & ZEMOR, J. Prospecctive géographique: méthode et direction de recherches. Metra, Vol. IX n°1. *In* GODET, *Op. Cit.*.

• **Le scénario horizon ou scénario normatif:** il présuppose l'établissement d'un futur souhaitable pour ensuite, à travers un raisonnement à reculons, étudier les conditions qui le rendraient possible.

• **Facteurs d'influence:** variables internes et externes au système susceptibles d'exercer une influence sur celui-ci[111].

12.2. LES SCENARIOS ET L'ANALYSE STRATEGIQUE.

L'intérêt ultime des méthodes de prospection, donc de la méthode des scénarios, pour l'analyse stratégique, repose sur la vision du futur qu'ils peuvent offrir à l'entreprise. En effet, une entreprise en quête d'un positionnement stratégique cohérent et efficace doit être en mesure d'utiliser ses exemples du passé (les extrapoler pour le futur si c'est possible) pour essayer d'expliquer sa réalité actuelle et ses options futures de développement. Mais, elle ne peut pas s'arrêter là, les leçons du passé n'expliquant pas tout. C'est en essayant d'anticiper les diverses formes que le système pourra avoir dans l'avenir qu'elle pourra entreprendre, dès aujourd'hui, les actions qui se révéleront porteuses dans le futur.

Ainsi, l'avenir n'est pas encore écrit. C'est le jeu des acteurs et d'autres déterminismes qui forgeront le futur environnement concurrentiel dans lequel l'entreprise évoluera. Il s'agit donc d'essayer de prévoir comment ces facteurs évolueront pour pouvoir anticiper les actions qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs dans un avenir incertain.

D'ailleurs, les objectifs de l'entreprise peuvent être exprimés en termes de "scénarios souhaitables". Les scénarios souhaitables se trouvant quelque part entre les scénarios possibles (toutes les situations qu'on pourrait imaginer) et les scénarios réalisables (les scénarios possibles face aux contraintes existantes)[112]. Dans le contexte de ce travail nous considérerons qu'un scénario souhaitable est la situation concurrentielle la plus favorable qu'une entreprise pourrait ambitionner compte tenu de ses objectifs et des contraintes du système.

---

111 REIBNITZ, U. La technique des scénarios. Afnor gestion, 1989, Paris.

112 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

Cette notion, de la définition d'un scénario comme objectif à atteindre, peut être rapprochée de celle que FLORIOT a utilisée pour développer la méthode de la "filière idéale". Selon lui "la méthodologie de la filière idéale se fonde sur une démarche guidée par la recherche d'une conception idéale de la *technotecture* de la filière au regard des fonctions de services qu'elle doit remplir"[113]. Cette démarche retient, en utilisant de "méthodes prospectives exploratoires", une filière idéale qui devient alors la norme à atteindre. La méthodologie essaye alors, en utilisant une succession de situations que nous pourrions considérer comme des scénarios de situation, d'expliquer par quels mécanismes la filière actuelle pourrait devenir une filière idéale. Ainsi, l'étude de cette transition comporterait plusieurs étapes successives analysées par le modèle dans l'ordre de leur énonciation: le passage de l'idéal théorique à l'idéal technologique, le passage de l'idéal technologique à l'idéal économique et, finalement, le passage de l'idéal économique à l'idéal réalisable.

Les *macroscénarios*, tels qu'ils ont été proposés dans les dernières années, sont beaucoup plus utiles pour comprendre les grandes tendances économiques nationales et internationales que pour servir d'outil de planification stratégique vraiment opérationnel pour les entreprises[114]. En effet, ces macroscénarios sont établis à partir de facteurs macroéconomiques et macropolitiques que la majorité des firmes ont du mal à associer à leurs préoccupations d'ordre stratégique.

Il s'agit donc de ramener la construction de ces scénarios à la dimension d'analyse utilisée jusqu'ici par la méthode, c'est-à-dire à la dimension méso-analytique. Nous considérons que les "macro-informations" sont très utiles, voire indispensables, pour établir les influences auxquelles sont soumises le système. Dans notre raisonnement méthodologique elles devront être surtout considérées dans la sphère de l'environnement concurrentiel du S.I.R.. Mais, encore dans notre raisonnement, c'est au niveau du S.I.R. que les scénarios doivent être construits pour qu'il prenne toute son importance comme outil d'aide à la décision stratégique. PORTER cite aussi la construction de scénarios, au niveau des secteurs, comme outil d'analyse stratégique. Il les appelle les **scénarios sectoriels** [115].

Ainsi, l'objectif de base de cette étape de la méthode est de construire plusieurs scénarios qui correspondraient aux diverses structures vers lesquelles pourraient

---

113 FLORIOT, J.L. *Op. Cit.*.

114 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

115 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

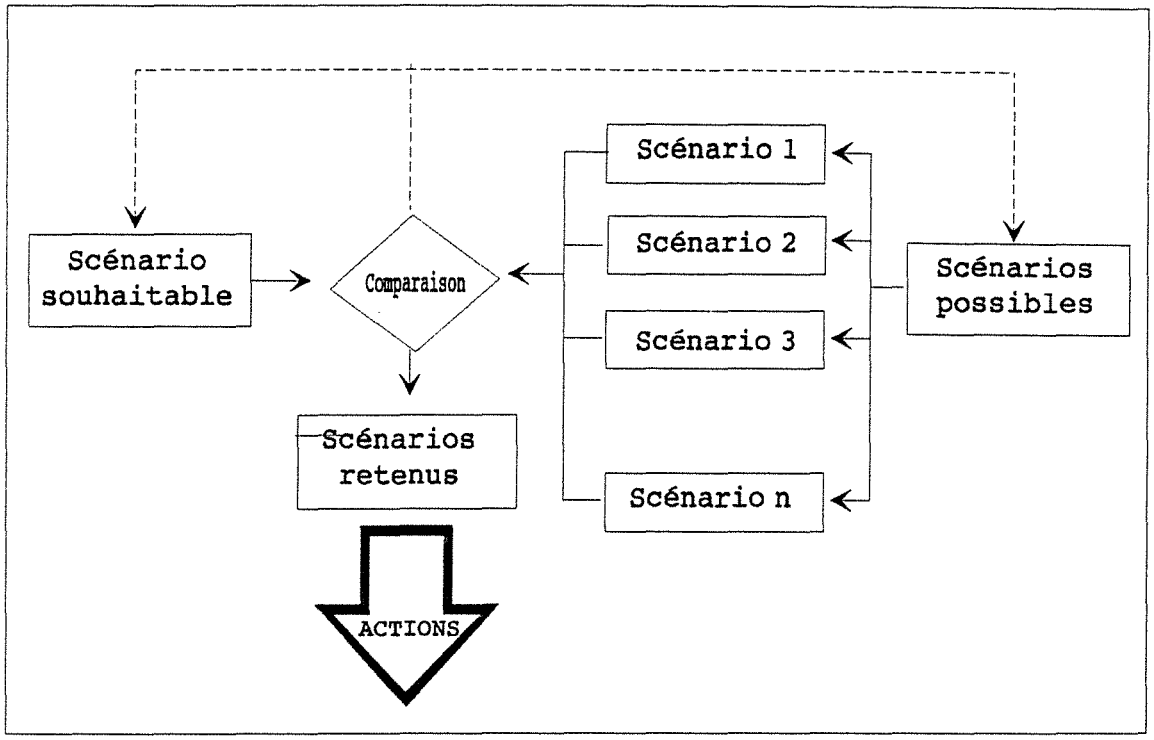
évoluer le S.I.R. dans le futur. Autrement dit, les différents structures possibles, résultant de l'évolution du S.I.R. dans le temps, représenteraient pour nous des scénarios différents. L'intérêt étant toujours d'essayer de prévoir l'évolution du S.I.R. pour pouvoir visualiser les enjeux concurrentiels auxquels seraient soumis l'entreprise dans l'avenir et d'agir, dès aujourd'hui, en conséquence de ces futures évolutions.

L'entreprise pourrait ainsi déceler une structure qui serait la plus convenable pour satisfaire ses ambitions et, en conséquence, d'orienter ses actions de façon à ce que cette structure se concrétise dans la réalité. Nous avions déjà dénommé cette structure favorable comme étant le "scénario souhaitable" de la firme.

La mise en place d'une stratégie utilise toujours, même de façon implicite, l'idée du "scénario souhaitable". En fait, compte tenu des facteurs de l'environnement et de la stratégie des concurrents, les actions d'une entreprise visent toujours déboucher sur une situation concurrentielle la plus favorable pour elle. Or, cette situation concurrentielle favorable, sur laquelle compte l'entreprise pour aboutir à ses objectifs, peut, dans notre cas, être considérée comme un "scénario souhaitable". Ainsi, même de façon intuitive, les entreprises créent de "scénarios souhaitables"sauxquels elles vont, dans une deuxième étape, comparer les scénarios possibles pour finalement choisir un ou plusieurs scénarios qu'elles jugent les plus probables et sur lesquels elles vont parier.

La figure 15 illustre cette idée. En prenant comme base les étapes précédentes de la méthode, l'entreprise devra, à ce moment de la démarche, être en mesure de visualiser la structure du S.I.R. et de ses facteurs environnants, la plus convenable à ses objectifs. Cela correspondra à son "scénario souhaitable" (représenté à gauche de la figure). Logiquement l'élaboration de ce scénario présuppose un jeu d'hypothèses que la firme suppose, dans un premier temps, vraies. Ces hypothèses peuvent concerner la riposte des concurrents aux actions de l'entreprise, l'évolution d'une technologie, le comportement de la clientèle, le succès d'un nouveau réseau de distribution,...

FIGURE 15 - LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS.



Toutefois, il ne faut pas oublier les autres scénarios possibles. Le S.I.R. peut se comporter différemment dans l'avenir de ce qui avait prévu l'entreprise. Le scénario idéalisé par l'entreprise peut même être loin de celui qui se présente comme le plus probable. Les autres acteurs créent aussi leurs "scénarios souhaitables" et peuvent envisager d'agir dans le sens de les concrétiser. Cela peut créer de conflits qui seront, en dernière analyse, décidés par le rapport de forces entre les acteurs. Comme nous l'avons déjà vu, le plus fort tentera toujours d'infléchir la structure du S.I.R à son profit pour essayer de préserver sa position de dominance. La plus grande marge de manoeuvre stratégique des leaders leur permet d'investir plus sérieusement dans la concrétisation de leur scénario souhaitable. Les autres concurrents doivent en prendre conscience des actions possibles du leader, pour essayer de trouver d'autres axes d'actions, sur lesquels ils seraient mieux positionnés que le leader. Les plusieurs scénarios possibles sont représentés à droite de la figure 15.

Le nombre de scénarios possibles pour un S.I.R. est presque infini. Il faut donc concentrer les efforts sur ceux qui se montrent les plus probables et/ou les plus utiles pour comprendre les enjeux stratégiques du S.I.R. Pour choisir les scénarios les plus

utiles dans une réflexion stratégique il est intéressant de prendre comme point de départ les "scénarios contrastés", ou selon d'autres auteurs les "scénarios polaires"[116,117,118]. Les "scénarios polaires" représenteraient, dans un cadre vraisemblable d'hypothèses possibles, les situations extrêmes auxquelles les S.I.R. pourraient espérer conduire. Les autres scénarios possibles seraient compris entre ces deux scénarios extrêmes, y compris le scénario le plus probable. A notre avis, dans une deuxième étape, les scénarios qui mériteraient le plus d'attention seraient justement ceux qui se révéleraient les plus probables.

Après avoir construit les autres scénarios pour lesquels le S.I.R. peut évoluer, l'entreprise devra procéder à une comparaison entre ceux-ci et le scénario souhaitable qu'elle avait établi antérieurement. C'est alors que, par un processus d'analyse interactive entre le scénario souhaitable et les scénarios jugés les plus probables, elle pourra retenir le ou les scénarios qu'elle juge les plus vraisemblables et, à partir de là, définir ses actions stratégiques. L'entreprise devra évaluer ses forces et ses faiblesses, ainsi comme celles de ses adversaires, pour analyser sa capacité à influencer la structure du S.I.R. de façon à ce qu'elle s'approche de celle projetée dans le scénario souhaité. Les boucles de rectro-action représentées sur la figure signifient que l'entreprise peut, encore dans un processus interactif et compte tenu des autres scénarios concurrentiels possibles, reconsidérer son ***scénario souhaitable***. Cette reconsidération étant la conséquence de l'éclairage supplémentaire que la construction des autres scénarios possibles lui ont apporté. Dans le sens inverse, elle peut remodeler les scénarios possibles en fonction des actions qu'elle compte entreprendre sur le système.

Elle peut trouver, comme résultat de cette analyse interactive, que le scénario souhaité est réalisable. Elle orientera alors ses actions de façon à le rendre réel. Dans un autre cas l'entreprise juge que le scénario souhaitable n'est pas réalisable ou très peu probable. Elle essayera alors de retenir le ou les scénarios les plus probables pour pouvoir guider ses actions stratégiques de façon à s'assurer la situation la plus "confortable" possible dans l'avenir.

---

116 PORTER, M. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

117 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

118 REIBNITZ, U. *Op. Cit.*.

12.3. LA CONSTRUCTION DE SCENARIOS.

Dans l'introduction de cette section nous avions déjà dit que le premier pas dans la construction des scénarios était la construction d'une image de l'état actuel du système. GODET présente cela comme étant la structure de "base" de l'analyse [119]. La construction de la base demande trois étapes:

1. La délimitation du système objet de l'analyse et de son environnement.
2. La détermination des variables essentielles.
3. La rétrospective et stratégie des acteurs.

Or, l'entreprise peut trouver, dans les démarches proposées antérieurement par la méthode, les réponses nécessaires à l'accomplissement de la construction de la "base". Dans notre cas ces trois étapes seraient représentées par:

1. La définition du S.I.R. et de son environnement concurrentiel
2. Les variables essentielles internes seraient celles liées aux opérations-clés et capables de les changer. Les variables essentielles externes seraient celles venues de l'environnement concurrentiel qui influencent directement les opérations-clés.
3. Finalement, les analyses qui ont suivi la construction et le positionnement des acteurs sur le S.I.R., nous ont fourni les moyens d'identifier la stratégie des acteurs et d'avancer les évolutions possibles de ces mêmes stratégies. Le système de veille que la méthode propose dans les sections qui suivent, fournira un outil important pour faire la rétrospective des stratégies des acteurs.

Ainsi, tout au long des étapes antérieures de la méthode, l'analyste a beaucoup avancé, peut être même sans s'en apercevoir, dans la méthode de construction des scénarios. La construction des scénarios se présentant ainsi comme une étape logique et quasi naturelle de la démarche globale proposée.

Mais, l'un des points les plus délicats de la méthode de la construction de scénarios reste l'identification des tendances d'évolution des variables-clés du système. En effet, il n'est pas suffisant d'identifier ces variables, il faut encore essayer de prévoir leurs trajectoires futures. Les hypothèses utilisées dans la

---

119 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

construction des scénarios résultent justement de la considération des possibilités d'évolution de ces variables, d'où l'importance de cette étape.

Ainsi, il existe toujours un degré d'incertitude associé aux prévisions. L'objectif de l'analyste est justement d'essayer de diminuer ce degré d'incertitude en augmentant la probabilité que ses prévisions deviennent réalité. Les méthodes basées sur l'avis d'experts peuvent devenir très utiles dans cette étape. Ces méthodes visent à diminuer le degré d'incertitude des prévisions en faisant appel à un groupe d'experts qui seraient sollicités à exprimer leurs opinions sur l'évolution de telle ou telle variable.

Plusieurs méthodes sont disponibles dans la littérature, dont la plus connue est la méthode Delphi. Cette méthode fonctionne par des questionnaires que les experts doivent remplir sur de questions spécifiques. Le premier tour des réponses étant terminé, les questions sont réévaluées en fonction des réponses obtenues et un nouveau questionnaire et envoyé aux mêmes experts. La procédure se répète jusqu'à la convergence des réponses. Cette réponse sera retenue comme la plus probable. Cette méthode a suscité, au cours des ans, plusieurs critiques[120]. Il existe encore d'autres méthodes développées plus récemment: c'est le cas des méthodes d'impacts croisés et des méthodes des machines à voter. (Abaque de Regnier et Consensor) [121].

Les hypothèses les plus probables étant identifiées, il ne nous reste plus qu'à construire les scénarios. Chaque scénario sera représenté par une structure différente du S.I.R., y compris de son environnement concurrentiel, qui sera à son tour le résultat de la prise en considération d'un ensemble d'hypothèses sur le comportement des variables essentielles du système. Il est utile, dans les cas où cela s'avère possible, de construire des scénarios intermédiaires entre le système actuel et l'image finale du scénario. La réflexion nécessaire à la construction de ces "scénarios intermédiaires" pourra présenter à l'analyste d'autres dimensions, jusqu'à maintenant ignorées ou sous-estimées, qui pourraient éventuellement changer l'idée première du scénario final.

Les actions stratégiques suggérées par les scénarios retenus doivent être cohérentes avec les ressources mobilisables par l'entreprise. Ainsi, les stratégies à poursuivre devront prendre en considération la dimension externe au S.I.R. (l'environnement) mais aussi sa dimension interne (les atouts et faiblesses de

120 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

121 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

l'entreprise vis à vis de ses concurrents). La figure 16 illustre cette idée-là de façon intéressante. Ainsi, selon ce schéma la stratégie de l'entreprise serait définie par des facteurs venus de l'environnement (axe vertical) et donc externes à l'entreprise, et par des facteurs internes (axe horizontal). Cela définit trois situations génériques possibles qui sont représentées dans la figure par une aire située en haut à droite (position avantageuse pour la firme), une aire centrale (position intermédiaire: la firme doit essayer de renforcer ses atouts dans le segment) et une aire en bas à gauche (position défavorable: la firme doit se retirer ou essayer de minimiser les pertes).

13. LA STRATEGIE GLOBALE DE L'ENTREPRISE

Au début de cette partie du travail (section 4.1) nous avons présenté l'entreprise, dans sa dimension stratégique, comme étant composée d'un ensemble de segments stratégiques lesquels étaient associés à un produit ou à une famille de produits. En s'inspirant partiellement de cette idée, et en l'adaptant à la méthode proposée, nous sommes arrivés à la définition de champ concurrentiel pour, à partir de là, construire le S.I.R. qui lui était associé. Nous avons alors développé tout un raisonnement qui visait analyser le comportement des acteurs et la structure où ils étaient insérés pour ensuite, avec l'aide de la méthode des scénarios, retenir la stratégie la plus adéquate pour la situation et pour les objectifs de l'entreprise. Ce raisonnement a été développé jusqu'ici pour **un** champ concurrentiel spécifique de l'entreprise. Mais, conformément aux idées de base de la méthode, l'entreprise peut ne pas être présente, et c'est généralement le cas, sur un champ concurrentiel seulement. L'étendue de sa gamme de produits peut la conduire à se battre sur plusieurs champs concurrentiels à la fois. Il s'agit donc d'intégrer les diverses actions stratégiques suggérées par les analyses des différents champs concurrentiels où l'entreprise agit, pour faire ressortir une **stratégie globale** pour l'entreprise. Cette **stratégie globale** doit être cohérente avec les objectifs finaux de l'entreprise. Elle doit permettre la "combinaison" de ses ressources stratégiques disponibles de façon à les exploiter au maximum dans chaque champ concurrentiel où elle concourt. En fait, la somme pure et simple des meilleures stratégies individuelles de chaque champ concurrentiel ne résulte pas nécessairement en la meilleure stratégie pour l'ensemble de l'entreprise.

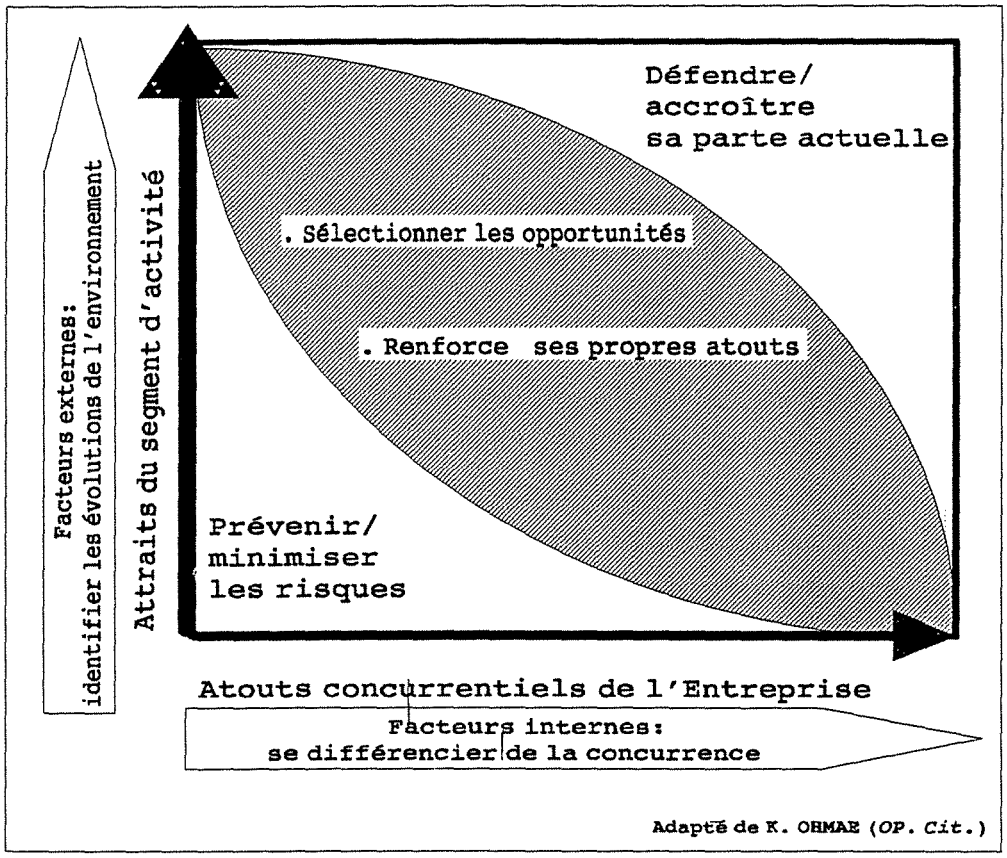
Avant de continuer il est utile de distinguer trois catégories d'entreprises et d'essayer d'analyser ce classement, qui peut être considéré comme assez classique, dans le contexte de la méthode proposée.[122]:

1. **Les entreprises mono-produit:** les activités des entreprises de ce type se résument à un seul champ concurrentiel.

2. **Les conglomérats:** Le facteur d'intégration des entreprises de ce type est surtout représenté par des flux financiers. Leurs activités peuvent s'étaler sur les champs concurrentiels les plus divers.

3. **Les groupes diversifiés:** Ces entreprises visent à développer et exploiter d'autres synergies (outils de production, réseaux de distribution, R & D,...) entre leurs activités que celles représentées par les moyens économiques et financiers. Leurs activités peuvent aussi s'étaler sur plusieurs champs concurrentiels à la fois.

FIGURE 16 - ATTRAITS DU SEGMENT D'ACTIVITE X ATOUTS CONCURRENTIELS DE L'ENTREPRISE



122 OHMAE, K. Le génie du stratège. Dunod, 1991, Paris.

Pour les entreprises mono-produit le raisonnement développé jusqu'ici est tout à fait convenable puisqu'elle est présente sur seulement un champ concurrentiel.

Les entreprises du type "conglomérat" fonctionnent comme "gestionnaires d'un portefeuille d'investissements" où l'objectif est surtout de rentabiliser les investissements pour mieux rémunérer les actionnaires. Une entreprise classée comme conglomérat nous fait penser immédiatement à un ensemble d'activités très disparates qui n'ont rien d'autre en commun que les appuis financiers réciproques[123]. Ainsi, dans ce cas, pour expliquer sa logique de développement, et déceler les stratégies à suivre, il serait plus utile d'utiliser les méthodes d'analyse financière classiques que ceux basés sur l'analyse structurelle des secteurs, comme celui qui est proposé. Mais, en théorie, rien n'empêche que toutes les activités d'un groupe du type conglomérat ne soient dans le même champ concurrentiel. Dans ce sens la méthode présente un nouveau regard sur le problème. La question de base que l'entreprise doit se poser ne porte plus sur les différences techniques, commerciales, logistiques, financières, etc., entre ses activités, mais sur les différences entre les besoins de base que ses produits vont remplir auprès d'un groupe de consommateurs. Les conséquences stratégiques pour les entreprises qui se trouvent sur un même champ concurrentiel sont importantes. En fait, cela sous-entend que dans ce cas l'entreprise aura, très probablement, d'autres sources de synergie à exploiter que les synergies financières.

Les groupes diversifiés peuvent, de même que les conglomérats, avoir des activités sur seulement un ou sur plusieurs S.I.R.. Cependant il paraît logique que dans ce cas il existe une plus grande possibilité que les activités de l'entreprise soient situées toutes dans le même S.I.R. que dans les entreprises du type conglomérat. Cela vient du fait que, par définition, le groupe exploite déjà des synergies entre ses activités, ce qui implique que les filières sur lesquelles l'entreprise agit doivent déjà être plus ou moins interconnectées.

Ainsi, que l'entreprise soit sur un ou sur plusieurs S.I.R. l'un de ses enjeux stratégiques de base sera d'identifier et de faire jouer les synergies entre ses différents activités. Ces synergies peuvent se faire au niveau économique et financier mais aussi

123 L'auteur que propose ce classement (OHMAE, *Op. Cit.*) cherche justement à différencier un conglomérat d'un groupe diversifié à travers la capacité que ce dernier a d'exploiter d'autres synergies que les financières.

au niveau technique, logistique et/ou commercial. La méthode de gestion du portefeuille d'activités (G.P.A.), développée et présentée initialement par le Boston Consulting Group dans les années 70, cherche justement à optimiser l'objectif global de l'entreprise. Mais, en privilégiant trop l'optimisation de l'allocation des capitaux financiers de l'entreprise, cette méthode fini par oublier les autres facteurs de production comme sources potentielles de synergies importantes. Dans les sections qui suivent nous allons décrire brièvement les principales méthodes de gestion de portefeuille d'activités mais aussi exploiter les autres synergies qui pourraient être envisagées par l'entreprise. Nous verrons que la notion de filière, insérée dans le contexte de la méthode proposée, se révèle un outil intéressant pour déceler les synergies possibles entre les fonctions techniques, logistiques et commerciaux.

13.1. LES ANALYSES DE PORTEFEUILLE D'ACTIVITES.

Ces méthodes sont fondées sur le concept de gestion de portefeuille d'investissement. L'objectif final de ces méthodes est de donner à l'entreprise un portefeuille d'activités "équilibré" où la stratégie de chaque activité serait intégrée dans une stratégie globale de l'entreprise. Un portefeuille d'activités équilibré serait composé essentiellement par des activités "mûres", à faible niveau de risque mais avec un taux de rentabilité encore intéressant, et d'activités "nouvelles", auxquelles seraient associées un fort degré de risque mais qui seraient porteuses d'un avenir prometteur. Dans ce cas les activités lucratives de l'entreprise pourraient financer les risques inhérents aux activités nouvelles.

Les outils d'analyse qui sont proposés par ces méthodes, et les recommandations stratégiques qui les accompagnent, sont dérivés du positionnement des divers segments stratégiques qui composent l'univers concurrentiel de l'entreprise sur une **matrice stratégique**. Cette matrice, constituée en fait d'un tableau à double entrée, est construite en fonction de deux concepts fondamentaux:

1. La situation du marché de ses produits et/ou leur tendance d'évolution.
2. Les atouts concurrentiels de l'entreprise dans ce marché.

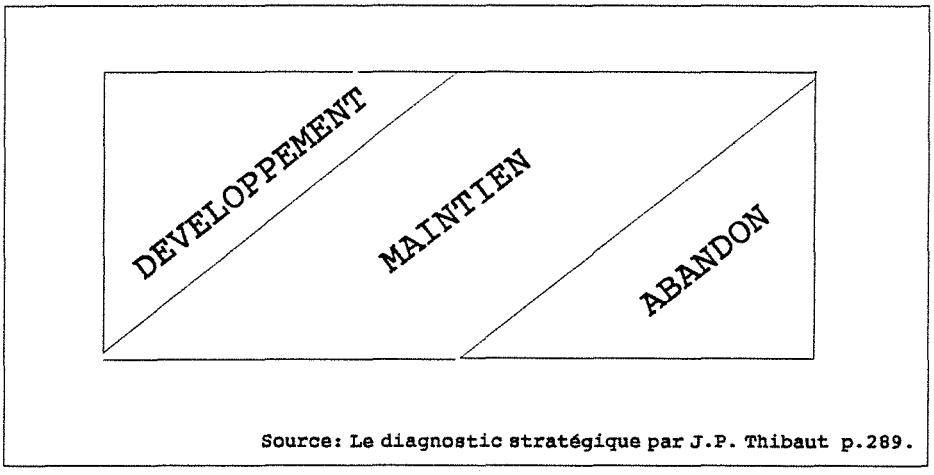
La matrice stratégique ainsi construite serait une espèce d'échiquier stratégique où les actions stratégiques seraient représentées par le déplacement des pièces de

l'entreprise (segments) d'une case à l'autre de l'échiquier[124]. Le nombre de cases de l'échiquier, comme leur signification stratégique, seraient définis en fonction de l'application des deux concepts de base nommés dans le paragraphe précèdent.

Ces idées de base ont donné naissance à plusieurs méthodes d'analyse de portefeuille d'activités. Les plus connues sont la méthode B.C.G., la méthode A.D.L. et la méthode McKinsey (McK)[125,126,127,128,129,130,131]. Il existe encore d'autres méthodes dérivées de ces trois premières qui ont été développés surtout pour de grandes sociétés comme Shell et General Electric.

L'essentiel de toutes ces méthodes de G.P.A. utilise comme outil principal d'analyse un tableau à deux entrées qui pourrait être divisé schématiquement en trois zones différentes: le développement des activités, la sélection des activités et finalement leur abandon (voir figure 17).

FIGURE 17 - LES MODELES DE GPA: RESUME PAR ZONE.



Source: Le diagnostic stratégique par J.P. Thibaut p.289.

Ces méthodes demandent généralement une démarche de construction en quatre étapes:

---

124 STRATEGOR. *Op. Cit.*.

125 THIETHART, R.A. *Op. Cit.*.

126 STRATEGOR. *Op. Cit.*.

127 THIBAUT, J.P. *Op. Cit.*.

128 MARTINET, A.C. *Op. Cit.*.

129 TCHICAYA, A. B. L'intérêt et limite des stratégies de filière. Thèse pour le doctorat de 3ème Cycle es Sciences de Gestion. Institut d'Administration des Entreprises, Université de Caen, 1988, Caen.

130 GODET, Michel. *Op. Cit.*.

131 OHMAE, K. Le génie du stratège. Dudod, 1991, Paris.

1. Décomposition des activités de l'entreprise en segments stratégiques distincts (domaines stratégiques pour B.C.G. ou centres de stratégie pour ADL). C'est une des étapes les plus délicates de ces méthodes puisqu'elle conditionne les analyses postérieures. Une mauvaise segmentation initiale compromet de façon importante, voire de façon définitive, les conclusions que l'on pourrait faire ressortir des analysés proposées par ces méthodes.

2 L'évaluation de chaque segment selon les dimensions d'analyse retenues par la méthode. Nous avons déjà vu que ces dimensions de base, qui sont toujours au nombre de deux, étaient fondamentalement représentées par la position concurrentielle de l'entreprise sur le segment analysé et la valeur de l'activité pour l'entreprise (attrait du secteur). Les différences entre les méthodes étant surtout liées à la façon dont ces variables sont mesurées. La qualité des conclusions va de pair avec la qualité des informations qui se font nécessaires au passage de cette deuxième étape.

3. La construction de la grille d'analyse et le positionnement des activités sur cette même grille.

4. Analyse de la position occupée par les activités sur la grille d'analyse et l'équilibre du portefeuille des activités. L'objectif final est de faire ressortir des orientations stratégiques pour chaque activité, tout en respectant la stratégie globale de l'entreprise.

13.2. L'INSERTION DES METHODES DE G.P.A. DANS LA METHODE PROPOSEE.

Nous avons vu que les méthodes de G.P.A. débutaient toutes par une segmentation des activités de l'entreprise en segments stratégiques et que cela restait un des points critiques de l'application de ces méthodes. Dans le raisonnement de la méthode que nous proposons, les divers segments stratégiques dans lesquels l'entreprise peut être partagée, seront représentés par les différents champs concurrentiels auxquels elle participe. Ainsi, chaque champ concurrentiel, et le S.I.R que lui est associé, représenterait pour nous un *segment stratégique* sur lequel nous pourrions appliquer les démarches analytiques proposées par les méthodes de G.P.A.[132]. Il est important de rappeler que c'est la notion de "produit-service" qui est

132 MONTIGAUD (L'analyse des filières agro-alimentaires. *in* Economie agro-alimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA n° 21, juin 1992) avait déjà utilisé une démarche semblable à celle que nous proposons. Il a proposé d'appliquer le

derrière la définition du champ concurrentiel et, en conséquence, du critère de partage des activités de l'entreprise dans les plusieurs "segments stratégiques" qui servent à la construction des "tableaux d'analyse stratégique".

Nous ne pouvons pas nous passer de faire une critique importante à cette adaptation. Les modèles de G.P.A. ont été conçus pour analyser la stratégie de l'entreprise à partir de la division de leurs activités en S.B.U. suffisamment homogènes au niveau de leurs dynamiques concurrentielles. Or, le principal critère utilisé pour définir le champ concurrentiel et, par conséquent, le S.I.R., n'assure pas nécessairement le type d'homogénéité demandé par ces modèles. La quantification des variables nécessaires à l'élaboration des matrices, déjà difficile et subjective dans les démarches classiques, peut s'avérer très problématique dans l'adaptation que nous proposons. Comment mesurer l'attrait de l'ensemble de toutes les activités du champ concurrentiel pour l'entreprise? Comment mesurer la force compétitive de l'entreprise dans ce S.I.R. face aux autres systèmes auxquels elle participe? Comment mesurer sa part de marché à l'intérieur de ce S.I.R.? Par rapport à l'ensemble des activités du S.I.R. ou seulement par rapport aux marchés des produits qu'elle fabrique? Ces questions mériteraient sans doute des réflexions plus approfondies. Nous ne faisons ici que soulever le problème et donner quelques indications de comment ces démarches pourraient s'insérer dans l'ensemble de la méthode proposée. En fait, nous jugeons que cette discussion échappe aux objectifs premiers de cette thèse. Il faut rappeler que nous avons voulu situer cette méthode au niveau des activités de l'entreprise et non au niveau de la stratégie globale de l'entreprise.

La deuxième étape nécessaire à une analyse de portefeuille - la collecte et le traitement des données permettant d'évaluer la compétitivité et l'attractivité des plusieurs activités de l'entreprise - a été déjà partiellement réalisée dans les étapes précédentes de la méthode proposée. En effet, la construction des S.I.R. associés à chaque champ concurrentiel de l'entreprise, l'identification de leurs opérations-clés et l'étude du positionnement des principaux acteurs sur ces mêmes systèmes, ont demandé une masse d'informations desquelles l'entreprise peut disposer maintenant pour construire les diverses grilles d'analyse suggérées par la méthode utilisée.

---

modèle des cinq forces concurrentielles de PORTER sur des filières, à la place des S.B.U. classiques. Il pousse son raisonnement pour proposer l'utilisation de la segmentation des activités des entreprises en filières et, à partir de là, de positionner ces filières sur des matrices d'analyse stratégique du type B.C.G..

THIETART, en faisant référence aux travaux de HOFER & SCHENDEL, présente un ensemble de variables qui pourraient être utilisées pour mesurer la force compétitive d'une activité et l'attractivité d'un marché (voir tableaux 2 et 3). A chaque variable il est attribué un poids qui servira à pondérer l'importance de cette variable par rapport à l'ensemble des variables en jeu dans le secteur. En multipliant le poids de la variable par une note qui évalue la situation de l'entreprise face aux conditions du marché ou face aux caractéristiques du marché elles-mêmes, nous obtiendrons une valeur qui, additionnée pour toutes les variables, donne une "note globale" pour le secteur. Plus haute est cette note plus fort est l'attrait du marché et plus compétitive est la firme sur ce même marché. Les critiques faites sur cette approche sont axées sur son caractère trop subjectif: le choix du poids des variables va dépendre de la vision que l'analyste a du segment étudié, et la note qui est attribuée à chaque variable demeure une affaire de jugement de l'analyste ou de son équipe de travail.

TABLEAU 2 - EXEMPLE DE VARIABLES INFLUENÇANT LA FORCE COMPETITIVE D'UNE ACTIVITE

Variables mesurant la force compétitive	*Poids*	*Evaluation*	*Note pondérée*
Part de marché	0.05	3	0.15
Taux de croissance	0.10	3	0.30
Eventail de la ligne de produit	-	-	-
Efficacité de la force de vente	0.05	4	0.20
Prix compétitif	0.10	4	0.40
Efficacité de la publicité et de la promotion	0.15	5	0.75
Localisation des établissements	-	-	-
Capacité de production	-	-	-
Productivité	0.05	3	0.15
Effet d'expérience	0.10	2	0.20
Coût des matières premières	0.10	4	0.40
Valeur ajoutée	-	-	-
Qualité relative des produits	0.15	5	0.75
Qualité de la recherche et développement	-	-	-
Qualité du personnel	0.05	4	0.20
Image	0.10	5	0.50
TOTAL	**1.00**		**4.00**

Source: THIETART, R.A. Op. cit..

TABLEAU 3 - EXEMPLE DE VARIABLES INFLUENÇANT L'ATTRAIT D'UN MARCHE

Variables mesurant la force compétitive	*Poids*	*Evaluation*	*Note pondérée*
Taille	0.10	3	0.30
Croissance	0.20	4	0.80
Prix	0.05	2	0.10
Structure concurrentielle	0.05	5	0.25
Profitabilité	0.10	5	0.50
Vulnérabilité à l'inflation	-	-	-
Caractère saisonnier	-	-	-
Maturité	0.05	5	0.25
Différenciation des marchés	0.15	2	0.30
Solvabilité de la clientèle	0.15	4	0.60
Tendances sociales	0.05	4	0.20
Contraintes légales	0.10	3	0.30
Climat social	-	-	-
TOTAL	**1.00**		**3.60**

Source: THIETART, R.A. *Op. Cit.*.

La façon de mesurer les deux dimensions de base (force compétitive/position concurrentielle de l'entreprise sur un secteur et attrait du marché) qui servent à construire la plupart des grilles d'analyse des méthodes de G.P.A. laisse ainsi une source d'erreur potentielle considérable. D'ailleurs, en considérant que la segmentation initiale a été "correcte" et que l'analyste a réussi à bien positionner les activités des industries dans une grille reflétant la dynamique du secteur, il reste que les prescriptions issues de ces méthodes sont très générales pour être vraiment opérationnelles au niveau de la firme. Des recommandations du type "investir prudemment" ou "maintenir et attendre" s'avèrent trop vagues pour guider les actions de l'entreprise.

Dans le cadre de la méthode proposée les difficultés d'application de ces méthodes peuvent paraître encore plus grandes. En effet, un champ concurrentiel peut comporter plusieurs activités - à première vue très éloignées - au contraire d'un "segment stratégique classique" qui est formé généralement par des activités plus ou moins homogènes au niveau, entre autres, de clientèle et de technologie. Cette "homogénéité" suppose une facilité plus grande dans le choix des variables servant à mesurer l'attrait du marché et la position concurrentielle de l'entreprise sur ce même marché, conditions indispensables à la construction des grilles d'analyse. Par ailleurs, les prescriptions stratégiques qui peuvent être dégagées de ces modèles semblent encore plus vagues quand elles sont prises par un ensemble d'activités plus "hétérogènes", comme celles qui peuvent composer un champ concurrentiel.

Cependant, les étapes précédentes de la méthode sont censées donner à l'analyste une bonne vision de la dynamique concurrentielle du secteur analysé. Il pourra utiliser ces connaissances pour construire la grille d'analyse et y positionner les champs concurrentiels.

Ainsi, pour arriver à ce stade de la démarche proposée, l'analyste a déjà dû étudier l'attrait que les marchés intermédiaires et adjacents du S.I.R. pouvaient exercer sur l'entreprise. Pendant cette étape nous avons montré qu'il y avait, mise à part la croissance en terme de chiffre d'affaires (section 8.4), d'autres facteurs qui pouvaient rendre un marché plus ou moins intéressant aux yeux de l'entreprise. Ces facteurs étaient liés principalement aux effets de "dominance" et de synergie qui peuvent être dégagés de la structure du S.I.R.

Par exemple: la conquête d'un marché intermédiaire situé dans un "noeud" du S.I.R. peut avoir une grande importance stratégique pour l'entreprise. En effet, la domination de ce marché peut offrir à l'entreprise la possibilité de dominer tous les segments aval du S.I.R. qui croisent ce noeud, voire les segments amont aussi. Un autre exemple peut être donné par les économies d'échelle. Une firme peut être amenée à investir sur un nouveau marché, techniquement semblable au sien, pour essayer d'obtenir un accroissement de la production qui lui assurerait des effets d'échelle importants. Cela tendrait à baisser les coûts de production et rendre la firme plus compétitive sur les deux marchés à la fois.

Finalement, la capacité de la firme à maîtriser les opérations-clé du S.I.R., identifiées dans les étapes antérieures, peut donner à l'analyste une bonne vision des atouts concurrentiels de la firme sur le secteur en question. La critique peut bien sûr porter encore sur le degré élevé de subjectivité et d'empirisme de cette tentative de classification. Mais, les autres façons de mesurer ces "facteurs classificatoires" ne sont-elles pas, elles aussi, subjectives et empiriques ?

Ainsi, les modèles de G.P.A. peuvent être considérés comme un **outil d'analyse complémentaire** des autres démarches analytiques proposées par la méthode présentée. L'intérêt de l'utilisation de ces modèles comme outil d'analyse complémentaire peut se justifier pour plusieurs raisons:

. Ils donnent à l'analyste une vision d'ensemble du portefeuille d'activités de la firme. En analysant individuellement les S.I.R. auxquels la firme participe l'analyste peut perdre la notion d'ensemble.

. Les indications stratégiques de base qui peuvent être dégagées de ces modèles peuvent être comparées et enrichies avec les analyses faites précédemment par la méthode.

. La grille de l'analyse se révèle un outil intéressant pour réfléchir sur la nature des flux de fonds qui dégagent les diverses activités de l'entreprise.

. La notion de portefeuille équilibré est toujours intéressante pour mesurer le degré de vieillissement de l'entreprise. Cela peut donner de bonnes indications sur la stratégie technologique à suivre.

. La grande diffusion que ces méthodes ont vû auprès des entreprises ces dernières années a permis le développement d'un langage commun que l'analyste peut utiliser pour communiquer plus facilement avec ses partenaires.

Les entreprises ont du mal à traduire en actions les prescriptions stratégiques sorties des modèles de G.P.A.. Nous pouvons en donner deux exemples: une recommandation du type "diversifier" n'indique pas à l'entreprise dans quelle direction elle doit diversifier; la prescription "investir prudemment" n'est pas suffisante pour dire à l'entreprise où elle doit investir dans le secteur en question et, en plus, la notion d'investissement prudent" peut varier beaucoup selon l'entreprise[133]. Les notions de synergie et d'intégration qui seront développées dans la section suivante essayeront d'apporter à l'entreprise d'autres dimensions d'analyse qui lui permettront d'enrichir les prescriptions issues de modèles de G.A.P.. L'objectif étant toujours d'optimiser les ressources de l'entreprise par l'élaboration d'une stratégie globale qui englobe tous les S.I.R. auxquels l'entreprise participe.

13.3. LES SYNERGIES ENTRE LES OPERATIONS DES DIVERS S.I.R. AUXQUELS L'ENTREPRISE PARTICIPE.

Nous avions vu dans la section 11 qu'il pourrait exister des synergies importantes au niveau interne du S.I.R.. Mais la définition d'une stratégie d'ensemble pour l'entreprise passe par l'examen des synergies possibles entre les différentes opérations des divers S.I.R. auxquels l'entreprise participe.

---

133 STRATEGOR. *Op. Cit.*.

Le fait que l'entreprise puisse participer à plusieurs champs concurrentiels à la fois, implique que ses activités peuvent aussi s'étaler sur plusieurs S.I.R.. L'analyse doit donc déborder les frontières d'un seul S.I.R.. Il s'agit d'aller au-delà de ses frontières pour voir comment les S.I.R. s'intègrent entre eux. C'est à partir de la compréhension des mécanismes de cette intégration que nous pourrons déceler les synergies entre opérations qui appartiennent à des S.I.R. différents.

Les synergies entre les opérations de S.I.R. différents seront peut être plus difficiles à trouver et à mettre en oeuvre que celles qui appartiennent au même S.I.R.. Mais, les avantages concurrentiels potentiels qu'elles peuvent apporter à l'entreprise sont aussi importants que ceux mentionnées dans l'item précédent.

Une bonne technique pour déceler ces synergies c'est de "superposer" plusieurs S.I.R. et d'essayer de trouver les opérations communes. Il s'agit de remonter en parallèle les filières de produit des divers S.I.R. pour trouver les opérations communes ou qui pourraient devenir communes. C'est après cette identification que l'entreprise pourra juger de l'opportunité de la mise en commun ou non de ces opérations.

Finalement, les sources de synergies et la façon de les mettre en oeuvre, mentionnées dans la section 11, restent valables pour celle ci.

Ainsi, la stratégie globale[134] retenue par l'entreprise sera le fruit de toutes ces analyses successives. Il faut analyser les options stratégiques les plus adaptées à la structure du S.I.R. et aux caractéristiques de l'entreprise. Il s'agit ensuite de situer les actions stratégiques envisageables en considérant un avenir incertain en utilisant les scénarios les plus probables et les plus adéquats. Mais, la définition de la stratégie retenue finalement doit absolument prendre en compte les synergies entre les activités de l'entreprise. Ces synergies pouvant être aussi bien économiques et financières qu'opérationnelles.

---

134 Nous considérons la "stratégie globale" de l'entreprise comme étant l'ensemble coordoné et cohérent des stratégies definis pour chaque S.I.R. auquel elle participe.

14. LA MODIFICATION DU SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE.

Tous comptes fais, l'entreprise peut s'apercevoir que les actions qui seront nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie retenue pourront modifier la structure du S.I.R.. La modification de l'architecture du S.I.R. pourra alors changer les conditions concurrentielles des acteurs du système. Il faut rappeler que des modifications dans les conditions concurrentielles ne sont pas seulement le résultat d'une modification de l'architecture du S.I.R.. En fait, cette modification peut provenir de la modification de l'intensité des forces qui agissent sur les variables du système, même si la structure initiale reste inchangée. Nous avons déjà vu comment les actions de l'entreprise et les réactions des concurrents à ces actions, pouvaient changer la structure du S.I.R.. Par ailleurs, cette modification du S.I.R. devrait être déjà esquissée lors de la construction des scénarios sur lesquels l'industrie irait investir.

L'élargissement du champ concurrentiel par l'introduction d'un nouveau produit, l'introduction d'une innovation technologique sur une opération-clé, la mise en place d'un nouveau réseau de distribution, une segmentation différente de la clientèle-cible, sont tous des facteurs qui peuvent changer substantiellement les conditions concurrentielles à l'intérieur d'un S.I.R..

La constatation de ce que les changements apportés à la structure du S.I.R. modifieront substantiellement les conditions concurrentielles de l'entreprise devra déclencher une nouvelle analyse du système. Le S.I.R. retenu pour cette analyse doit être celui du départ, enrichi des modifications que l'entreprise prétend infliger au système.

Il est possible que les modifications soient faites directement sur le champ concurrentiel (introduction d'un nouveau produit, par exemple). Dans ce cas le raisonnement est le même que celui de l'exposé ci-dessus, la nouvelle analyse étant augmentée de l'étape d'identification des filières concernées.

Ainsi, par un processus d'analyse interactive, l'entreprise essayera de prévoir dans quelle mesure elle pourrait agir sur le système et quelles seraient les réactions des concurrents qui modifieraient également le système. La structure du "nouveau S.I.R." sera différente de celle retenue par la méthode des scénarios en fonction des autres facteurs, notamment les synergies, qu'elle a pris en compte pour définir sa

stratégie globale. En fait, le "nouveau S.I.R." ne sera donc qu'un nouveau scénario sur lequel la firme essayera d'investir. Ce processus doit donc se poursuivre jusqu'à ce que l'entreprise soit d'accord sur un scénario "probable" convenable.

A la fin de ce processus, l'entreprise devra avoir une stratégie définie et plusieurs autres "scénarios stratégiques" qu'elle a élaboré pendant le processus de décision. Nous pourrions considérer ces stratégies comme étant des "stratégies de contingence". En surveillant l'évolution du système l'entreprise peut s'apercevoir qu'il n'évolue pas comme elle l'attend, mais qu'il dérive vers un scénario qu'elle avait considéré initialement comme moins probable. Dans ce cas elle a d'autres voies stratégiques - les stratégies de contingence - qui peuvent alors devenir utiles.

En fait, l'objectif est de mesurer continûment l'écart entre l'évolution réelle du système et ce qui a été prévu dans les scénarios retenus par l'entreprise. Finalement, la firme doit établir un "système de veille" sur le champ concurrentiel et sur le S.I.R. pour accompagner leurs évolutions et détecter aussitôt les modifications qui pourraient menacer ou favoriser sa position concurrentielle. Nous verrons dans la section suivante en quoi consiste un système de veille et comment il s'insère dans la méthode proposée.

15. LA "VEILLE" COMME UN OUTIL STRATEGIQUE.

Nous pouvons imaginer la notion de veille comme étant un système d'informations qui aurait comme objectif de maintenir l'entreprise informée des changements réels ou potentiels qui modifient son environnement concurrentiel. Cela a comme objectif de fond de prévoir les tendances du changement de cet environnement pour essayer d'anticiper sur les concurrents.

Quelques acteurs s'inspirent du schéma classique d'analyse concurrentielle proposée par PORTER (voir figure 18) pour définir trois types de veille qui se différencient par leurs domaines d'intérêt [135,136].

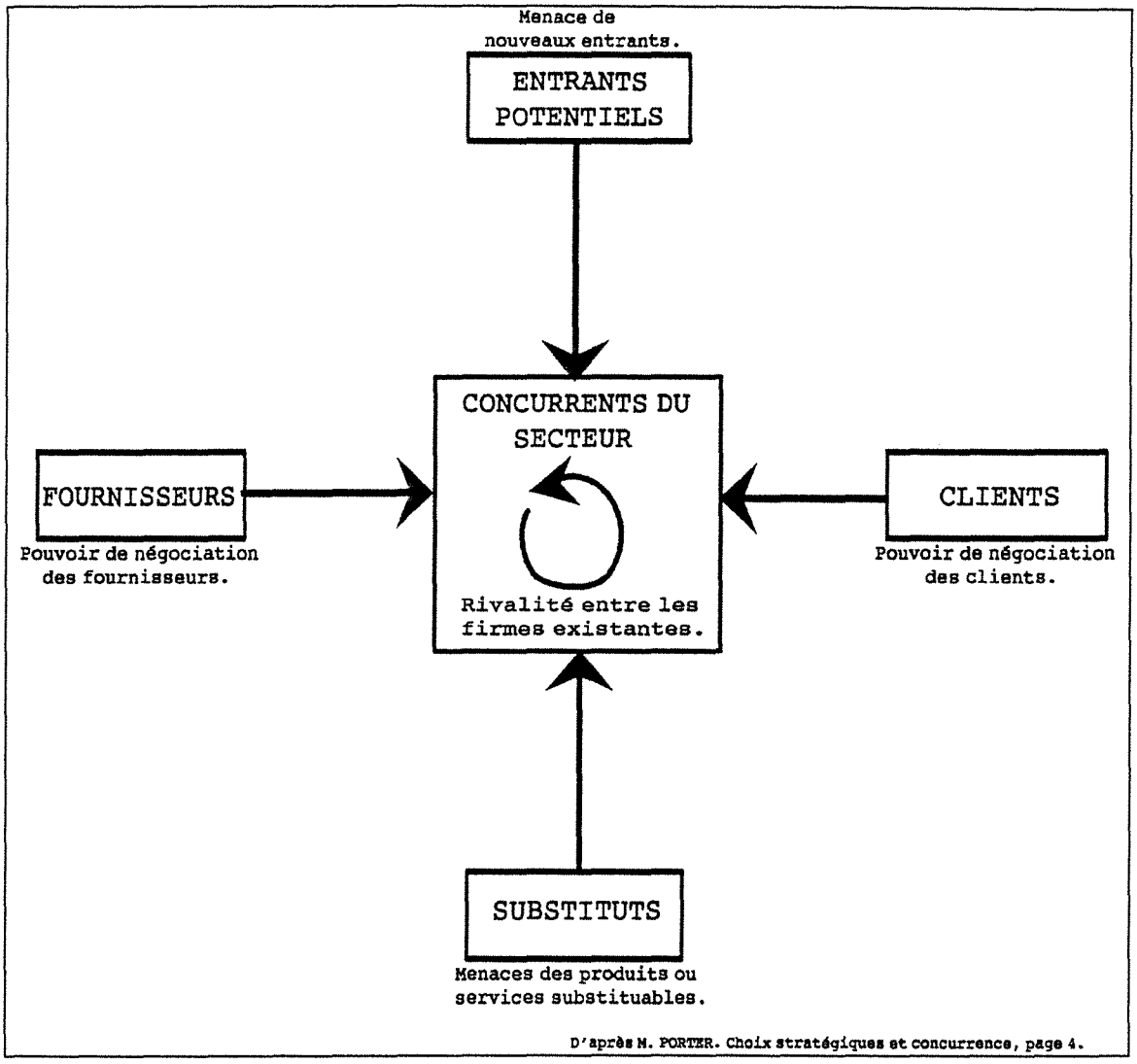
---

135 MOTTIER, Eric. Veille technologique: intelligence de l'environnement. Mémoire de D.E.A., L.E.I.S., Ecole Centrale de Paris, sep. 1990.

136 MARTINET, B. & RIBAULT, J.M. La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Les editions d'organisation, collection hommes et techniques, Paris, 1989.

. **La veille technologique.** Elle s'occuperait des informations relatives aux sciences, techniques, procédés, produits, technologie et systèmes d'information.

FIGURE 18 - LES FORCES QUI COMMANDENT LA CONCURRENCE AU SEIN D'UN SECTEUR.



. **La veille concurrentielle.** Elle étudierait le comportement des concurrents actuels ou potentiels. Cette analyse utiliserait les critères définis par PORTER pour comprendre l'intensité de la concurrence.

. **La veille commerciale.** Celle-ci concernerait les clients, les marchés et les fournisseurs.

Nous considérons que ces trois approches se complètent pour expliquer le comportement actuel et futur de l'environnement concurrentiel des entreprises. Nous préférerons parler alors d'une "**veille globale**" qui comprendrait les trois dimensions présentées ci-dessus. Par ailleurs, la méthode présentée a privilégié jusqu'ici une approche globale de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. C'est dans cette même optique "globale" qui nous voulons positionner la veille comme instrument de surveillance de l'environnement concurrentiel.

Par la suite nous allons examiner les objectifs stratégiques de la veille et la façon selon laquelle le modèle présenté peut s'occuper des problèmes qui se posent [137].

. **Identifier les technologies-clés et émergentes.** Dans notre modèle cela concernerait surtout les technologies qui entourent les opérations-clés (les technologies-verrou) dans leurs étages de développement actuel et dans leurs évolutions futures.

. **Identifier les produits, les procédés, les technologies de substitution.** C'est une des utilités de base de la notion de filière, sur laquelle le S.I.R. a été construit.

. **Détecter les opportunités/menaces.** Nous avons déjà vu comment utiliser le S.I.R., sa structure et le positionnement des acteurs sur cette même structure, pour détecter les opportunités et les menaces de la concurrence.

. **Anticiper les changements de la technologie.** Dans la première partie du travail nous avons abordé la notion de filière comme outil d'analyse des mutations technologiques. Cela reste valable pour un faisceau de filières comme ce qui a donné naissance au S.I.R..

. **Aider l'entreprise dans sa façon de gérer la technologie interne et externe à sa structure.** Dans les sections précédantes nous avons mentionné comment, en analysant la structure du S.I.R. et ses atouts en R & D., l'entreprise pouvait valoriser ses acquis technologiques.

Ainsi, le modèle d'analyse proposé semble pouvoir devenir un outil intéressant pour aider les entreprises à surveiller leur environnement. Il ne faut pas oublier que

---

137 MOTTIER, Eric. *Op. Cit.*.

c'est sur la structure de l'environnement concurrentiel et sur son évolution que la veille doit être construite [138].

Finalement, un système de veille, tel qu'il est proposé ici, devrait accroître la **réactivité**[139] de l'entreprise face aux stimuli venus de l'environnement concurrentiel. Ce sont ces stimuli externes, alliés à la "volonté stratégique des firmes, qui iront ensemble modifier les conditions de la concurrence dans le secteur. Il s'agit donc d'essayer de prévoir ces changements et, à défaut, de réagir le plus vite possible à ces modifications. La réactivité, comme par ailleurs toute les actions stratégiques de l'entreprise, doit être toujours mesurée par rapport aux concurrents[140]. Or, nous avons montré tout au long de cette partie comment la méthode pouvait être utilisée pour détecter et prévoir les changements de l'environnement concurrentiel.

La méthode essaye donc d'échapper à la vision stratégique traditionnelle de "prévision-planification-programmation"[141] pour se situer dans un cadre dynamique d'analyse (conséquence même de l'optique systémique adoptée jusqu'ici). Dans ce sens, la validité des analyses et des recommandations stratégiques ne serait pas limitée par le temps des prévisions faites *a priori*. La structure de base des analyses (le S.I.R.) a la possibilité d'incorporer continûment les changements de l'environnement concurrentiel et ainsi de devenir un outil analytique sans une durée de vie prédéfinie.

La mise en place d'un système de veille performante nécessite l'implication de la direction générale, ce qui ne veut pas dire que les autres niveaux administratifs de l'entreprise doivent être négligés. En fait, le flux d'informations à l'intérieur et vers l'intérieur de l'entreprise suit généralement des chenaux informels[142]. Il semble alors logique que tous ces niveaux détenteurs et utilisateurs des informations soient impliqués et motivés par la veille. Nous avons déjà vu comment les démarches de construction du S.I.R., éminemment multidisciplinaires, pouvaient motiver les gens impliqués dans le processus. Les gens doivent comprendre l'importance des informations qu'ils détiennent pour la performance globale de l'entreprise.

---

138 MOTTIER, Eric. *Op. Cit.*.

139 Le concept de réactivité est à la mode dans la stratégie. Quelques auteurs essayent d'expliquer le succès des entreprises par sa capacité de reagir plus ou moins vite aux changements de l'environnement concurrentiel. Evidement, que cette notion d'interrelation entreprise/environnement renvoi à une perspective systèmique du problème.

140 KALIKA, M. De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. Revue française de gestion, nov-dec. 1991.

141 Voir Management en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ?. A.C. Martinet, Revue Française de Gestion, novembre/decembre 1991, p. 52.

142 MOTTIER, Eric. *Op. Cit.*.

Finalement, la structure actuelle des S.I.R. sur laquelle l'entreprise travaille doit constituer une référence sur laquelle l'entreprise pourra se baser pour surveiller son environnement concurrentiel. La firme doit essayer, à partir de ces structures, d'accompagner et de prévoir les modifications à venir. Elle pourra les utiliser par exemple pour évaluer continûment l'évolution des systèmes réels par rapport aux scénarios retenus. Des déviations de la trajectoire prévue pourraient amener l'entreprise à adopter une autre stratégie ou encore à adopter une des stratégies de contigence. Les sources d'informations qui ont permis la construction des S.I.R. doivent être également impliquées dans ce processus de veille. Evidement, d'autres sources peuvent et doivent être ajoutées selon l'évolution des systèmes.

Pour résumer, nous pouvons dire que le S.I.R. représente le terrain où la "bataille concurrentielle" se déroulera. Il est donc capital que l'entreprise le surveille pour détecter aussitôt des modifications dans les rapports de forces, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, qui pourraient influencer sa position concurrentielle. Il s'agit de repérer et de réagir à ces modifications plus vite que les concurrents.

16. CONCLUSION

Avec la méthode présentée nous avons voulu porter quelques contributions pour aider à operationnalisation de la notion de filière comme outil d'analyse stratégique. Cette partie du travail a montré que l'application de la notion de filière comme outil d'aide à la décision stratégique peut dépasser les niveaux plus globaux d'analyse pour aller se pencher sur les problèmes stratégiques spécifiques aux diverses activités de l'entreprise.

La notion de champ concurrentiel, tel qu'elle a été définie dans la méthode, représente une des étapes de base les plus délicates de toute la démarche proposée. En fait, les contours du champ concurrentiel vont conditionner, plus ou moins fortement, toutes les étapes postérieures de la méthode.

Pour développer cette méthode, qui mériterait sans doute des réflexions plus approfondies, nous avons fait appel à plusieurs techniques du domaine de l'analyse stratégique classique (G.P.A., modèle de PORTER, etc.) et d'autres considérées comme moins classiques (scénarios, veille, etc.). L'utilisation de toutes ces techniques dans une démarche d'analyse unique démontre qu'elles peuvent jouer un rôle

complémentaire important pour l'enrichissement de la pensée stratégique de l'entreprise.

La mise en place d'un système comme celui qui à été proposé demande sans aucun doute un effort considérable de l'entreprise, ce qui pourrait rendre l'application de la méthode un peu lourde pour des entreprises de petite portée. En plus, l'application d'une telle méthode sous-entend la création d'une cellule à l'intérieur de l'entreprise, dédiée aux problèmes stratégiques et à la surveillance du ou des S.I.R. auxquels l'entreprise participe. Mais, nous considérons que cela est payant dans la mesure où cela doit permettre aux dirigeants de bien piloter la stratégie de leurs entreprises.

A part les travaux conceptuels et pratiques sur la notion de filière, le travail qui nous a plus inspiré a été sans doute le livre de M. PORTER "L'avantage concurrentiel". Dans ce livre M. PORTER développe la notion de "chaîne de valeur" qui offre des analogies avec la notion de filière. Nous avons donc utilisé plusieurs de ces analogies pour pouvoir commenter et enrichir quelques aspects de la méthode présentée.

TROISIEME PARTIE

LE MARCHE DES MATIERES GRASSES A TARTINER AU BRESIL.

1. INTRODUCTION

Cette partie de la thèse a deux objectifs principaux. Le premier est d'appliquer, à un cas réel, les concepts et les idées développées au cours de la proposition méthodologique présentée dans la deuxième partie du travail, et ainsi être capable d'évaluer ses points forts et faibles. Le second est lié à l'étude du champ concurrentiel choisi comme cible de l'analyse, les matières grasses à tartiner au Brésil, et aux conclusions que nous pouvons tirer de cette étude.

L'importance de l'agro-alimentaire pour l'économie brésilienne et les problèmes qu'elle affronte actuellement (voir annexe 1), justifient l'intérêt que la communauté scientifique brésilienne porte sur le sujet. Dans ce contexte, les deux principales filières

concernées par l'étude, la filière-lait et la filière-soja, sont parmi les filières les plus intéressantes à étudier dans le secteur agro-alimentaire brésilien. Il faut dire, cependant, que cet intérêt a des motifs différents.

La filière-soja brésilienne est très performante au niveau national et international. Les devises obtenues par l'exportation du soja et de ses dérivés sont responsables pour une part non négligeable du montant des exportations du pays. En plus, celle filière couvre, en grande partie, les besoins en matière grasse de la population brésilienne (l'huile de soja est de loin la matière grasse la plus utilisée dans la cuisine brésilienne). Les entreprises liées à cette filière, qu'elles soient de capital national ou non, figurent dans le peloton de tête de l'agro-alimentaire brésilien. C'est donc une filière très dynamique et tournée, en grande partie, vers l'exportation.

Face à la bonne performance de la filière-soja nous trouvons une filière-lait assez problématique. Les problèmes de cette filière vont d'une structure industrielle très peu dynamique à des problèmes d'approvisionnement de matière-première en quantité et qualité suffisantes. A cela nous pouvons encore ajouter une politique gouvernementale désastreuse pour le secteur, qui a fini, au bout de quelques années, par déstructurer toute la filière. Il n'empêche que le lait est un aliment indispensable pour le brésilien, et surtout pour les enfants. Mais, à l'inverse de la filière-soja, la filière-lait n'arrive même pas à approvisionner le marché interne de façon satisfaisante.

Or, l'étude du champ concurrentiel matières grasses à tartiner nous donne justement l'opportunité de rechercher et d'étudier les aspects synergiques qui peuvent être envisagés par l'intégration de ces deux filières, dans ce champ concurrentiel spécifique. La production de produits à tartiner mixtes (MG laitière + MG végétale) serait d'ailleurs un bon exemple de produit faisant appel à des compétences venues des deux filières. Le but étant de pouvoir déceler les opportunités de dynamiser la filière-lait à travers les influences venues de la filière-soja.

Enfin cette partie du travail reprendra, grosso modo, les étapes méthodologiques proposées dans la deuxième partie de la thèse. Il n'est pas sans intérêt de rappeler que quelques unes des étapes préconisées par la méthode proposée n'auront pas la richesse d'analyse voulue. Ces difficultés d'application, qui seront explicitées et commentées au

long du texte et le moment venu, sont surtout la conséquence des limites de temps et d'espace qui sont propres à ce type de travail.

2. LE CHAMP CONCURRENTIEL: LES MATIERES GRASSES A TARTINER DANS LE MARCHE BRESILIEN.

Au Brésil le champ concurrentiel des matières grasses à tartiner est composé principalement par le beurre et par des divers types de crèmes végétales, notamment la margarine. Il faut dire que, au Brésil, les matières grasses à tartiner d'origine végétale utilisent, en général, le soja comme matière-première de base.

La désignation du champ concurrentiel doit être capable de fournir une idée assez précise des divers produits qui seront analysés et de la fonction de base qui a regroupé ces produits dans un même champ concurrentiel. De plus, toutes les autres informations destinées à mieux cerner le contenu du champ concurrentiel doivent être mentionnés. Prenons notre exemple pour illustrer un peu ces idées.

La mention "matières grasses" exclut de l'analyse d'autres produits à tartiner comme les confitures ou encore d'autres crèmes à base de chocolat ou dérivés. La seule mention "produits à tartiner au Brésil" ne les exclurait pas. L'exclusion de ces produits vient de la perception que le consommateur a du caractère substitutif de ces produits entre eux. Le fait que tous ces produits puissent être consommés dans le même type de repas (généralement dans le petit déjeuner et dans le dîner)[1] et que, de plus, ils puissent être considérés comme des produits complémentaires du pain, ne les rendent pas, à notre avis, substituts de la margarine et du beurre. Il est difficile de croire qu'un consommateur brésilien qui rentre dans un magasin pour acheter du beurre ou de la margarine soit prêt, au cas où ces produits n'y seraient pas disponibles, d'acheter une confiture en substitut. Par contre, la substitution de la margarine par le beurre et vice versa lui semblerait, à ce moment là, logique[2]. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce comportement: le beurre et

---

1Le brésilien, à l'exemple du français, fait du dîner son repas principal de la journée. Son petit déjeuner se compose principalement de café et de pain, mangé sous forme de sandwich. Pour une grande partie de la population le repas du soir ressemble à celui du matin mais avec d'autres produits pour accompagner le pain. C'est dans ces occasions que la consommation du pain est la plus importante et donc à ce moment là que la présence à table de la margarine et du beurre est indispensable.

2Dans la section 4.1 nous donnerons les résultats de l'enquête qui a été realisée auprés de consommateurs brésiliens pour connaitre leurs habitudes de consommation vis à vis du beurre et de la margarine et le potentiel de substitution entre ceux deux produits. Dans cette section nous ne ferons qu'introduire quelques idées que nous jugons importantes pour la compréhension des idées developées.

la margarine ont des applications communes, autres que celles de servir comme produits à tartiner (la cuisson, par exemple); le beurre et la margarine sont, en général, présents dans le même rayon ou en rayons proches; le beurre et la margarine demandent, au Brésil, les mêmes produits d'accompagnement, hormis le pain (la charcuterie, par exemple); au niveau gustatif le beurre et la margarine se ressemblent; etc.

Une autre indication des produits qui seront analysés est donnée par la mention "à tartiner". Cela indique qui nous n'allons pas nous occuper des matières grasses destinées à la cuisson ou à d'autres fins. De façon implicite nous pouvons aussi penser que nous allons nous consacrer au marché de la grande consommation. Cela semble logique dans la mesure où l'utilisation du beurre et/ou de la margarine comme matière-première pour d'autres industries n'est pas basée sur sa "tartinabilité", mais sur d'autres critères techniques (le point de fusion par exemple). On les utilise comme matière-première dans une formule précise point. Certes les autres utilisations du produit seront étudiées comme des atouts supplémentaires qui viendront s'ajouter à l'utilisation de base qui a donné naissance au champ concurrentiel.

Finalement, il existe la notion de délimitation géographique. En effet, le champ concurrentiel représenté par les produits gras à tartiner au Brésil n'est pas composé des mêmes produits au Brésil ou en France, par exemple. La comparaison entre le cas brésilien et le cas français est intéressante et nous allons le voir en détail tout au long des paragraphes à venir.

Il existe au Brésil un autre produit, hormis les crèmes végétales et le beurre, qui fait partie de ce même champ concurrentiel: c'est le "requeijão"[3].

Ce produit remplit les mêmes fonctions de base qui ont donné naissance au champ concurrentiel. La fonction de base des produits de l'offre de référence peut être définie comme étant la fonction d'ajouter un plus gustatif et nutritionnel à la consommation du pain. Pour bien comprendre la situation il faut ajouter que le principal repas du brésilien est le déjeuner mais que la consommation de pain à cette occasion est tout à fait marginale. En fait, c'est au petit déjeuner et au le dîner que le brésilien consomme le plus

3Les caractéristiques du requeijão seront commentés dans la section suivante.

de pain. Le pain est alors consommé principalement sous la forme de sandwiches où les produits à tartiner ont un rôle fondamental. Par contre, l'écart important de prix entre le requeijão, le beurre et la margarine fait que ce premier est vu, par une grande partie de la population, comme un produit de luxe consommé en occasions plus ou moins spéciales. Cela l'oppose à la margarine et, dans une moindre mesure, au beurre, qui sont considérés comme des produits de consommation quotidienne. Or, ce produit n'existant pas en France, le champ concurrentiel, dans les deux pays, est déjà différent à ce niveau.

Par contre, le champ concurrentiel des matières grasses à tartiner en France compte des produits qui ne sont pas fabriqués au Brésil (voir tableau 4). C'est notamment le cas des matières grasses mixtes (produit à tartiner composé de matières grasses d'origine animale et d'origine végétale) et des beurres allégés.

Avant de parler un peu plus des caractéristiques "techniques" de ces produits il faut déjà dégager une première conclusion des observations faites dans les paragraphes précédents. Ainsi, la première conclusion qui se dégage de ces observations est que la notion de produit-service n'est pas suffisante à elle seule pour bien cerner le champ concurrentiel que l'on veut atteindre par l'analyse: il faut la nuancer en considérant d'autres variables. En effet, dans un premier temps, la notion de "produit-service" peut nous indiquer les produits susceptibles d'être inclus dans le champ concurrentiel. A cet éventail initial de produits il faut appliquer d'autres critères pour, finalement, ne garder que les produits participant au champ concurrentiel. Malheureusement, les critères, et le poids des critères, qui vont servir à cerner ces produits restent une affaire de jugement de l'analyste. Ce point reste donc un point délicat de l'application de la méthode. Mais, cela n'est pas une exclusivité de cette méthode: toutes les méthodes qui sont basées sur la division de l'entreprise en segments stratégiques souffrent du même problème. Cependant, le niveau de substitution de ces produits entre eux, du point de vue du consommateur, demeurent une bonne indication des produits à considérer.

TABLEAU 4 - LES PRODUITS DU CHAMP CONCURRENTIEL EN FRANCE ET AU BRESIL.

Produits du champ concurrentiel matières grasses à tartiner	
au Brésil	***en France***
Margarine (*Margarina*)	Margarine
Margarine allégée (*creme vegetal*)	Margarine allégée
Beurre (*Manteiga*)	Beurre
Requeijão	Beurre allégé
	Produits mixtes

De plus, la définition du champ concurrentiel peut encore subir les influences de la structure interne de la firme étudiée. Pour reprendre dans notre exemple, citons le cas d'une firme hypothétique qui produit de la margarine et des confitures de fruits. L'entreprise fictive en question aurait pu choisir de regrouper ces deux activités dans un même département qui s'appellerait, par exemple, département des produits alimentaires à tartiner. Devant cette structure organisationnelle, l'analyste pourrait subir des pressions internes pour positionner les deux activités dans le même champ concurrentiel, même si l'environnement concurrentiel des deux activités est substantiellement différent.

Les produits qui ne feront pas partie du champ concurrentiel de départ, mais qui sont potentiellement concurrents des produits qui composent l'offre de référence, doivent être surveillés avec beaucoup d'attention. En effet, des changements dans l'environnement du S.I.R., ou dans le S.I.R. lui-même, peuvent altérer les conditions concurrentielles de telle façon que ces produits deviennent des concurrents réels et sérieux des produits du champ concurrentiel de départ, d'où l'importance d'un système de veille efficace. Il ne faut jamais oublier que la structure concurrentielle dans laquelle les produits évoluent devient, de nos jours, de plus en plus dynamique.

3. LES PRINCIPALES FILIERES CONCERNEES: LA FILIERE SOJA ET LA FILIERE LAIT.

La classification des matières grasses peut se faire, dans une première étape, selon l'origine des matières-première mises en oeuvre dans sa fabrication. Ceci donne trois grandes familles de produits: les produits d'origine laitière, les produits d'origine végétale et les produits mixtes (origine laitière + origine végétale). Chacune de ces

familles compte plusieurs produits différents qui sont classés selon un taux de matières grasses qui peut varier entre 20 et 82%, voire plus.

Jusqu'à présent la classification des produits gras d'origine laitière comptait, en France, cinq types de produit: le beurre concentré (au minimum 99,8% de MG), le beurre de cuisine (au minimum 96% de MG), le beurre (au minimum 82% de MG), le beurre allégé (41 à 65% de MG) et les spécialités laitières à tartiner (20 à 40% de MG)[4]. Cependant cette classification est, au niveau européen, en cours de révision. En effet, une proposition de règlement (CEE) du Conseil (COM (91) 462 final) publiée le 14/02/92 au Journal Officiel des Communautés Européennes n° C 36/12 propose l'établissement des normes de commercialisation pour certaines matières grasses laitières et non laitières, ainsi que pour les matières grasses composées de produits végétaux et animaux. Elle propose une classification des corps gras destinés à la consommation humaine qui soient solides entre 20 et 22°C, donc de produits tartinables. Dans le tableau 5 nous pouvons avoir un panorama général de la classification proposée.

Comme les produits qui ont un pourcentage de plus 90% de MG sont plutôt utilisés dans l'industrie alimentaire et à de fins de cuisine et que le champ concurrentiel cible est celui des matières grasses à tartiner, nous allons centrer nos analyses sur les produits ayant moins de 90% de matières grasses. Ce sont ces produits qui constitueront notre champ concurrentiel.

Cette classification, proposée initialement par la communauté européenne, pourrait être appliquée au marché brésilien. Cependant, quelques commentaires sur la situation brésilienne s'imposent. Tout d'abord les produits mixtes et les spécialités laitières allégées ne sont pas encore disponibles au Brésil. Par contre, il existe un autre produit, le requeijão, qui n'est pas présent, en tant que tel, sur le marché européen. Mais, nous verrons dans les sections suivantes que la situation brésilienne peut, compte tenu de la situation structurelle du marché et des firmes qui sont sur ce créneau, évoluer assez rapidement vers une situation de marché semblable à celui de l'Europe.

4Revue Laitière Française, n° 517, avril 1992.

TABLEAU 5 - LA CLASSIFICATION DES MATIERES GRASSES A TARTINER EN FRANCE.

Classification des matières grasses			
% de matières grasses	**Matières grasses laitières**	**Matières grasses non laitières**	**Matières grasses composées de produits végétaux ou animaux**
100			
90 à 95	Beurre concentré	Margarine concentrée	Mélange de matières grasses concentrées
80 à 90	Beurre et beurre de sérum	Margarine	Mélange de matières grasses
62 à 80	Matière grasse laitière à tartiner	Matière grasse à tartiner	Matière grasse composée à tartiner
60 à 62	Beurre allégé ou "trois quarts beurre"	Margarine allégée ou "trois quarts margarine"	Mélange allégé de matières grasses ou "trois quarts mélange"
41 à 60	Matière grasse laitière à tartiner allégée	Matière grasse allégée à tartiner	Matière grasse composée à tartiner allégée
39 à 41	Beurre pauvre en matière grasse ou "demi-beurre"	Margarine pauvre en matières grasses ou "demi-margarine" ou "minarine" ou "halvarine"	Mélange pauvre en matières grasses ou "demi-mélange"
20 à 30	Matière grasse laitière à tartiner pauvre en matière grasse	Matière grasse à tartiner pauvre en matière grasse	Matière grasse composée à tartiner pauvre en matière grasse
0 à 20			

Source: RLF, p. 34, n° 517, avril 1992.

Les matières-premières de base des produits du champ concurrentiel, qui fournissent d'ailleurs les paramètres-même de classification des matières grasses, nous renvoient à deux filières de production différentes: la filière lait pour le beurre et dérivés, et une filière huiles végétales pour la margarine et dérivés. En ce que concerne les matières premières de base des pâtes à tartiner d'origine végétale nous trouvons des différences entre la situation au Brésil et en France. Au Brésil plus de 90% de la matière première utilisée dans la fabrication des matières grasses solides et dans la fabrication des huiles de cuisson vient du soja[5]. En France les huiles fluides alimentaires, qui se partagent entre l'industrie et la consommation directe, sont venues 48,5% du colza, 40% de l'arachide et seulement 6,5% du soja[6].

5ALVAREZ, Victor M.P. O processo de inovaçao tecnologica na industria de gorduras vegetais do Brasil. Dissertaçao de Mestrado. UNICAMP, 1991.

6Les chiffres clés - l'industrie alimentaire. Agra alimentation, Paris.

Ainsi, l'étude se déroulant sur la situation brésilienne, c'est sur la filière soja que nous allons centrer nos analyses. Cependant, même la nette prédominance du soja sur les autres oléagineux, au Brésil, pourrait se modifier dans le temps. Nous observons que depuis quelques années il existe de firmes qui ont commencé à importer de l'huile de palme pour l'utiliser dans la fabrication de la margarine[7]. Il faut donc que les autres sources de matières premières pour l'industrie de matières grasses végétales soient aussi surveillées.

Finalement, nous pouvons dire que les deux filières concernées par le champ concurrentiel-cible de nos analyses sont la filière lait et la filière soja.

4. LE SYSTEME INDUSTRIEL DE REFERENCE (S.I.R.) DU CHAMP CONCURRENTIEL "MATIERES GRASSES A TARTINER" AU BRESIL.

A partir de la délimitation du champ concurrentiel et de l'identification des filières concernées nous allons essayer de construire le S.I.R. pertinent à ce champ concurrentiel. Ceci demande, d'après les idées introduites dans la deuxième partie du travail, une démarche en trois étapes. Ces trois étapes correspondront, grosso modo, aux trois macro-segments du S.I.R. (l'aval, le centre et l'amont), augmentés des variables venues de l'environnement concurrentiel. Il faut souligner que l'analyse doit toujours s'orienter d'aval vers l'amont du S.I.R..

4.1 LE MACRO-SEGMENT COMMERCIALISATION: L'AVAL DU S.I.R.

Le champ concurrentiel des matières grasses à tartiner au Brésil est composé de trois produits de base: le beurre, les pâtes à tartiner d'origine végétale et le *requeijão cremoso*[8]. Ces trois produits "génériques" du champ concurrentiel peuvent avoir des différences au niveau de leur processus de fabrication ou de la formulation de leurs

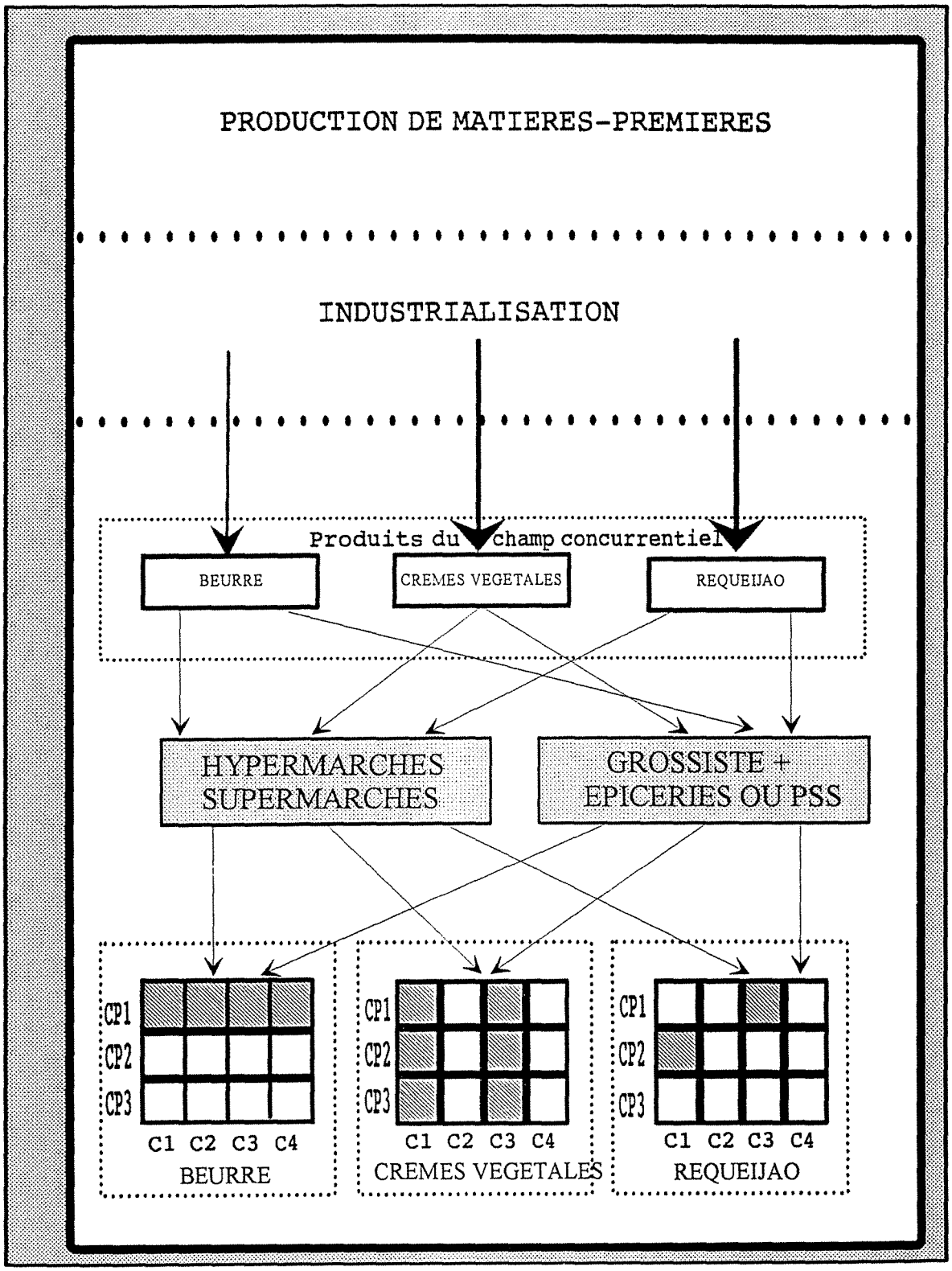
---

7Real aposta no oleo de palma. Gazeta Mercantil. 30/11/92.

8 Il existe au Brésil trois types de *requeijão*: le *requeijão*, le *requeijão cremoso* et le *requeijão do norte*. Le requeijão et le requeijão do norte ce sont des produits à couper qui peuvent être considérées comme un type de fromage. Par contre le requeijão cremoso, par sa tartinabilité et par sa façon d'être consommé, peut être vu comme une pâte à tartiner. C'est donc, ce type de *requeijão* qui fera partie du notre champ concurrentiel. Dorenavant, nous utiliserons le terme requeijão comme synonime, dans notre cas, du requeijão cremoso.

composants (plus ou moins concentré en matière grasse, par exemple). Ils peuvent encore être commercialisés sous des conditionnements différents, selon des circuits de distribution différents ou encore, par l'addition d'autres caractéristiques accessoires (emballage, goût, conditions de stockage, etc.), viser de clientèles différentes. La figure 27 représente les deux circuits de distribution classiques utilisés par les firmes brésiliennes pour atteindre le marché et leur liaison avec les grilles de marché spécifiques à chaque produit. Il n'est pas sans intérêt de rappeler que les grilles de marché représentent, grosso modo, les caractéristiques accessoires des produits génériques qui ont défini le champ concurrentiel et les marchés-cibles auxquels ils se destinent. Ainsi, elles se destinent à découper les produits-marché du champ concurrentiel selon de sous-marchés possédant des caractéristiques homogènes (voir deuxième partie, section 6.1).

FIGURE 19 - LA PARTIE AVAL DU S.I.R..



Nous avons privilégié quelques uns de ces aspects, les plus utilisés par les firmes et ceux que nous avons jugé les plus pertinents pour différencier les produits aux yeux du consommateur, dans l'objectif d'identifier les paramètres qui pourraient servir, ou qui servent déjà dans la pratique, à une segmentation du marché final de ces produits. Bien entendu, le choix de ces paramètres et le rôle qu'ils peuvent jouer dans ce processus de segmentation à été déterminé de façon empirique. A partir des *check-lists* classiques, d'entretiens auprès des entreprises et des articles de la presse spécialisée brésilienne, nous avons recueilli les critères qui sont présentés dans les "grilles de marché" ci-dessous. Les critères utilisés, et les grilles de marché qui en résultent, sont donc sujets à critiques. Cependant, le seul exercice de réflexion qui précède la construction de ses grilles est déjà très utile pour que l'entreprise comprenne la structure du marché de ses produits et de leurs produits concurrents. Le bon positionnement de l'entreprise face à ces marchés bénéficiera sans doute de ces réflexions.

Ainsi, nous avons associé à chacun des trois produits de base une grille qui doit indiquer les principaux aspects qui pourraient être utilisés par les firmes pour segmenter leurs produits auprès des consommateurs (voir figures 20, 21, 22). Il faut remarquer que les trois grilles finales présentées ne sont pas construites avec les mêmes paramètres. En effet, la diversité physique n'est pas la même pour les trois produits en question et, en plus, les différents paramètres de segmentation mentionnés peuvent varier en importance selon le produit en question, d'où les différences entre les grilles de marché. Par contre, une firme peut, ou mieux, doit, regarder la grille de marché des produits concurrents pour essayer d'y trouver, et d'adapter d'autres critères de segmentation que ceux normalement utilisés par les concurrents qui fabriquent le même type de produit qu'elle. Une nouvelle segmentation du marché peut, si elle est accompagnée d'un renforcement de la position concurrentielle par une meilleure adaptation des compétences distinctives de l'entreprise à ce nouveau segment qui s'ouvre, lui donner des avantages compétitifs certains.

Une enquête menée auprès de 278 consommateurs brésiliens de l'Etat de Santa Catarina a révélé, conformément aux attentes, que le beurre demeure le produit standard des produits gras à tartiner[9]. Les réponses montrent que seulement 13,3% des personnes

9 Cette enquête, réalisée en 1992, a été conduite par Michel ESCLASSE pour l'IGIA au "Departamento de Engenharia de Produçao e Sistemas" de la "Universidade Federal de Santa Catarina" - Brésil. Elle avait comme objectif d'étudier la qualité perçue de la margarine auprès des consommateurs brésiliens en s'insérant dans le contexte des travaux qui ont produit cette thèse. Ainsi, les résultats les plus intéressants pour les analyses developpées ici seront mentionnés tout au long du texte. Le questionnaire qui a été

qui consomment seulement de la margarine la préfèrent au beurre et même les 51% des personnes qui n'achètent pas du beurre, le préfère, en tant que produit, à la margarine. En plus, 67% des interviewés ont admis que le beurre était un produit plus "noble" que la margarine.

Il semble donc clair que le caractère substitutif du beurre par la margarine obéit à d'autres facteurs que ceux liés à la "qualité perçue" par le consommateur[10]. Le tableau 6 montre que la substitution du beurre par la margarine peut être totale, nulle ou partielle.

Ainsi, l'enquête révèle quelques aspects intéressants des causes qui amènent le consommateur à substituer le beurre par la margarine.

TABLEAU 6 - CONSOMMATEURS QUI SUBSTITUENT LE BEURRE PAR LA MARGARINE.

Consommateurs qui:	**Ensemble des consommateurs (%)**	**Consommateurs qui achètent du beurre (%)**	**Consommateurs qui n'achètent pas du beurre (%)**
font la substitution	59	41	18
ne font pas la substitution	36	28	8
ne savent pas	5	6	-

. Pour 18% des consommateurs la margarine est la seule option financièrement possible face au prix relativement élevé du beurre.

. Il existe 8% des consommateurs qui préfèrent la margarine au beurre.

. Pour 38% des consommateurs interviewés la margarine est un produit complémentaire du beurre non à cause du prix mais à cause des propriétés intrinsèques du produit.

. Finalement, 41% des consommateurs ont répondu que la margarine substitue partiellement le beurre par obligation financière.

---

apliqué aux consommateurs et qui est à l'origine des tableaux presentés, comme d'autres caracteristiques de l'enquête, seront presentés sous forme d'annexes.

10 La qualité perçue étant "la somme de toutes les connaissances, croyances et impressions que le consommateur peut avoir du produit" (G. PANIGYRAKIS, 1989).

FIGURE 20 - UNE GRILLE DE MARCHE POUR LA MARGARINE AU BRESIL.

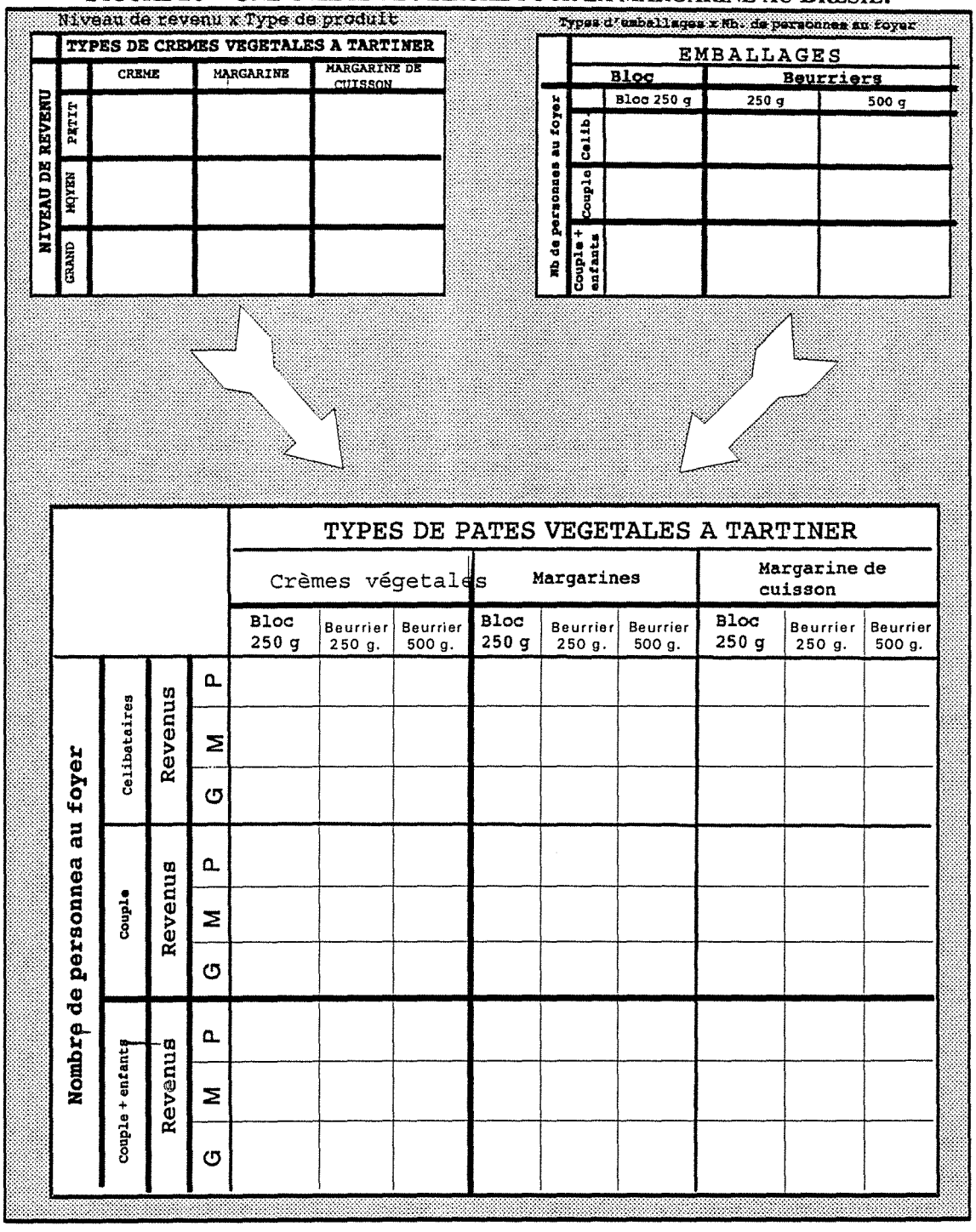


FIGURE 21 - UNE GRILLE DE MARCHE POUR LE BEURRE AU BRESIL.

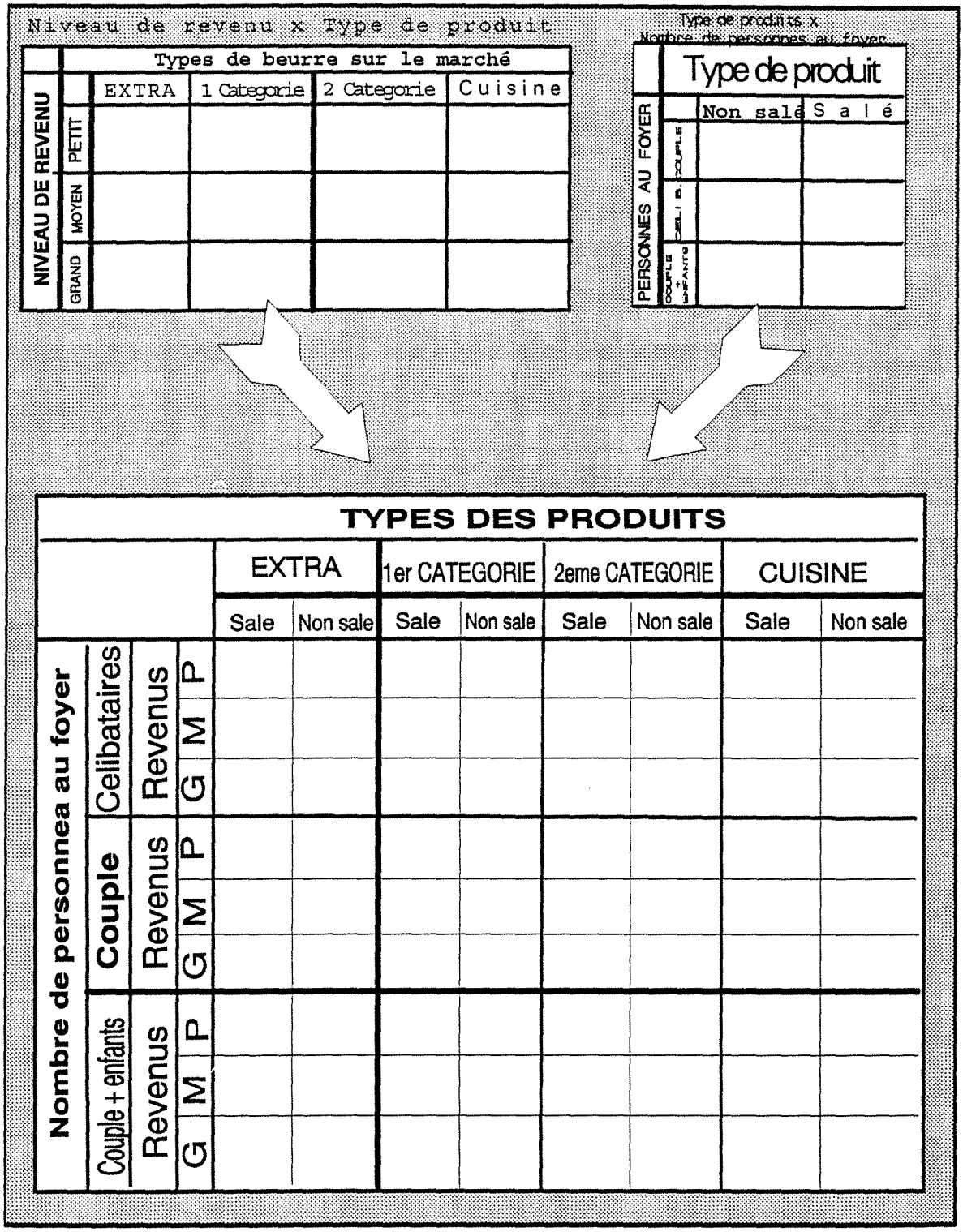
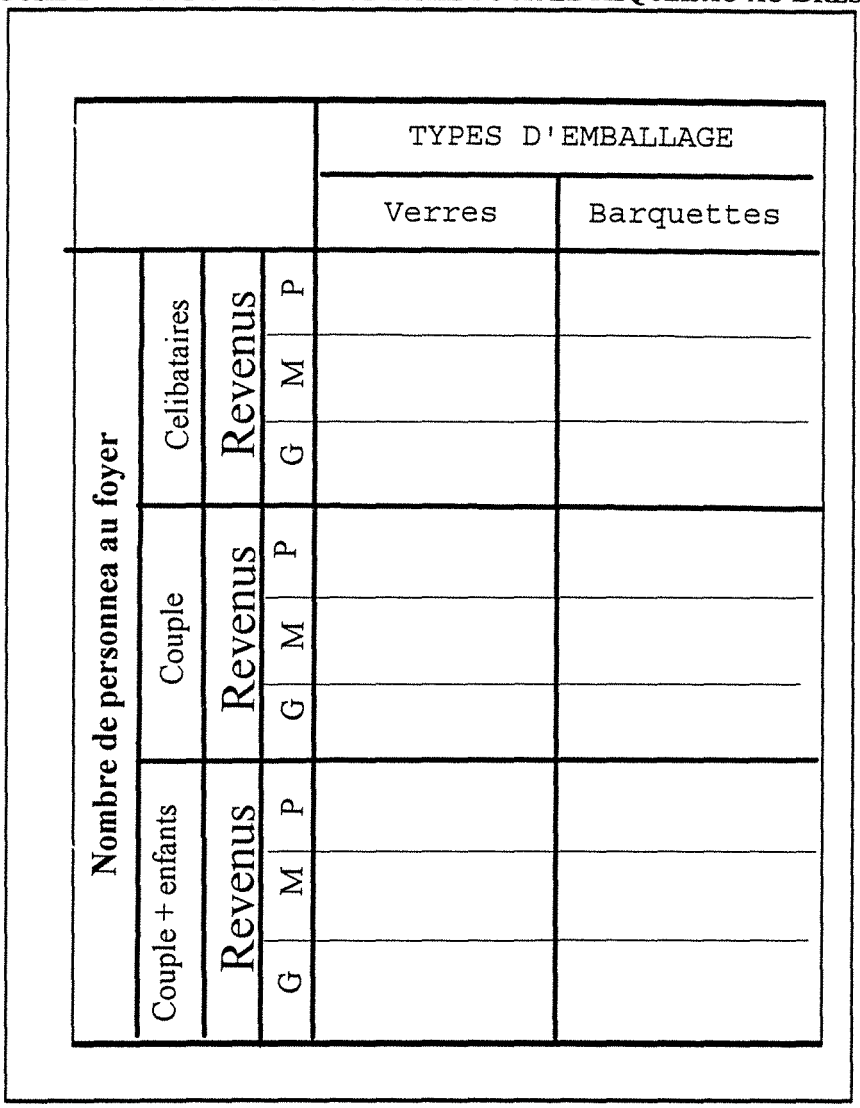


FIGURE 22 - UNE GRILLE DE MARCHE POUR LE REQUEIJÃO AU BRESIL.



Ainsi, le tableau 7 montre les principaux facteurs qui font le consommateur substituer le beurre par la margarine. Ce tableau confirme l'importance du facteur prix dans le choix des consommateurs. Il est intéressant de noter le degré relativement élevé des personnes qui ont substitué le beurre par la margarine pour goûter une nouvelle marque ou un nouveau produit. Finalement, le nombre de personnes qui ont dit préférer la margarine au beurre dans cet item (15%) peut paraître élevé face aux 8% de la question antérieure. Nous présumons une mauvaise compréhension de la question qui fait que dans cet item les personnes ont répondu qu'elles préféraient la margarine non par les qualités du produit mais à cause de son prix.

TABLEAU 7 - LES RAISONS DE LA SUBSTITUTION DU BEURRE PAR LA MARGARINE CHEZ LES CONSOMMATEURS BRESILIENS.

	Raisons de la substitution	%
1	Prix inférieur	56
2	Préférence personelle	15
3	Beurre non disponible dans les points de vente	12
4	Goûter un nouveau produit	10
5	Autre raison	7

Le tableau 16 montre, selon les consommateurs rencontrés, les points forts et les points faibles de la margarine et du beurre. A ce propos il est intéressant de faire quelques remarques:

. Le beurre est vu au Brésil, même au niveau de la digestibilité, comme plus bénéfique pour la santé que la margarine. Nous pouvons voir ici une différence importante entre le consommateur brésilien et le consommateur européen. En fait, l'aspect santé a représenté l'un des motifs du déclin de la consommation du beurre en Europe.

. Dans tous les facteurs liés à la qualité du produit lui même (la couleur, le goût, l'odeur et la saveur) le beurre a largement supplanté la margarine.

. Finalement, la margarine supplante le beurre dans le prix, la publicité, l'emballage et la praticité. Nous pouvons donc conclure que le beurre aura un grand potentiel sur le marché dès que les fabricants sauront l'adapter aux besoins du consommateur. La modernisation des emballages, des campagnes publicitaires et le lancement de nouveaux produits pourraient être de sources importantes de différenciation. Finalement, il est évident que le marché du beurre serait largement favorisé par une reprise économique qui augmentait le pouvoir d'achat de la population.

Il est intéressant de noter dans le tableau 16 que les critères d'achat des consommateurs qui préfèrent la margarine ou le beurre ne varient pas beaucoup. Les trois premiers postes dans les deux cas étant la saveur, le prix et l'effet santé. Par ailleurs, ce classement reste aussi valable pour les consommateurs de produits "light".

Quand ils sont interrogés sur un produit gras à tartiner "idéal" les consommateurs utilisent le beurre comme référence. Les réponses obtenues sont montrées dans le tableau 17.

Les réponses à quelques questions de l'enquête qui touchaient la segmentation perçue des produits à tartiner et leurs critères d'achat sont apparus un peu paradoxales. Les consommateurs ont répondu à 73% que la saveur de la margarine supplantait celle de la crème végétale à 60% de MG (voir tableau 8). La même enquête a révélé qui le critère d'achat le plus important était le goût du produit. Or, comment expliquer donc l'augmentation constante de la consommation des crèmes végétales? Il semble que ce soit la différence de prix qui en soit la cause

TABLEAU 8 - LES POINTS FORTS ET FAIBLES DU BEURRE ET DE LA MARGARINE SELON LE CONSOMMATEUR BRESILIEN.

%	Beurre est supérieur	Margarine est supérieure	Ils sont égaux	Ne savent pas
Effet santé	51	14	13	22
Couleur	47	21	28	4
Praticité	15	70	14	1
Cuisine/tradition	53	27	9	11
Saveur	73	22	4	-
Emballage	6	85	7	3
Facile à trouver	5	52	40	3
Texture	4	71	7	5
Cuisine	28	42	21	9
Prix	3	92	2	3
Odeur	49	21	25	5
Digestion	22	12	17	49
Publicité	4	92	1	3
Rapport qualité/prix	32	42	12	14

Une enquête auprès des consommateurs français a montré que les allégés mixtes étaient les produits les plus adaptés aux attentes des consommateurs[11]. Ce produit, qui n'existe encore sur le marché brésilien, serait aussi, d'après notre enquête, le plus proche du produit idéalisé par le consommateur brésilien (voir tableau 9). Selon l'enquête française le goût des allégés mixtes s'approchent plus du goût du beurre que du goût des margarines. Le goût du beurre est la qualité la plus importante soulignée par les consommateurs brésiliens. Indubitablement la teneur réduite des allégés en MG joue chez les français en faveur de la santé. Voici le deuxième critère de qualité pour les brésiliens. Un allégé mixte pourrait, en théorie, être mis sur le marché brésilien avec un prix

11 CERUTTI, J.P. & LALANNE, X. Le concept de flexibilité dans les industries alimentaires: le cas des matières grasses solides. Mémoire de fin d'études. IGIA, Cergy, 1990.

inférieur à celui du beurre. Cela remplit le troisième critère de qualité requis par les consommateurs brésiliens. Nous pouvons même aller jusqu'au quatrième critère qui est l'emballage en beurrier et/ou en barquettes. Là encore il existe un point positif en faveur des allégés mixtes. Dans les sections suivantes nous reviendrons sur les possibilités de positionnement de ce produit sur le marché brésilien des MG à tartiner.

TABLEAU 9 - LES ATTRIBUTS D'UN PRODUIT A TARTINER "IDEAL" SELON LE CONSOMMATEUR BRESILIEN.

	Attributs	Réponses	%
1	Saveur du beurre	171	20.5
2	Bon pour la santé	151	18.2
3	Moins cher que le beurre	134	16.1
4	Emballage en beurrier ou barquette	78	9.3
5	Cuisinable	75	8.9
6	Frigo-tartinable	75	8.9
7	Salé	73	8.7
8	Saveur de margarine	36	4.3
9	Non salé	22	2.6
10	Couleur du beurre	13	1.6
11	Autres	4	0.4
12	Emballage en papier	2	0.2

Dans 86% des cas le consommateur brésilien admet qu'il existe des margarines plus crémeuses que d'autres mais il n'arrive pas pour autant à faire la différence entre margarine et crème végétale à 60% de MG. Par ailleurs, la tartinabilité est un facteur important dans l'achat d'une margarine pour 81% des consommateurs. Ainsi, seulement 39% des consommateurs, quel que soit leur niveau de scolarité ou leur niveau social, ont reconnu des différences entre la margarine et la crème végétale. Il est intéressant de noter que 42% des interviewés ont confié utiliser la margarine crémeuse, ou la crème végétale, dans la cuisine. Cela montre que le produit est multi-usage et que l'utilisation dans la cuisine n'est pas réservée aux margarines dites "dures". Finalement, il est intéressant de remarquer que seulement 39% ont reconnu la margarine comme plus préjudiciable à la santé que la crème végétale. Cela démontre clairement la confusion qui règne auprès du consommateur. Si l'on considère que 72% préfèrent le goût de la margarine à celui de la crème végétale il semble que les firmes du secteur auraient l'intérêt à jouer sur la confusion pour vendre de la crème végétale comme margarine. La crise économique qui

traverse le pays est aussi responsable de l'accroissement de l'importance du facteur coût comme critère d'achat face au "critère santé".

Il faut remarquer que ces trois produits ne souffrent pas normalement *des opérations techniques*[12] au niveau de la distribution. La grande distribution se contentant donc d'acheminer le produit, tel qu'il vient de l'industrie, jusqu'au consommateur.

Nous pouvons voir dans le schéma ci-dessous que la distribution des produits du champ concurrentiel est faite selon deux circuits de distribution classiques:

***a)* INDUSTRIE ⇒ GROSSISTE ⇒ EPICERIES ET/OU PETIT COMMERCE SPECIALISE ⇒ CONSOMMATEUR.**

***b)* INDUSTRIE ⇒ HYPER/SUPERMARCHE ⇒ CONSOMMATEUR FINAL.**

Il est intéressant, à titre de comparaison, d'analyser brièvement comment ce même champ concurrentiel se présente en France. Le marché des matières grasses à tartiner est beaucoup plus segmenté en France qu'au Brésil. En fait, la gamme des produits disponibles sur le marché français supplante largement celle disponible au Brésil.

Selon les matières premières de base utilisées dans leur fabrication, les produits gras à tartiner commercialisés en France, comme d'ailleurs au Brésil, peuvent être divisés en trois grandes familles: les produits d'origine laitière, les produits d'origine végétale et les produits mixtes. Cependant, l'étendue de la gamme à l'intérieur de chacune de ces familles est plus grande en France qu'au Brésil. Le beurre classique (82% de MG) est secondé, sur le marché français, par toute une série de produits qui se différencient par leur pourcentage de matière grasse. Ces, soi-disant déclinaisons du beurre, ont donné naissance aux spécialités laitières à tartiner - SLT. Ainsi, nous pouvons trouver des beurres allégés avec des pourcentages de matière grasse qui varient entre 20 et 62%. Il faut encore ajouter à cette gamme d'allégés, les beurres sans cholestérol et les beurres aromatisés. Toutes ces variations en teneur de matière grasse qui sont à l'origine de plusieurs produits d'origine laitière sont aussi présents sur le marché des produits

12 Selon les idées développées dans la deuxième partie du travail nous considérons comme opérations techniques au niveau de la distribution toutes les opérations, faites par le distributeur et qui pourraient modifier la présentation ou les caractéristiques du produit.

d'origine végétale: ce sont les margarines allégées[13]. La variation des pourcentages dans le mélange matières premières d'origine végétale et d'origine animale augmente la diversité des produits possibles dans le cas des matières grasses mixtes. De tous les produits allégés cités, seules les pâtes végétales allégées sont présentes sur le marché brésilien, et encore avec une étendue de gamme beaucoup plus restreinte qu'en France. Cette diversité de produits en France, ajoutée à d'autres paramètres comme des emballages différenciés ou encore des campagnes marketings centrées sur un segment de marché spécifique, permettent une segmentation beaucoup plus fine du marché français des matières grasses à tartiner.

Mais, hormis les caractéristiques intrinsèques du produit, il existe d'autres aspects qui différencient entre le marché brésilien du marché français. Le premier est le plus important est, à notre avis, le niveau de revenu de la population.

Il est important de rappeler maintenant le caractère dualiste de la population brésilienne. Il y existe une partie de la population (40% à peu près) qui participe au marché de consommation d'une façon active et une autre partie qui achète seulement l'essentiel pour survivre. Cette division frappante qui touche la société de consommation brésilienne n'existe pas avec la même intensité, loin de là, en France. Ce clivage entre "deux économies qui roulent à des vitesses différentes" a des retombées immédiates et importantes au niveau du positionnement des produits. Ainsi, dans le marché brésilien des produits alimentaires, comme d'ailleurs dans la plus grande partie des marchés de grande consommation, il existe une partie de la population qui accepte payer plus pour un produit plus moderne, plus adapté à ses nécessités, avec une plus grande qualité, et une autre partie de la population qui se contente de consommer le moins cher. Dans ce deuxième "groupe" de consommateurs le prix est le critère de choix le plus important. Comme nous l'avions déjà vu dans les tableaux précédents, pour l'ensemble des consommateurs le prix est le critère de choix le plus important. Les consommateurs de produits "lights" (à des fins diététiques), en général plus aisés que l'ensemble de la population, accordent une importance moins grande au prix du produit comme critère d'achat. Cependant le prix reste encore un facteur de choix d'achat plus important que l'effet santé qui est en troisième position (voir tableau 10).

---

13 Au Brésil les margarines allégées reçoivent le nom de crème végétale. Dorenavant nous utiliserons cette dénomination pour les différencier des margarines allégées au Brésil.

Avant de continuer il est important de jeter un regard plus approfondi sur le marché brésilien de consommation. Le potentiel de consommation des ménages brésiliens peut être segmenté selon 5 tranches principales qui sont montrées dans le tableau 11. Le paramètre utilisé pour effectuer cette segmentation est basée sur les revenus de la famille, ils sont mesurés ici par le nombre de salaires minimums perçus par les membres de la famille [14,15].

TABLEAU 10 - CRITERES D'ACHAT UTILISES PAR LES CONSOMMATEURS BRESILIENS DANS L'ACHAT DES MATIERES GRASSES A TARTINER (BEURRE ET MARGARINE).

Critères	Ensemble des consommateurs (%)	Consommateurs prod. allégé (%)	Consommateurs prod. non allégés (%)
Saveur	16.0	16.6	15.7
Prix	13.8	10.8	15.5
Effet santé	10.5	11.1	10.3
Texture	8.9	8.9	9.0
Emballage	8.7	8.4	9.0
Digestion	6.3	6.3	6.4
Praticité	6.3	7.5	5.1
Taille (volume)	5.3	4.6	6.2
Facile à trouver	5.1	5.5	5.8
Cuisine/tradition	4.7	6.0	3.9
Cuisinable	3.9	4.3	4.5
Publicité	3.8	4.3	3.5
Couleur	2.9	2.6	3.0
Odeur	2.7	3.1	2.5

14 Le salaire minimal est stipulé légalement par le gouvernement et il correspond au minimum que les entreprises peuvent payer à leurs employés. Ainsi, il est, dans sa forme, analogue au SMIC français.

15En utilisant des critères de classement différents d'autres cabinets privés d'études en marketing sont arrivé à de résultats sensiblement différents. C'est le cas d'InterScience qui a estimé que la classe A brésilienne (celle de plus grand pouvoir d'achat) représente seulement 1% de la population, soit à peu près 1,5 million d'habitants. Les resultats partiels de cette enquête ont été publiés dans la revue EXAME de août 1992.

TABLEAU 11 - POUVOIR D'ACHAT DU CONSOMMATEUR BRESILIEN EN FONCTION DU REVENU DE FAMILLE.

Niveau Potentiel de Consommation	Revenu familial mensuel en nombre de salaires minimums	Pourcentage des familles brésiliennes
5	jusqu'à 2 salaires minimums	6%
4	de 2 à 5 salaires minimums	10%
3	de 5 a 10 salaires minimums	20%
2	de 10 a 20 salaires minimums	32%
1	plus de 20 salaires minimums	32%

Source: ALPHA Assessoria e Pesquisa Ltda. Atlas do Mercado Brasileiro. 1989.

Les familles dont les revenus sont inférieurs à 2 salaires minimums (à peu près US$ 160,00 dollars en juin/92) sont au-dessous du seuil de pauvreté et ne peuvent pratiquement pas être considérés comme faisant partie active du marché consommateur. Cependant, il reste 22 millions de familles soient plus de 90 millions de consommateurs. C'est un marché de taille considérable. Si l'on considère seulement les familles avec des revenus supérieurs à 2 s.m. la masse d'argent disponible à la consommation s'élève à 140 milliards de dollars par an. Finalement, la masse monétaire dépensée seulement par les familles d'un revenu au-dessus de 5 s.m. est autour de 116 milliards de dollars. Cette analyse rapide montre que le revenu moyen brésilien est faible mais que le nombre important de consommateurs potentiels rend ce marché intéressant [16] .

Cette réalité du marché brésilien fait du niveau de revenu de la population l'un des principaux, voire le principal, critère de base de la segmentation de marché des firmes brésiliennes. En général, le choix de la couche de la population est fait avant celui des autres critères qui vont aider à segmenter le marché à l'intérieur de cette même classe de consommateurs. Si nous transposons cette réalité pour le marché brésilien des matières grasses à tartiner nous voyons que le beurre est, surtout par son prix plus élevé, destiné en priorité aux classes les plus aisées. Mais, paradoxalement, puisque c'est cette partie de la population la plus exigeante en termes de la qualité du produit, l'offre à l'intérieur de ce segment de consommation n'est pas très variée. Nous y trouvons la division classique beurre salé et beurre non salé, mais d'autres paramètres qui pourraient segmenter cette classe de consommateurs restent inexplorés. C'est, par exemple, le cas des beurres allégés et des emballages plus élaborés (sauf rares exceptions quand le beurre est commercialisé sous la forme de blocs de 250 g), ou encore des beurres sans cholestérol. Cependant il existe des exceptions. C'est le cas, par exemple, de la laiterie Gonçalves

16 ALPHA Assessoria e Pesquisa Ltda. Atlas do mercado brasileiro. 1989.

Sales de l'Etat de Minas Gerais qui est spécialisée dans la production d'un beurre haut de gamme qui est commercialisé dans de boîtes métalliques.

Les origines de cette situation peuvent être trouvées tout au long de la filière lait brésilienne, de la production du lait aux habitudes de consommation, en passant pour l'industrialisation. Nous allons passer rapidement sur ces problèmes pour y revenir en détail plus tard. La basse productivité laitière du cheptel brésilien, alliée à des effets saisonniers importants dans la production, entraîne la rareté plus ou moins accentuée de la MGL (matière grasse d'origine laitière) au cours de l'année. Les stocks de produits formés pendant l'été n'est pas suffisant pour assurer la demande des périodes de moindre production. Cette situation a amené le Brésil à l'importation systématique de ce produit au cours des dernières années (voir tableau 12). La production de beurre au Brésil reste l'une des activités les moins concentrée du secteur laitier brésilien. Ainsi, la plus grande partie des firmes qui forment le tissu industriel laitier brésilien n'ont pas de problèmes pour écouler le beurre sur le marché. Cette position "confortable" ne les incite guère à promouvoir le produit auprès du consommateur. En plus, la production des beurres allégés et/ou des conditionnements plus sophistiqués pour ces produits demanderaient des investissements importants qui ne seraient pas toujours possibles pour la plus grande partie des firmes. Une fois le capital trouvé il faudrait encore avoir la volonté de l'investir dans un secteur qui dans les dernières années à été la cible privilégiée des politiques économiques gouvernementales qui ont bouleversé et même bloqué le développement du secteur tout entier.

Le beurre reste donc un produit très peu "marketé" et très peu différencié: papier doré pour le beurre "qualité extra" et papier argenté pour la "qualité première catégorie". Au niveau de l'emballage il n'y a pas non plus de différenciation: la vente se fait presque exclusivement en plaquettes de 250 g. .

Même au niveau du prix, le consommateur n'arrive pas à faire la différence entre le beurre "extra" et le beurre "première catégorie". Souvent le beurre "extra" d'un fabricant est moins cher que le beurre "première catégorie" d'un autre. Le taux élevé de l'inflation peut expliquer en partie ce phénomène. En effet, la pression de l'inflation oblige les fabricants à monter leurs prix périodiquement, cependant la périodicité des augmentations de prix et leur répercussion n'est pas la même pour l'ensemble des usines.

TABLEAU 12 - IMPORTATION ET PRODUCTION BRESILIENNE DE QUELQUES PRODUITS LAITIERS.

Années et produits	Production (**) (1)	Importation MERCOSUL (2)	Importation autres pays (3)	(2)/(1)	(3)/(1)
(*)	Tonnes	Tonnes	Tonnes	%	%
1985					
Lait en poudre	192.783	2.320	22.792	1.20	11.82
Beurre	44.137	2.390	289	5.41	0.65
Fromages	177.169	1.808	1.457	1.02	0.87
1986					
Lait en poudre	161.581	2.902	209.947	1.80	129.95
Beurre	50.177	4.691	27.988	9.35	55.78
Fromages	201.059	9.818	17.805	4.88	8.86
1987					
Lait en poudre	201.793	2.613	98.463	1.29	48.79
Beurre	55.848	3.325	26.235	5.95	46.98
Fromages	217.106	2.658	1.766	1.22	0.81
1988					
Lait en poudre	226.190	2.725	2.032	1.20	0.90
Beurre	62.125	1.464	-	2.36	-
Fromages	220.733	6.801	41	3.08	0.02
1989					
Lait en poudre	230.700	32.785	72.412	14.21	31.39
Beurre	63.400	6.409	8.607	10.11	13.78
Fromages	225.100	12.628	884	5.61	0.39
1990					
Lait en poudre	249.100	21.360	36.286	8.57	14.57
Beurre	68.500	7.237	1.720	10.56	2.51
Fromages	243.100	21.938	163	9.02	0.07

(*) Tous les types de produits y sont inclus.
(**) Les données pour 1988, 1989, 1990 sont des estimations.
Source: SIPA/MARA, CIEF/MEFP

L'enquête menée auprès des consommateurs de Santa Catarina a montré que le beurre est facilement trouvable dans la plus grande partie du commerce traditionnel.

Voyons maintenant un peu du coté du consommateur. Les consommateurs brésiliens les plus aisés suivent, ou mieux, essaient de suivre, le standard de consommation "moderne" venu de l'Europe et des Etats Unis. Ainsi, dans cette optique, ils cherchent de produits laitiers à tartiner plus "légers", plus pratiques, avec une présentation soignée, et qui aient "le bon goût" préservé. La préoccupation santé, le "coté nature", reste ici l'une des priorités de ce type de consommateur. Du coté des classes moins favorisées la réalité reste toute autre. La préoccupation de base de la grande partie de la population n'est pas, en priorité, de "maintenir la forme et la santé" mais d'avoir un produit certes savoureux

mais qui ait un prix raisonnable et qui, en plus et surtout, soit nourrissant. Or, cette situation laisse entrevoir, pour des raisons diverses, un marché potentiel important pour deux types de produits qui ne sont pas encore présents sur le marché brésilien: les spécialités laitières à tartiner et les produits mixtes à tartiner. Nous verrons, dans les sections postérieures, comment ces produits, selon ses caractéristiques spécifiques, pourraient être positionnées sur le marché brésilien.

Un autre aspect qui différencie le marché brésilien du marché français sont les différences entre les pyramides d'age des deux populations. La population brésilienne est beaucoup plus jeune que la population française. Cela est dû à deux facteurs de base: le taux de fécondité plus haut au Brésil et une espérance de vie plus grande en France. En France un homme à 65 ans a encore, en moyenne, 15 ans de consommateur devant lui. Au Brésil, en 1980, l'espérance de vie du brésilien était de seulement 60,08 ans[17]. Les foyers brésiliens comptent, en moyenne, beaucoup plus de personnes que les foyers français. Ces caractéristiques ont des retombées évidentes sur la stratégie des firmes. Nous savons, par exemple, que les petits ménages surconsomment en alimentation et équipements du foyer. En plus, ce type de consommateur exige une plus grande praticité dans les courses et des produits adaptés à une consommation plus "individualisée"[18].

La disponibilité de lait au Brésil est de 100 litres/hab./an (250 ml/jour). L'Organisation des Nations Unies, à travers la F.A.O., recommande la consommation de 700 ml/jour pour les enfants, adolescents, personnes âgés et femmes enceintes, et 500 ml pour les adultes. Ainsi, la consommation moyenne brésilienne est fort au-dessous de la quantité recommandée. Ce problème est encore aggravé par les déséquilibres sociaux du pays. Il faut dire que ces données ne sont pas très précises puisque 40% de la production brésilienne de lait est commercialisé et consommée dans le marché informel, pour laquelle le gouvernement n'a pas d'informations précises.

Le brésilien n'est pas un gros consommateur de produits laitiers, et le beurre n'échappe pas à cette réalité (voir tableau 22). Cependant, les variations dans les habitudes de consommation et dans le niveau de revenu des populations ont été responsables de la création de disparités dans la consommation des produits laitiers à

17IBGE.Anuario Estatistico do Brasil. 1990.

18DUCROCQ, C. Concurrence et stratégies dans la distribution. Vuilbert Entreprises, Paris, 1991.

travers les diverses régions brésiliennes. Le tableau 13 montre la consommation du beurre, de la margarine, du requeijão et des huiles végétales dans les plusieurs régions brésiliennes.

TABLEAU 13 - CONSOMMATION AU FOYER (EN KG/HAB./AN) DE BEURRE, *REQUEIJÃO*, MARGARINE ET HUILES VEGETAUX SELON PLUSIEURS REGIONS METROPOLITAINES BRESILIENNES.

Produits	**Régions Métropolitaines**								
(Kg/hab./an)	Belém	Fortaleza	Recife	Salvador	Belo Horizonte	Rio de Janeiro	São Paulo	Curitiba	Porto Alegre
Beurre	0.464	0.354	0.466	0.744	0.490	0.662	0.331	0.263	0.291
Requeijão	0.034	0.043	0.073	0.092	0.172	0.192	0.235	0.122	0.085
Margarine	3.070	2.079	3.294	2.070	1.878	2.418	1.761	2.677	2.289
Huiles végétales	5.052	5.326	4.504	4.868	10.298	9.188	11.422	8.865	10.194

Source: FIBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 1988.

TABLEAU 14 - LA CONSOMMATION PER CAPITA DE QUELQUES PRODUITS LAITIERS AU BRESIL ET EN FRANCE (*).

	1985		1986		1987		1988		1989		1990	
(kg/hab./an)	Br.	Fr.	Br.	Fr.	Br.	Fr.	Br.	Fr.	Br.	Fr.	Br.	Fr.
Lait en Poudre	1.63	-	2.70	2.12	2.14	2.16	1.60	2.15	2.28	2.25	2.04	2.25
Beurre	0.35	-	0.60	8.9	0.60	8.7	0.44	8.6	0.53	8.5	0.52	8.3
Fromages	1.33	-	1.65	21.1	1.57	21.8	1.56	22.0	1.62	22.3	1.76	22.8

Source: Documento do MERCOSUL et IBGE.
(*) Les données présentées ont été obtenues par la division entre l'importation plus la production interne de ces produits (dans toutes ses formes) et la population brésilienne projetée selon FIBGE. La production artisanale de fromages et beurre peuvent augmenter de façon considérable les indices présentés pour le beurre et les fromages.

Il est intéressant de noter dans les tableaux 15 et 16 que les dépenses d'alimentation des ménages (en pourcentage) diminuent avec l'augmentation de leurs revenus mais que les dépenses avec les produits laitiers restent, encore en pourcentage, stables ou en augmentation par rapport à ces mêmes niveaux de revenu.

TABLEAU 15 - LE POURCENTAGE DU BUDGET ALIMENTAIRE DES FOYERS BRESILIENS CONSACRES A L'ACHAT DE PRODUITS LAITIERS SELON LE NIVEAU DE REVENU ET LA REGION

Régions métropolitaines	Niveau des revenus (en nombre de salaires minimums perçus par les membres de la famille au foyer)										
	Total	< de 2	2 à 3	3 à 5	5 à 6	6 à 8	8 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 30	> de 30
Belém	7.34	6.88	7.07	6.56	5.08	7.53	6.91	7.41	7.49	7.42	8.66
Fortaleza	11.50	11.75	11.66	10.23	10.38	9.93	10.40	11.10	12.45	13.42	13.05
Recife	10.30	8.48	8.48	9.26	9.03	9.38	9.81	11.28	9.66	11.63	12.62
Salvador	9.15	8.70	7.76	8.07	7.80	9.87	9.54	10.00	9.66	9.50	9.30
Belo Horizonte	11.08	11.97	13.14	11.39	11.18	11.25	10.36	10.43	11.38	9.80	11.61
Rio de Janeiro	11.52	13.41	12.44	12.97	10.95	9.95	11.07	10.42	11.74	11.38	11.65
São Paulo	12.65	15.92	14.01	14.89	13.22	13.02	13.11	12.85	12.74	12.02	11.32
Curitiba	12.40	14.18	14.58	12.83	13.32	11.86	13.89	11.91	11.80	13.24	11.27
Porto Alegre	12.11	14.96	13.61	12.00	14.58	13.13	12.01	12.01	12.75	11.15	10.53

Source: FIBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 1988.

La partie du budget des ménages destinée à l'alimentation est plus importante au Brésil qu'en France. Cela signifie que, pendant que les dépenses en alimentation pèsent de moins en moins lourdement dans le budget des ménages français, ils continuent de représenter un problème pour une grande partie de la population brésilienne. Cette constatation est fondamentale dans la définition d'une stratégie des firmes agro-alimentaires au Brésil. Elle dénote, entre autres, la nécessité de desservir non seulement les classes les plus riches en produits alimentaires sophistiqués mais aussi les classes les plus pauvres avec de produits plus bons marchés avec une qualité satisfaisante. Finalement, le bas pouvoir d'achat n'empêche pas que cette partie de la population dépense la plus grande partie de son budget dans son alimentation. Il y a donc là un marché à conquérir. La stratégie, dans ce cas, serait donc axée sur la domination par les coûts et non sur la différenciation puisque le consommateur aurait de difficultés pour pouvoir payer plus cher par un produit "différencié".

TABLEAU 16 - POURCENTAGE DU BUDGET DES FOYERS BRESILIENS CONSACRE AUX DEPENSES D'ALIMENTATION SELON LES PRINCIPALES REGIONS METROPOLITAINES ET SELON LES NIVEAUX DE REVENU.

Régions métropolitaines	Niveau des revenus (en nombre de salaires minimums perçus par les membres de la famille au foyer)										
	Total	< de 2	2 à 3	3 à 5	5 à 6	6 à 8	8 à 10	10 à 15	15 à 20	20 à 30	> de 30
Belém	21.65	44.25	39.92	37.64	35.03	37.46	31.81	26.77	23.02	20.30	10.52
Fortaleza	22.63	49.49	44.67	40.10	34.81	30.14	31.64	26.14	21.44	16.83	11.45
Recife	23.55	48.01	43.99	37.26	36.50	32.95	29.24	27.01	19.58	19.22	12.64
Salvador	21.47	43.27	38.40	37.63	33.62	31.05	29.70	23.57	22.16	17.94	11.99
Belo Horizonte	19.52	38.07	34.86	30.72	27.36	28.45	23.49	23.54	18.04	16.92	12.00
Rio de Janeiro	20.85	39.05	38.89	35.20	36.14	30.26	28.44	24.53	21.51	17.94	12.14
São Paulo	17.78	37.32	37.24	30.51	31.29	27.47	25.28	23.44	18.46	14.27	11.00
Curitiba	15.40	35.99	30.84	27.63	28.33	24.97	22.60	19.87	15.99	14.40	7.99
Porto Alegre	17.89	42.28	37.28	28.29	32.43	27.17	23.33	20.49	15.51	15.62	9.62

Source: FIBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 1988.

L'autre produit à tartiner qui compose le champ concurrentiel des produits à tartiner au Brésil est le *requeijão*. Ce produit typiquement brésilien trouve ses origines dans les régions productrices de la crème pour la fabrication du beurre. Le lait écrémé qui résultait de cette opération d'écrémage était considéré comme sous-produit et les éleveurs avaient ont trouvé dans le requeijão la façon de le valoriser. Quand les éleveurs se sont mis à livrer le lait entier aux laiteries, le requeijão a cessé d'être un produit artisanal pour devenir un produit industriel. Aujourd'hui presque toutes les grandes laiteries ont le requeijão dans leur gamme de produits.

Dans le tableau 17 nous pouvons voir la production des trois types de *requeijão* ces dernières années. Il faut rappeler que seulement le *requeijão cremoso* fait partie de notre champ concurrentiel. Le graphique 1 présente la participation des différents produits du champ concurrentiel dans l'ensemble de la production des corps gras à tartiner au Brésil.

TABLEAU 17 - PRODUCTION DE REQUEIJÃO AU BRESIL.

Produit (Tonnes)	1984	1985	1986
Requeijão			5.087
Requeijão cremoso	4.411	4.629	
Requeijão do Norte	7.258	6.998	
Margarine (*)	247.705	236.037	258.541
Beurre (*)	54.364	43.922	49.918

(*) - Tous les types confondus.
Source: MARA/SIPA

Dans le graphique représenté ci-dessous nous pouvons noter que la participation du requeijão dans l'ensemble du marché des corps gras au Brésil est relativement faible. Il

faut dire que le requeijão est un produit relativement cher vis à vis du beurre et surtout de la margarine, ce qui le destine en priorité aux classes les plus privilégiées de la population. Ainsi, le requeijão et, d'une certaine façon, le beurre, sont considérés par la plus grande partie de la population comme des produits à consommer dans des occasions plus ou moins spéciales. Par contre la margarine est considérée comme un produit de base consommée au quotidien.

4.1.1. Les supermarchés au Brésil.

Il est encore utile, dans cette partie du travail, de voir comment la structure de la grande distribution a évolué dans le temps et comment elle se présente actuellement au Brésil. D'une manière générale nous pouvons dire que la transition de l'économie primaire-exportatrice vers une économie industrialisée, surtout dans les années 50 et 60, a créé les conditions de base du développement et de la modernisation du secteur de la grande distribution au Brésil. L'urbanisation et la concentration de revenus qui ont résulté de ce processus ont été les facteurs principaux qui ont viabilisé la modernisation de la distribution[19].

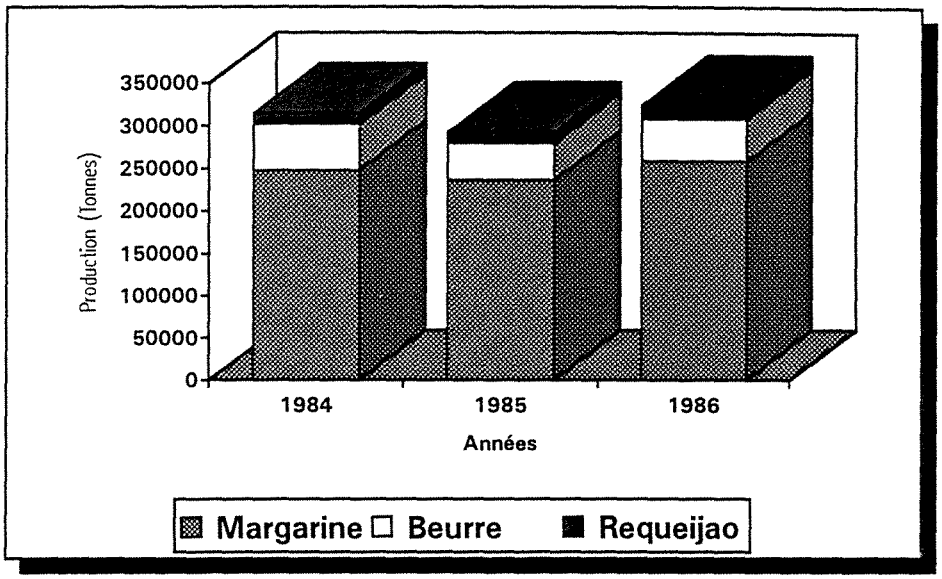
Jusqu'aux années 30 la structure de la distribution au Brésil était formée par un réseau de grossistes, les "atacados", qui achetaient les produits aux industries ou aux agriculteurs, ou encore à l'importation, pour les revendre aux petits commerçants de quartier, dont les plus représentatifs sont les "mercearias"[20]. Ce réseau de petits commerçants, formés par les épiceries et par les petits magasins spécialisés, était à l'époque, et reste encore, très atomisé vis à vis des grossistes. Le recensement commercial de 1940 illustre bien cette situation: 6% de ces grands entrepôts étaient responsables par 29% des emplois et par 50% du chiffre d'affaires du secteur[21]. Il faut souligner que le commerce d'aliments formait la plus grande partie de ce chiffre d'affaires (30% par les grossistes et 45% par les petits commerçants).

19CYRILLO, Denise C. O papel dos supermecados no varejo de alimentos. IPE/USP, Sao Paulo, 1985.

20Les "mercearias" peuvent être comparés aux épicires françaises.

21IBGE. Censo comercial brasileiro de 1940.

GRAPHIQUE 1 - LE MARCHE DES PRODUITS GRAS A TARTINER AU BRESIL.



Source: MARA/SIPA.
(*) A l'époque de la recherche sur le terrain les données publiées par le Ministère de l'Agriculture allaient seulement jusqu'à 1986.

Le développement des grossistes a continué pendant les années 40 et jusqu'au début des années 50 puisque le nombre de ces établissements a été multiplié par plus de 4 fois pendant cette période. Ce développement a été accompagné d'une augmentation de la participation de ces établissements au commerce d'aliments. Le déclin des grossistes dans le commerce, et dans le commerce d'aliments plus spécifiquement, coïncide avec l'implantation des premiers supermarchés au pays. En 1975 le chiffre d'affaires de la grande distribution a supplanté celui des grands grossistes. Cependant, surtout dans les régions ayant une infrastructure déficitaire, le vieux réseau de distribution (grossiste + épicerie), joue encore aujourd'hui un rôle important dans l'approvisionnement de la population. Dans le tableau 18 nous pouvons voir les principales entreprises du secteur grossiste, leurs parts se marché et leurs chiffres d'affaires. Par ailleurs, quelques-unes de ces firmes ont reformé leur offre de produits en augmentant la participation des produits alimentaires, et cela, pour échapper à la crise économique dont a souffert l'économie brésilienne dans ces dernières années[22].

22EXAME. Maiores e Melhores. Com a marca da simplicidade. p. 137.

TABLEAU 18 - LES PRINCIPAUX GROSSISTES AU BRESIL.

Entreprise	Chiffre d'affaires (US$ millions)	Part de marché (%)	Contrôle du capital
Makro	714.9	22.8	Hollandais
Armazém Martins	361.6	11.5	Brésilien
Atacadao S.A.	235.4	7.5	Brésilien
DINAP	168.8	5.4	Brésilien
Comercial Gerdau	154.5	4.9	Brésilien
Coimbra	144.7	4.6	Brésilien

Source: EXAME. Melhores e Maiores 1992.

Mais la structure de la grande distribution passait par d'autres transformations importantes. En 1975 les établissements de libre service, introduits dans les années 50, avaient supplanté largement le vieux commerce traditionnel de quartier qui était représenté soit par les magasins spécialisés soit par les épiceries où le propriétaire recevait les clients derrière un comptoir.

Les premiers supermarchés ont été installés dans le centre ville des grandes agglomérations urbaines comme São Paulo et Rio de Janeiro. Ils visaient ainsi à atteindre les nouvelles classes moyenne et riches qui sont apparues à l'issue du processus d'industrialisation du pays. De nouveau, le modèle de développement été préparé pour bénéficier à une petite parcelle de la population au détriment de la majorité qui restait délibérément dehors de ce processus de modernisation.

Mais, plusieurs barrières[23] ont freiné le développement initial des supermarchés qui seulement à partir de 1964 ont pu voir leurs positions consolidées face au commerce traditionnel. La coïncidence de date entre le commencement de cette consolidation et le coup d'état militaire de 1964 n'est pas due au hasard. En fait, les militaires qui ont assumé le pouvoir voyaient avec bons yeux l'arrivé au pays d'établissements "modernes" d'approvisionnement de la population. Ainsi, plusieurs lois réglementaires ont été créées ou modifiées pour favoriser l'expansion des supermarchés.

A partir 1971 le secteur a pu compter sur des lignes de crédits spéciales accordés par le gouvernement. La justificative théorique de ces prêts préférentiels accordés par le gouvernement était les économies d'échelle potentielles des supermarchés qui pouvaient baisser le prix des produits au consommateur. Mais, l'un des résultats principaux de cette

23Pour plus de détails sur ces barrières qui ont freiné le debut du développement des super-marchés au Brésil il faut se raporter au travail de CYRILLO qui a été déjà cité.

mesure a été de concentrer le secteur puisque que très peu d'entreprises réunissaient les conditions nécessaires pour obtenir les financements souhaités.

Ainsi, l'importance des supermarchés dans la distribution brésilienne n'a pas cessé d'augmenter après 1960: 22% du chiffre d'affaires du commerce d'aliments dans les années 50, 26,5% dans les années 1960 et 52,8% dans les années 1970 [24].

La concentration dans la commercialisation des aliments a encore progressé dans les années 80. Selon rapport divulgué par "Nielsen Serviços de Marketing" en 1989 à peu près 0,6% des magasins étaient responsables par 28,9% du volume total des ventes des denrées alimentaires[25]. En 1990 ce même nombre de magasins a augmenté sa participation pour 37,4% du chiffre d'affaires. En France la distribution de produits alimentaires est moins concentrée puisqu'en 1989 l'ensemble des hyper et supermarchés ont été responsables par 53% de l'ensemble du marché[26].

Les chiffres d'affaires présenté dans le tableau 19 ont été obtenus par la transformation du chiffre d'affaires en dollars en utilisant un taux de conversion de 5,2 FF par 1 USD. Le CA donné par le tableau originel concerne les magasins affiliés et franchisés de chaque groupe, mais il est limité à la France et aux GSA (grandes surfaces alimentaires). Pour Leclerc, Intermarché, Promodès, Casino, Euromarché et Système U, il s'agit du volume d'activité T.T.C. (ventes cumulées). Pour les autres groupes, il s'agit du CA T.T.C. consolidé. La part de marché est exprimée en pourcentage des ventes totales des grandes surfaces alimentaires en France.

L'internationalisation des activités occupe une place importante dans la stratégie actuelle des supermarchés français. C'est le cas par exemple de Carrefour qui a fait 23,59 milliards de francs avec ses implantations à l'étranger pour l'année 1990[27]. La stratégie d'internationalisation est aussi suivie par d'autres groupes comme Auchan et Promodès. Il faut dire que les pays préférés par ces chaînes de supermarchés ont été les pays de la péninsule ibérique. Par ailleurs, cette stratégie attire aussi le deuxième groupe brésilien

---

24IBGE. Cens commercial de 1960, 1970 et 1980.

25Folha de Sao Paulo. Poucos controlam venda de alimentos. 19/12/91. Ce résultat divulgé par Nielsen se raporte à une recherche méné par cette entreprise auprès de 10.000 établissements dans tout le pays. A l'époque de la recherche de données au Brésil les nombre officiels du IBGE n'étaient pas disponibles pour les années 80.

26DUCROCQ, C. *Op. cit.*.

27PANORAMA 92. Points de Vente, 1991.

de la grande distribution, le groupe Pão de Açucar. Ce groupe brésilien, qui possède déjà 530 magasins, commence à être présent à l'étranger par l'implantation de quelques unités au Portugal et en Espagne. Il prétend créer, jusqu'à 1994 et avec un investissement de 50 millions de dollars, 11 unités en Espagne[28].

TABLEAU 19 - CHIFFRE D'AFFAIRES ET PARTS DE MARCHE DES GRANDES ENSEIGNES DE LA DISTRIBUTION EN FRANCE EN 1991.

Entreprise	C.A. T.T.C. 1990 (milliards de US$)	Part de marché (%)
Leclerc	18.2	16.4
Intermarché	17.3	15.5
Carrefour	19.2	10.2
Promodès	9.2	10.0
Auchan	7.5	6.7
Euromarché	6.2	5.5
Cora	6.2	5.5
Casino	6.0	5.4
Système U	6.0	5.3
Docks de France/SASM	6.0	5.3
Rallye	5.0	4.5
Comptoirs modernes	3.8	3.4
Autre	8.6	7.8

Source:DUCROCQ, C. *Op. Cit.*.

L'expansion des super et hypermarchés au Brésil a été la conséquence même du développement du marché national et régional et des faibles barrières à l'entrée caractéristiques de cette activité. Par ailleurs, les supermarchés ont su adapter leurs stratégies de base pour suivre les tendances de consommation du marché. Ainsi, les entreprises ont crée les hypermarchés pour se différencier de la concurrence et offrir des nouveaux services à la clientèle. Ces établissements avaient un assortiment de produits plus variés que les supermarchés traditionnels dont un plus faible pourcentage de produits alimentaires dans l'offre générale des produits disponibles au consommateur. Une autre stratégie suivie par les entreprises au moment de la période d'expansion s'est traduite par un processus accéléré de fusions et acquisitions, ainsi que de créations de nouveaux magasins, comme forme de créer des réseaux de magasins. L'idée de base était toujours d'accroître les économies d'échelle pour augmenter les profits. Les différentes crises

28EXAME. *Op. cit.*.

économiques qui ont affecté le Brésil dans ces dernières années n'ont pas épargné les supermarchés. Pour faire face à l'abaissement des revenus de la population qui a vu son pouvoir d'achat diminuer suite à chaque crise économique, les supermarchés ont adopté une autre stratégie qui va s'opposer à celle qui a donné comme résultat la création des hypermarchés: la création de petits magasins, avec un nombre limité de références mais qui peuvent assurer un prix intéressant au consommateur.

Aujourd'hui l'économie brésilienne est encore en crise et les supermarchés subissent les contrecoups de cette crise. Le secteur a vu sa marge bénéficiaire moyenne tomber de 18,7% en 1989 à -1,4% en 1990[29]. Cependant, quelques chaînes de supermarchés ont su dribbler cette conjoncture négative. C'est le cas du groupe Carrefour qui a maintenu une marge de profit de 1,8% (le tableau 20 présente quelques caractéristiques des principales chaînes de supermarchés au Brésil).

TABLEAU 20 - LES PLUS GRANDES CHAINES DE SUPERMARCHES AU BRESIL

Entreprise	Chiffre d'affaires (US$ millions)	Part du marché (%)	Contrôle du capital
Carrefour (SP)	1.662,6	22.2	Français
Mendoça (BA)	1.168,7	15.6	Brésilien
Pao de Açucar (SP)	1.099,5	14.7	Brésilien
Sendas (RJ)	550,5	7.3	Brésilien
Bompreço (PE)	531,4	7.1	Brésilien
Eldorado (SP)	343,6	4.6	Brésilien
Zaffari (RS)	211,3	2,8	Brésilien
CRD (RS)	205,9	2.7	Brésilien
Barateiro (SP)	197,3	2.6	Brésilien
Nacional Supermercados (SP)	192,6	2.6	Brésilien

Source: Exame. Maiores e Melhores 1992.

La position de plus en plus importante que les supermarchés occupent dans la grande distribution augmente sensiblement leur pouvoir de négociation vis à vis des firmes industrielles (voir tableau 21).

29EXAME. Melhores e Maiores 1991. La marge a été calculée par le profit net sur le chiffre d'affaire.

TABLEAU 21 - PARTICIPATION DES SUPERMARCHES DANS LE CHIFFRE D'AFFAIRES DES FIRMES INDUSTRIELLES (BRESIL).

Secteurs	*% Min.*	*% Moyenne*	*% Max.*	*Nb d'entreprises*
Produits laitiers	50	67	92	8
Aliments en boîte métallique	20	58	80	11
Produits de nettoyage ménager	10	55	85	11
Quincailleries	5	48	100	15
Boissons	13	34	70	12

Source: CYRILLO, Denise. *Op. Cit.*.

Il faut ressortir que le secteur laitier est l'un des plus concernés par la grande distribution. Une autre recherche menée par la revue Superhiper [62] en 1985 révèle que l'entreprise leader du secteur laitier brésilien écoule 60% de ses produits via supers et hypers. Cette même recherche montre que la participation des supermarchés à la commercialisation des margarines et mayonnaises est loin d'être négligeable. Une grande entreprise du secteur à révèle que 50% de ses ventes globales sont faites aux supermarchés alors que pour une autre grande entreprise du secteur ce pourcentage s'élève à 65%[30]. La recherche sur les budgets familiaux conduite par FIBGE en 1987/88 montre qu'il existe de grandes différences dans le rôle que les supermarchés jouent dans commercialisation du lait et de ses dérivés (y compris le beurre et la margarine)[31] selon les différentes régions métropolitaines brésiliennes (voir tableau 30).

Les tableaux 22 et 23 montrent clairement l'importance que les supermarchés jouent dans la distribution du lait et dérivés, ainsi que dans celle de la margarine, au Brésil.

30 Superhiper. août 1985.

31Les margarines et les crèmes végétales sont incluses dans cet item, ainsi que le beurre. Malheuresement les résultats individuels pour le beurre et pour la margarine ne sont pas disponibles dans cette recherche.

TABLEAU 22 - LA PARTICIPATION DES SUPERMARCHES DANS LA DISTRIBUTION DU LAIT ET PRODUITS DERIVES DANS LES PRINCIPALES REGIONS METROPOLITAINES DU BRESIL.

Régions métropolitaines	Epiceries (%)	Petites surfaces spécialisées (%)	Supermarchés (%)	Autres (%)
Belém	13.46	7.54	74.69	4.31
Fortaleza	32.15	18.60	38.85	10.40
Recife	8.59	21.38	59.93	10.10
Salvador	6.89	18.15	70.58	4.38
Belo Horizonte	12.92	55.48	23.74	7.86
Rio de Janeiro	7.45	38.54	47.54	6.47
São Paulo	6.55	50.32	36.27	6.86
Curitiba	24.20	23.50	48.11	4.19
Porto Alegre	33.72	15.42	46.69	4.17

Source: FIBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 1988.

TABLEAU 23 - LES CIRCUITS DE LA GRANDE DISTRIBUTION POUR LES FROMAGES ET POUR AUTRES PRODUITS LAITIERS DANS LES GRANDES REGIONS METROPOLITAINES BRESILIENNES.

Régions métropolitaines	Fromage type "prato"			Beurre, margarine, yaourt, petits suisses, autres types de fromages, etc., (*)		
	Epiceries (%)	P.S.S. (%)	Supermarchés (%)	Epiceries (%)	P.S.S. (%)	Supermarchés (%)
Belém	0.00	10.53	86.84	16.00	9.33	69.33
Fortaleza	9.10	9.00	77.27	24.84	9.55	43.95
Recife	3.01	9.10	61.20	10.03	13.38	61.20
Salvador	0.00	7.14	90.48	5.33	8.20	75.82
Belo Horizonte	10.53	21.05	57.89	13.99	29.76	40.77
Rio de Janeiro	6.15	15.38	76.92	4.71	10.87	75.72
São Paulo	6.00	20.00	64.00	8.7	13.98	68.32
Curitiba	13.64	11.36	68.18	18.46	6.54	66.15
Porto Alegre	9.09	11.36	75.00	19.12	5.88	62.25

(*). Malheureusement l'I.B.G.E. groupe, hors le lait en poudre, le lait fluide intégral et le fromage type "prato", touts les autres dérivés du lait en un seul sous-groupe "autres". Ce sont ces résultats qui sont présentés dans la deuxième partie du tableau. La margarine fait aussi partie de ce sous-groupe.
Source: FIBGE. Pesquisa de Orçamentos Familiares. 1988.

Le "transfert du pouvoir", dans les filières, depuis les firmes industrielles vers la grande distribution n'a pas été fait sans conflit: déjà en 1972 les petites industries se plaignaient du pouvoir d'oligopsone des supermarchés[32]. Récemment le Groupe Carrefour a entamé une dispute avec le groupe, non moins puissant, représenté par la Gessy Lever, qui a conduit à la suspension des ventes au groupe Carrefour du produit de lessive leader du marché, fabriqué par Gessy Lever. Pour combler le manque de ce

32 Cyrillo, Denise c. *Op. cit.*.

produit, pendant les dix mois qu'à duré le désaccord, le Groupe Carrefour a utilisé un produit fabriqué par un concurrent, distribué sous sa marque, et qui coûtait 10% moins cher. Ce produit substitut a été bien accepté par le consommateur.

En France l'achat des pâtes à tartiner se fait de plus en plus dans les hyper et supermarchés (voir tableau 24). D'ailleurs cette tendance se manifeste aussi au Brésil.

TABLEAU 24 - REPARTITION DES ACHATS PAR TYPE DE CIRCUIT EN FRANCE.

	Hypermarchés	Supermarchés	H + S	Autres
Beurre classique				
1987	28.3	41.9	70.2	29.8
1988	29.2	43.5	72.7	27.3
1989	29.2	45.7	74.9	25.1
MG allégées				
1987	-	-	-	-
1988	40.4	48.4	88.8	11.2
1989	39.5	52.3	91.8	8.2
Margarine cuisine				
1987	35.1	50.0	85.1	14.9
1988	36.9	51.8	88.7	11.3
1989	36.5	53.0	89.5	10.5
Margarine fine				
1987	35.5	48.6	84.1	15.9
1988	37.0	49.0	86.0	14.0
1989	38.5	48.3	86.8	13.2

Source: Linéaires - N° 39, p. 74, Juin 1990.

4.1.2. Les principales marques dans le marché des produits à tartiner au Brésil.

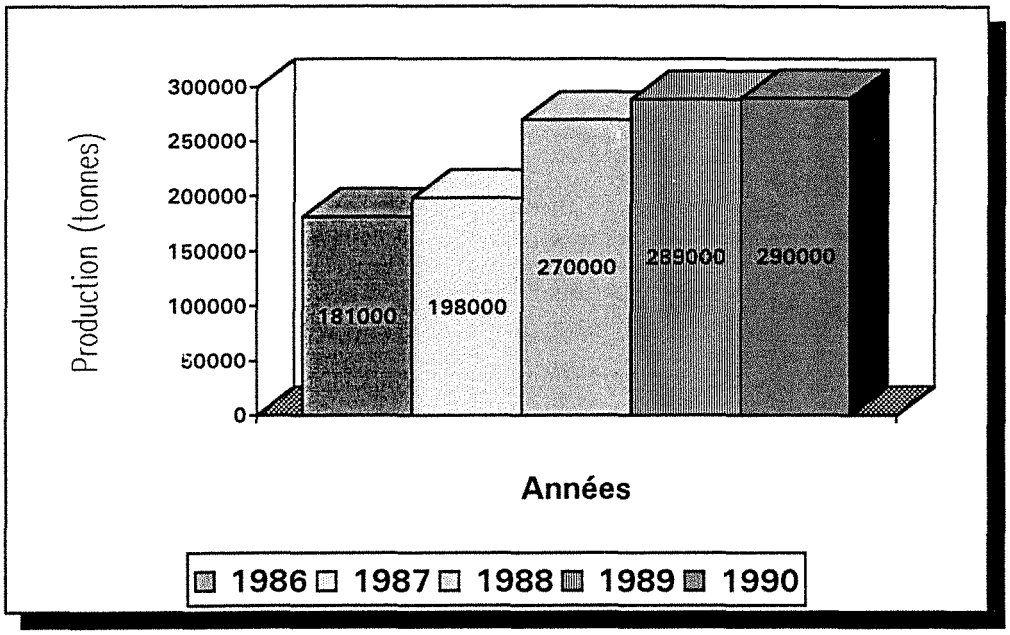
La production des margarines au Brésil, touts les trois types confondus ("dura", "cremosa" et "creme vegetal") n'a pas cessé d'augmenter dans les dernières années (voir graphique 2).

Il y a à peu près six ans il n'y avait au Brésil que trois grandes entreprises productrices de margarine: SANBRA, Gessy Lever et Anderson Clayton. Il faut noter que toutes ces trois entreprises sont liées à de puissants groupes industriels

multinationaux. En 1986 Gessy Lever a racheté Anderson Clayton et la production de margarines à été encore davantage concentrée.

La SANBRA, liée au groupe argentin BUNGE & BORN, a débuté ses activités au Brésil dans les années 20 par la commercialisation, l'extraction et le raffinage d'huile de coton. Anderson Clayton , de capital américain, est arrivée au Brésil dans les années 30 pour travailler, elle aussi, le coton.

GRAPHIQUE 2 - PRODUCTION DE MARGARINE AU BRESIL (TOUS LES TYPES CONFONDUS).



Source: EXAME n° 13, 1991.

A partir des années 60 ces firmes ont dû s'adapter, après être passé par l'arachide, à travailler avec le soja qui entrait en force dans le marché national et international de l'époque. Ainsi, à la fin des années 50 Anderson Clayton a commencé à produire des matières grasses végétales pour devenir leader sur le marché jusqu'aux années 1970. La SANBRA est, elle aussi, entrée sur le marché des margarines à la fin des années 50. Mais, à l'inverse d'Anderson Clayton qui produisait une gamme de produits adaptés à de fins industrielles spécifiques assez étendue, la SANBRA ne produisait qu'un type de matière grasse hydrogénée qui visait à substituer de la matière grasse animale dans la cuisson et du beurre pour ce qui est des produits à tartiner. A partir de 1970 la SANBRA a développé, elle aussi, des produits spécifiques aux industries consommatrices de

margarine. C'est à ce moment-là, en 1970, que Gessy Lever, filiale de la puissante Unilever, commence à produire des matières grasses végétales.

L'entrée de la Gessy Lever sur le marché des margarines grand public a été faite par l'introduction sur le marché brésilien d'une margarine "cremosa", i.e. frigotartinable. Jusqu'alors le marché des margarines était composé seulement par les margarines dites "dures", beaucoup plus adaptées à la cuisson qu'à tartiner. Mais Gessy Lever s'intéressait aussi au marché des margarines industrielles. Avec cet objectif elle a acheté l'OKASA (entreprise productrice d'additives pour les boulangeries) en 1985. Finalement, en 1986, Gessy Lever a fini par acheter Anderson Clayton du Brésil pour contrôler plus de la moitié du marché des margarines grand public et industrielles (59% du marché en 1989)[33,34].

Les gros efforts marketing que ces industries ont déployé pour commercialiser leurs produits, alliés à l'excédent d'huile de soja qui provenait de la fabrication des tourteaux de soja destinés à l'exportation et qui viabilisaient le surplus de matière-première nécessaire à la fabrication des margarines, ont fini par changer les habitudes de consommation des brésiliens. C'est à partir de cette époque que la margarine devient le principal produit substitut du beurre et de la graisse de porc, jusqu'alors utilisée dans la cuisson.

Il est intéressant de souligner que Gessy Lever, à l'inverse de SANBRA, d'Anderson Clayton et d'autres industries du secteur des margarines industrielles comme la Refinadora de Oleos Brasil et la BRASWEY (capital brésilien), n'a pas commencé ses activités par le contrôle et la commercialisation de la matière première de base: le soja. La stratégie de Gessy Lever a visé, dans un premier moment, le marché final des margarines de grande consommation par la différenciation de ses produits. C'est seulement après, notamment avec l'achat de l'Anderson Clayton, qu'elle a orienté ses activités vers le contrôle de sa matière première [35].

---

33 ALVAREZ, Victor M. P.. O processo de inovaçao teconologica na industria de gorduras vegetais no Brasil. Dissertaçao de mestrado. Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, mai de 1991.

34 EXAME. 6 septembre 1989.

35 ALVAREZ, Victor M. P.. *Op. cit.*.

Nous allons maintenant concentrer nos attentions sur le marché des margarines de grande consommation. Dans ce segment les deux principales entreprises du secteur, SANBRA et Gessy Lever, avaient jusqu'à 1989 une position très confortable avec environ 50% du marché chacune. Cette année-là le marché a vu l'arrivé de nouveaux concurrents. C'est le cas de la CEVAL, qui a lancé la margarine marque Bonna et de la SADIA qui a lancé la margarine QUALY et la crème végétale DELINE. Encore dans les dernières années d'autres entreprises se sont lancées dans ce marché: la COOCENTRAL dans l'Etat du Ceará (nord-est du Brésil), la PIRAQUE dans Rio de Janeiro et la PILAR dans le l'Etat du Piauí (nord-est du Brésil). Dans le tableau 25 nous pouvons voir les marques des principaux fabriquants de margarines et crèmes végétales au Brésil.

TABLEAU 25 - LES PRINCIPALES MARQUES DE MARGARINES ET CREMES VEGETALES GRANDE CONSOMMATION AU BRESIL.

Fabriquant	*Type du produit*	*Marque*
SADIA	Margarine	Qualy
	Crème végétale	Deline
PIRAQUÊ	Crème végétale	Piraquê
	Margarine "crémeuse"	Piraquê
	Margarine "dure"	Piraquê
GESSY LEVER	Margarine	Becel
	Margarine	Doriana
	Margarine	Doriana cuisine
	Margarine	Claybon
	Margarine	Sabor&Saude (NE)
	Crème végétale	Doriana Light
	Crème végétale	Linca
	Crème végétale	Delicata
	Crème végétale	Alpina
CEVAL	Margarine crémeuse	Bonna
	Margarine dure	Soya
	Crème végétale	All Day
SANBRA	Margarine	Delicia cremosa
	Margarine	Primor tradicional
	Margarine	Primor forno&fogao
	Margarine	Bem-te-vi
	Crème végétale	Mila
	Crème végétale	Primorina
	Crème végétale	Cremosy
	Crème végétale	Soft & Life

Source: Oleos & Graos, mai/jun - 1992.

La CEVAL, entreprise de capital brésilien, est la plus grande entreprise d'industrialisation du soja d'Amérique Latine. En 1989 elle a industrialisé trois millions de tonnes de soja qui correspondent à peu près à 15% de la récolte brésilienne et à 3% de la production mondiale. Elle occupait en 1990 la 26ème position dans le classement général des entreprises brésiliennes et la troisième dans l'industrie agro-alimentaire avec un chiffre d'affaires de US$ 878,2 millions de dollars. Le lancement de la margarine

Bonna en 1989, et ensuite de la crème végétale All Day (margarine allégée à 60% de matières grasses) en 1990, font partie d'une stratégie plus ample du groupe Ceval qui cherche à se faire connaître et se rapprocher du consommateur final. Pour cela elle a investi non seulement le segment des margarines mais aussi celui du maïs et de la viande. Ce changement dans la stratégie du groupe a poussé la CEVAL à changer de nom: elle est passée de "CEVAL Agro-industrial" à "CEVAL Alimentos". La CEVAL a investi US$ 10,5 millions de dollars dans l'installation de sa fabrique de margarine et pour la campagne de publicité à un budget prévu de US$ 1,5 millions de dollars. L'objectif avoué par la CEVAL est de conquérir 7% à 8% du marché des margarines et dans l'avenir d'arriver à occuper 15% du marché global des matières grasses à tartiner au Brésil. Le lancement du produit a commencé par le sud du pays mais le groupe pense, dans le futur construire une autre unité industrielle dans la région centrale du pays de façon à attendre le centre, le nord-est et le nord du pays.

Mais le groupe CEVAL n'a pas été le seul groupe du secteur industriel lié au soja à se diversifier dans la fabrication de la margarine. Il y a aussi le groupe SADIA. LA "SADIA Alimentos" a fait, en 1990, un chiffre d'affaires de US$ 8O5,5 millions de dollars. Cette même année elle a lancé une margarine crémeuse (QUALY) et une crème végétale (DELINE), cette dernière étant accompagnée d'une gamme de plats cuisinés "Practice Deline" a faible teneur calorique. Son action est restée concentrée sur les Etats de Rio de Janeiro, Espirito Santo et Minas Gerais.

Il faut noter que ces deux entreprises ont eu pour stratégie de se situer sur les deux segments les plus dynamiques du secteur: les margarines crémeuses et les crèmes végétales. Celui-ci est en constante croissance depuis 1984 (voir tableau 26).

TABLEAU 26 - LE POURCENTAGE DES CREMES VEGETALES A 60% DE MG DANS L'ENSEMBLE DU MARCHE BRESILIEN DES MARGARINES.

Années	% des crèmes végétales dans le marché des margarines
1984	3
1990	25
1991	27
2000	35 (*)

Source:

Mais, l'entrée en force de ces nouveaux concurrents n'est pas resté sans réponse de la part des leaders du marché. Ainsi, la SANBRA , au deuxième rang des ventes de

margarine, a fait une contre-offensive en 90 à l'arrivée de la SADIA et de la CEVAL en investissant six millions de dollars dans la promotion de la marque DELICIA. A un marketing agressif, elle a ajouté une promotion dynamique, offrant même Cz$ 200.000,00 par semaine à titre de rente valable jusqu'à la mort du gagnant. La campagne a réussi puisque les ventes de DELICIA ont supplanté celles de DORIANA du groupe Gessy Lever, jusqu'alors leader du marché avec 24% des ventes. Cette mesure a déclenché une guerre promotionnelle entre les deux groupes qui finira très probablement par des pertes dans les deux camps[36]. L'investissement du secteur en campagnes publicitaires dans l'année 91 a été de US$ 25 millions de dollars[37]. Il est intéressant de noter qu'en France les investissements publicitaires sont beaucoup plus élevés qu'au Brésil. Pour l'année 91, en France, les investissements publicitaires dans les corps gras ont été en baisse (sauf pour les MGA végétales) vis à vis de l'année 90. Malgré cette baisse ils ont été, dans l'ensemble, plus élevés qu'au Brésil: prés de US$ 14 millions de dollars pour le beurre, près de US$ 10 millions de dollars pour les margarines et plus de US$ 20 millions de dollars pour les spécialités à tartiner (mixtes, végétales et laitières)[38].

En plus des promotions, Gessy Lever mène une stratégie de prolifération des marques pour rendre plus difficile l'entrée de nouveaux concurrents. Elle a aussi cherché à investir dans des niches de marché:

. margarine BECEL sans sel, pour régime anti-cholestérol.

. margarine adaptée à la chaleur et au goût (plus rancé) des régions du nord-est.

A l'heure actuelle, le marché des matières grasses végétales solides demeur dominé par Gessy Lever. Il existe 5 marques qui se partagent les 2/3 du marché des margarines (voir tableau 27).

---

36 EXAME. 30 octobre 1991.

37A industria de alimentos: porque as margarinas entram em guerra. .Folha de Sao Paulo. p.4, 30/07/92.

38Matiére Grasse allégéé: évolution lineaire. Revue laitiere française, n°517, avril 92.

TABLEAU 27 - LES FIRMES BRESILIENNES PRODUCTRICES DE MARGARINE ET LEURS PARTIES DE MARCHE.

ENTREPRISE	*PARTIES DE MARCHE (%)*
GESSY LEVER dont la marque Doriana: 24%	46.0
SAMBRA dont la marque Delicia cremosa: 23%	29.0
CEVAL	12.6
SADIA	8.2
PILAR	2.0
AUTRES	2.2

Source ABM *in* FSP 9/11/92.

En France, le marché du beurre décline depuis quelques années mais les derniers nombres affichent une stabilisation de la consommation. Ainsi, selon Intercor la progression en volume du beurre par l'année 1991 a été de +5,5%. Pour cette même période Nielsen nous donne une progression de 3,3% et SECODIP un recul de -1,6%. Cependant, quoi qu'il en soit, il existe une tendance de redressement après les -4,5% en 1990 et -9,0% en 1989 (chiffres Secodip)[39].

TABLEAU 28 - LES ACHATS DES MENAGES FRANÇAIS POUR QUELQUES CORPS GRAS.

Produits (en 1000 tonnes)	**1987**	**1988**	**1989**	**1990**	**1991**
Beurre en l'état	297.8	277.8	252.6	241.2	237.4
Huile	336.7	327.4	323.8	322.2	302.3
Margarine	123.6	121.8	111.5	97.3	92.7
dont: Margarine fine	75.9	78.3	71.7	59.1	55.3
Graisses végétales	9.5	9.2	9.2	8.9	8.9
Graisses animales	1.3	0.9	0.6	0.7	0.7
Matières Grasses allégées	21.0	28.5	43.3	62.3	63.2
Beurre concentré	2.1	2.7	1.1	-	-

Source: C.N.I.E.L./SECODIP

De 1987 à 1991 le taux de croissance pour les matières grasses a été globalement négatif à l'exception des spécialités à tartiner (voir tableau 29)[40].

39 Révue Laitière Française. p. 17, n° 517, avril 1992.

40 Les spécialités à tartiner (SAT) comprennent les allégés d'origine végétale, ceux d'origine laitière et les mixtes.

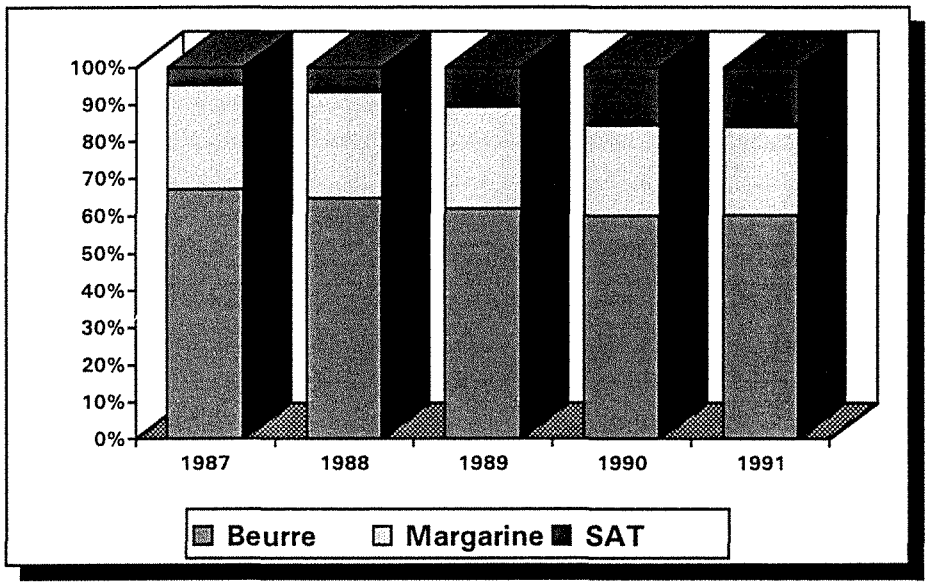
TABLEAU 29 - VARIATION DES ACHATS DES MENAGES POUR QUELQUES CORPS GRAS EN FRANCE.

Produits	87/88	88/89	89/90	90/91
Beurre en l'état	-6.71	-9.07	-4.51	-1.57
Huile	-2.76	-1.10	-0.50	-6.18
Margarine	-1.45	-8.46	-12.73	-4.73
dont: Margarine fine	+3.16	-8.42	-17.57	-6.42
Graisses végétales	-3.15	0.00	-3.26	0.00
Graisses animales	-30.77	-33.00	+16.67	0.00
Matières Grasses allégées	+35.71	+51.93	+43.88	+1.44
Beurre concentré	+8.57	-59.26	-	-

Source: C.N.I.E.L./SECODIP

Malgré un taux de consommation fortement négatif pour la dernière période le beurre continue à être la matière grasse solide la plus consommée en France par les ménages. Ce produit représente plus de la moitié (58,7%) des achats de matières grasses solides contre seulement 23,23% pour la margarine (voir graphique 3). Il faut noter que les achats de beurre représentent 70% du chiffre d'affaires des matières grasse solides.

GRAPHIQUE 3 - LE MARCHE DES CORPS GRAS A TARTINER EN FRANCE.



Source:

Le marché du beurre en France reste très atomisé puisque les grandes marques se partagent seulement 33% du marché. Il faut aussi remarquer la percée des marques distributeurs qui ont augmenté leur part de marché de 18,3% en 1990 à 20,3% en 1991

(voir tableau 30). Les beurres haut de gamme ont aussi augmenté leur participation dans le marché en augmentant leur position de 16,6% dans la dernière année. Ainsi, *ce sont les produits au positionnement intermédiaire qui sont surtout en déséquilibre*[41].

Le marché des margarines en France, comme d'ailleurs au Brésil, reste dominé par le puissant groupe anglo-néerlandais Unilever (Astra-Calvé). Astra-Calvé pèse aujourd'hui plus de 61% du marché des margarines. Face à Lesieur, dont la part s'érode à 3,4%. Et les distributeurs qui se stabilisent à 20%[42].

TABLEAU 30 - BEURRE EN FRANCE: PARTIES DE MARCHE PAR MARQUE.

Entreprise	Part de marché (%)
Président	11.7
Bridel	4.7
Elle et Vire	3.8
Paysan Breton	2.8
Châtelain	0.8
Noisetlait	0.7
Claudel	0.8
Le Gall	0.7
Celia	0.7
Even	0.1
Candia	0.4
Marques de distributeurs	20.3
Autres marques	52.5

Source: NIELSEN
(*) Cumul à déc.-janv. 1992.

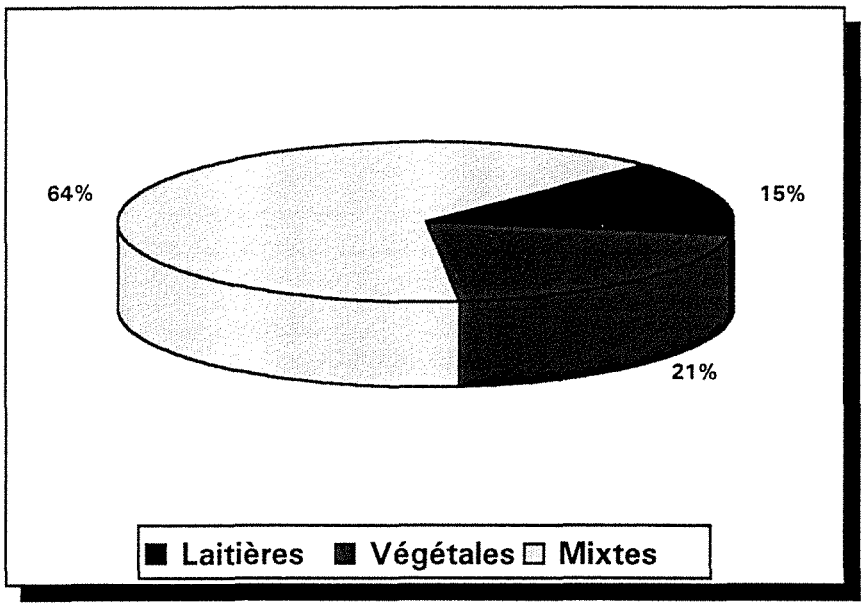
Quoique que sa croissance se soit ralentie dans les dernières années, le marché des spécialités à tartiner (SAT) en France est de loin le plus dynamique de l'univers des matières grasses à tartiner. Le marché des SAT se partage entre les produits laitiers, végétaux et mixtes comme le montre le graphique 4.

41 Revue Laitière Française. p. 20, n° 517, avril 1992.

42 LSA. n° 1244, 14 février 1991, p. 67.

Les produits mixtes connaissent une forte augmentation de leurs ventes dans tous les autres pays de l'Europe où ils ont déjà été introduits[43]. En Irlande les produits mixtes répondent par 40% du marché des matières grasses jaunes, avec une tendance persistante d'augmentation (11.000 T en 1987 à presque 19.000 T en 1990). Au Royaume-Uni la consommation s'est stabilisée en 1990 après être passée de 37.000 T en 1988 à 47.000 T en 1989. Au Danemark les importations plus l'apparition sur le marché d'un produit national (80% de MG dont 75% graisse de beurre et 25% graisse végétale) ont donné aux produits mixtes une part de marché de 1,5% en 1990. En Espagne deux fabricants se sont lancés sur le marché et le niveau de commercialisation des produits mixtes a été de 3.000 T en 1989.

GRAPHIQUE 4 - LES PARTS DE MARCHE DES SAT A 40-41% DE MG (CUMUL A DEC.-JAN. 1992)



Source: LSA n° 1244, 14/02/1991, p. 67.

En France, en jouant sur la nature de la matière première de base (laitière ou végétale) ou encore sur le taux de concentration de matière grasse les fabricants ont mis sur le marché un large éventail de produits qui entretiennent la confusion chez les consommateurs. Dans le tableau 31 nous pouvons rencontrer les principaux produits allégés à tartiner fabriqués en France.

43 La voix lactée n°324. 16/9/91.

Finalement, il est intéressant de remarquer que le capital étranger est très présent dans le secteur laitier brésilien. La plus grande firme du secteur est Nestlé (capital suisse) qui, avec un chiffre d'affaires de US$ 1.609,9 millions de dollars en 1990, occupait le premier rang dans les industries alimentaires et le dixième dans l'ensemble des firmes privées brésiliennes[44]. Nestlé est présente sur le marché des produits laitiers frais avec la marque CHAMBOURCY. Cependant, c'est sur le marché du lait en poudre que Nestlé a sa meilleure performance: 75% du marché total de la poudre du lait[45].

TABLEAU 31 - PRINCIPAUX PRODUITS ALLEGES DE MARQUES FRANÇAISES.

% de MG	Beurres allégés et spécialités laitières	Matières composées et pâtes à tartiner	Margarines allégées et minarine
65%		- Le Fleurier (St-Hubert) - Sylphide cuisine-tartine (Bel)	
60%	- Candia Pleine Saveur (Candia) - Bridel léger (Bridel) - Fleur d'Even (Even) - Ballade (Corman) - Président light (Besnier) 62% de MG - Vivez léger (Val d'Ancenis)	- Floréfin (Corman) - DiaFine (Even) - St-Florigny cuisine légère (Astra-Calvé)	- Planta fin (Astra-Calvé) - Fruit d'Or allégé (Astra-Calvé) - Lesieur Tournesol allégé - Fineva (Corman)
41%	- Bridelice (Bridel) - Fin Plaisir (Elle&Vire) - Beurre allégé (Paysan breton) - Présilège (Besnier) - Ballade (Corman) - Vivez léger (Val d'Ancenis) - Fox trot (l'Union Beurrière)	- Légértine (Even) - Elle & Vire (Elle & Vire)	- Fineva (Courman) - Lesieur tartine - Effi (Astra-Calvé)
40%		- Finesse et Légèreté (Bridel) - St-Hubert 41 - St-Florigny (Astra-Calvé) - Vive la vie (Astra-Calvé) - Sylphide table (Bel) - Vivez léger (Val d'Ancenis) - Jolie journée (Union beurrière)	
20 à 39%	- Silhouette (Candia) - Bridelight (Bridel)	-Vivez léger (Val d'Ancenis) 30% de MG - St-Hubert 41 extra-light , 27% de MG	- Effi (Astra-Calvé), 35% de MG

Source: CIDIL/LSA février 1991.

44 EXAME. Melhores e Maiores. 1991.

45 ESCLASSE, Michel. Les matières grasses mixtes: noeud technologique essentiel pour les filières lait & soja au Brésil. Memoire de fin d'étude. IGIA, Cergy-Pontoise, 1991.

Le marché brésilien de produits laitiers a aussi intéressé de près les firmes françaises. Ainsi, la société Gervais Danone est implantée au Brésil à travers la société LPC - Ind. Alimenticias (US$ 181,2 millions de dollars en 1991)[46]. YOPLAIT est aussi présent sur le créneau des produits laitiers frais par l'intermède d'une *joint-venture* avec la société brésilienne LACESA, localisée dans l'Etat du *Rio Grande do Sul*. Finalement, il y a BONGRAIN qui est installé au Brésil depuis 1975. La stratégie de BONGRAIN a été l'achat de plusieurs laiteries brésiliennes de taille petite et moyenne: POLENGHI (1975), SKANDIA (1987), CAMPO LINDO (1988) et AIROCA (1990).

Nous pouvons observer que toutes ces firmes ont cherché à se positionner sur les segments laitiers les plus dynamiques qui pouvaient donner une marge de gain plus intéressante. L'objectif était de produire pour les classes les plus aisées de la population afin d'échapper aux variations du pouvoir d'achat des classes les moins favorisées. Ainsi, c'est sur le segment des yaourts, petits suisses, desserts lactés, fromages fins, entre autres, que la compétition est la plus féroce entre les firmes étrangères, mais aussi entre les principales firmes brésiliennes du secteur. Ces produits peuvent être considérés au Brésil comme des produits de luxe. Ces produits suivent une stratégie de différenciation très forte, appuyée sur des marques fortes qui atteignent tout le territoire national. Cela n'est pas le cas pour les autres produits de marges "moins attractives" comme le lait pasteurisé de grande consommation type C et le beurre. Pour ces produits il n'existe pas de marques nationales, et la publicité, ainsi que les promotions, sont presque inexistantes.

Il est intéressant de noter que, à l'inverse des produits laitiers frais et même, à la limite, du beurre, la margarine est considérée comme un produit de base et ainsi consommée par toute la population. C'est pourquoi la consommation de ce produit est moins sujette aux variations du pouvoir d'achat des consommateurs.

Dans le cadre de ce travail il est important de souligner la présence d'UNILEVER dans le secteur laitier brésilien à travers la laiterie LUNA, spécialisée dans la fabrication de fromages fins. LUNA appartenait à l'entreprise Anderson Clayton et est passé sous le contrôle d'UNILEVER quand celle-ci a acheté Anderson Clayton. Par ailleurs, il est intéressant noter que partout dans le monde UNILEVER se montre de plus en plus intéressé au secteur laitier. Ainsi, pendant qu'en France UNILEVER prenait le contrôle

46 EXAME. Maiores e Melhores. 1991.

de BOURSIN, en Europe du Nord elle signait un accord avec le groupe ARITMOS qui transférait à UNILEVER sa participation dans la société suédoise Margarinbolaget AB. Outre son activité dans la margarine, elle apporte au groupe UNILEVER une gamme de produits à basses calories, ainsi que des produits laitiers (fromages, yaourts et desserts)[47]. UNILEVER cherche ainsi à développer de synergies avec d'autres marchés, proches de son métier de base, et sur lesquels, grâce à l'acquisition de marques fortes ou la mise au point de nouveaux concepts, le groupe détient aujourd'hui des positions de premier plan[48].

4.2. LE MACRO-SEGMENT INDUSTRIALISATION: LE CENTRE DU S.I.R..

Nous avons vu dans les sections précédentes que le S.I.R. des corps gras de grande consommation était formé par deux filières de production qui, jusqu'à ces dernières années restaient, au plan technique, relativement étanches entre elles: la filière lait et la filière oléagineux. Cette étanchéité relative au plan technique et la nature diverse des matières premières utilisées par les deux filières, auxquelles on peut encore ajouter des enjeux socio-économiques tout aussi différents, n'ont pas empêché que les deux produits de base, la margarine et le beurre, aient été vus, depuis l'apparition de la margarine en 1869, comme des produits concurrents. Par ailleurs, la margarine a été conçue comme un produit "sain, économique et de bonne conservation" qui était destinée à substituer le beurre, alors trop cher pour les "classes laborieuses"[49].

Le lancement en 1980 par la laiterie Saint-Hubert d'un produit gras composé sur le marché français, le Saint-Hubert 41, donnait les premiers signes des bouleversements que le secteur allait souffrir dans les années à venir. La réglementation du marché des corps gras solides parue fin 1988 a définitivement remis en cause la notion de filière dans la production et la commercialisation des corps gras solides de grande consommation. Les possibilités légales apparues avec ce décret ont conduit en 1989 à l'apparition d'une

47 AgraAlimentation n° 1276. 3/10/91.

48 AgraAlimentation n° 1276. 3/10/91.

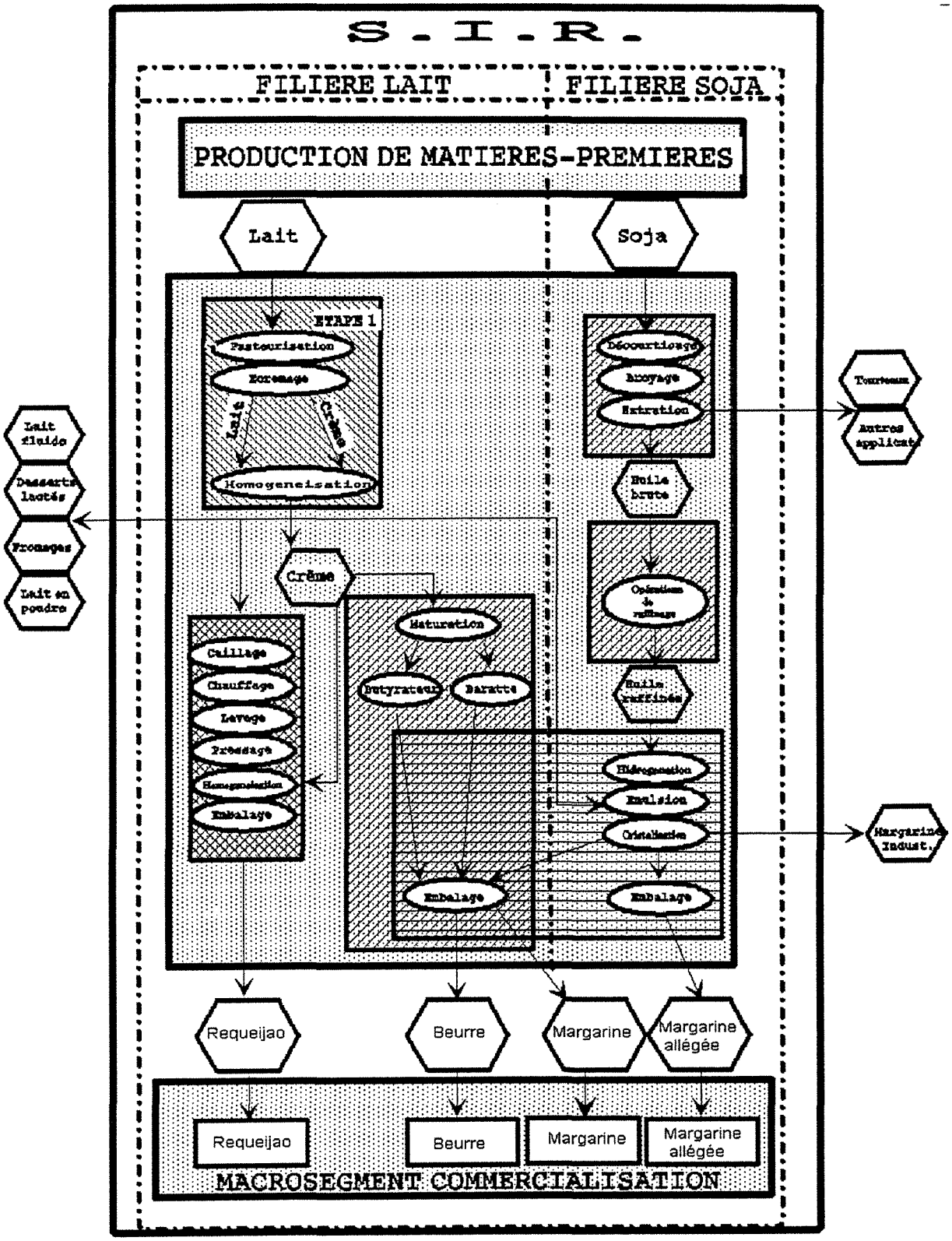
49 PEHAUT, Yves. Les oléagineux dans le monde. Economica, Paris, 1986.

multitude de produits allégés d'origine laitière, végétale ou encore mixte. Les nouvelles possibilités techniques et les nouvelles habitudes de consommation avaient forcé le gouvernement à reconnaître le marché des corps gras solides comme un ensemble indissociable de produits d'origine végétale et laitière. Cela n'était que la reconnaissance légale d'une situation que les consommateurs et les firmes du secteur connaissaient depuis fort longtemps.

Or, au Brésil la situation est toute une autre. Les produits laitiers allégés et les produits mixtes n'ont pas encore fait leur entrée dans le marché et la gamme de produits végétaux allégés à tartiner reste assez limitée.

Pour mieux comprendre la situation de ce marché au Brésil nous allons maintenant décrire, sans rentrer dans des détails techniques très approfondis, l'enchaînement des opérations de production et de commercialisation responsables de la mise à disposition de ces produits au consommateur. Un schéma du flux de production des produits gras de grande consommation au Brésil, ainsi que leurs principaux marchés parallèles et intermédiaires, a montré dans la figure 23. Tout au long de cette présentation nous essayerons d'identifier et de caractériser brièvement les marchés parallèles et intermédiaires du S.I.R.. Après cette présentation nous procéderons à une exposition de la situation française pour pouvoir faire une analyse comparative des deux cas.

FIGURE 23 - LE S.I.R. DES MG SOLIDES A TARTINER AU BRESIL.



4.2.1. Les processus de production des produits du champ concurrentiel.

Ainsi, le marché des produits gras à tartiner au Brésil est constitué par quatre produits de base: le beurre, le *requeijão* et les pâtes à tartiner d'origine végétale. Ces dernières se divisent entre les margarines classiques à 82% de MG (frigotartinables ou non) et les margarines allégées à 60% de MG (appelées au Brésil de "cremes vegetais"). Il y a eu, tout récemment, le lancement d'une margarine allégée à 60% de MG aromatisée au fromage du type cheddar. Les deux premiers produits cités sont issus exclusivement de la filière lait et les deux dernières, quoique qui utilisant un pourcentage de lait dans leur composition, peuvent être considérées comme issus de la filière oléagineuse (dans le cas brésilien représentée presque totalement par le soja).

Une usine laitière, comme toute industrie de transformation, reçoit la matière première, dans notre cas le lait, et élabore des produits finis, dans ce cas le lait fluide et touts les autres produits dérivés. Il est intéressant d'observer que dans une laiterie, comme en bien d'autres types d'industries agro-alimentaires, le processus de production suit un "éclatement" de la matière première de base en plusieurs produits finaux. Cela est aussi le cas pour les industries du soja qui seront étudiées dans la suite de cette section. Dans ce cas la production des produits dérivés est limitée par coefficients techniques bien spécifiques. Voyons un peu comment cela se produit pour l'industrie laitière.

Le lait est défini comme étant "le produit intégral de la traite totale et ininterrompue d'une femelle laitière bien portante. Il doit être recueilli proprement et ne pas contenir de colostrum"[50]. Nous n'examinerons pas les aspects physico-chimiques et bactériologiques du lait pour se concentrer sur des informations jugées plus utiles dans la compréhension des enjeux techniques auxquels cette filière est soumise.

Un litre de lait contient à peu près 900 à 910 g d'eau, cela correspond à 87% du poids d'un litre de lait qui est autour de 1.032 g. L'extrait sec représente les autres 13% du lait, ce qui représente un poids approximatif de 130 g/l. A son tour l'extrait sec se compose de matière grasse (35 à 45 g/l) et d'extrait sec non-gras composé approximativement par de lactose (47 à 52 g/l), de matières azotées (caséine et albumine,

50 Cette définition est celle adoptée par le 1er Congrès International pour la répression des fraudes alimentaires tenu à Genève en 1908.

32 à 35 g/l) et de matières minérales (7,5 à 8,5 g/l)[51]. Ces données sont approximatives puisqu'elles peuvent subir des variations selon les caractéristiques de l'animal trait.

Le processus productif de pratiquement toute laiterie commence dans la salle de réception du lait qui se fait en vrac ou en pots. A cette salle succède une salle de pré-traitement où le lait est écrémé, pasteurisé et puis standardisé et homogénéisé en matière grasse. C'est seulement après cette standardisation de la matière grasse que le lait peut être envoyé vers les différents ateliers responsables de la fabrication des produits dérivés. Nous pouvons considérer que jusqu'ici le processus de production est commun à pratiquement touts les produits laitiers. Nous allons maintenant nous intéresser d'un peu plus près au processus de fabrication du beurre.

Pour la fabrication du beurre la crème ainsi obtenue doit subir une maturation avant l'étape finale du processus. La maturation est le résultat d'actions microbiennes qui visent la formation de l'arôme caractéristique du beurre mais aussi à augmenter le degré d'acidité de la crème. L'augmentation de l'acidité de la crème visait autrefois à faciliter l'opération de barattage qui suivait à la maturation. Aujourd'hui nous savons que le développement de l'arôme et l'acidification de la crème ne sont pas parallèles et que, compte tenu des avances technologiques il est facile de fabriquer du beurre à partir de crèmes peu acides. En plus, la fabrication du beurre à partir de crèmes peu acides allonge sa durée de conservation.

Après la maturation, la crème doit subir une opération de barattage. Pour cela deux options technologiques majeures se présentent: la méthode traditionnelle et les procédés continus.

- La méthode traditionnelle. Dans la baratte la crème est soumise à des chocs qui ont pour objectif de briser les globules gras pour que la matière grasse liquide qui est à l'intérieur puisse s'échapper et constituer un liant entre ces mêmes globules. Ainsi, le beurre apparaît comme un réseau de globules gras soudés entre eux par l'huile de beurre. Par ailleurs, l'acidification a justement l'effet de faciliter la rupture des globules gras. Dans cette méthode le beurre doit encore être malaxé avant d'être disponible. Le malaxage va permettre la soudure des grains de beurre et la pulvérisation de la phase

51 ECK, André. Le lait et l'industrie laitière. Presses Universitaires de France, Paris, 1975.

aqueuse, au sein de la matière grasse. Ainsi, le malaxage sert, par l'extraction de la phase aqueuse propice au développement des germes, d'agent de conservation du beurre, ainsi qu'à régler l'humidité et la répartition de l'eau à l'intérieur du beurre. Il ne faut pas oublier que le beurre peut contenir un maximum de 16% d'eau. Au Brésil ce pourcentage peut s'élever à 20%.

- Les procédés continus. La méthode traditionnelle par barattage a l'inconvénient de produire une discontinuité dans le processus productif. Ainsi, des "machines à beurre du type baratte" ont été développées pour assurer une production continue. Dans ces machines, la crème est introduite continûment dans un cylindre à l'intérieur duquel tourne à grande vitesse un axe pourvu de palettes dont le mouvement crée les chocs nécessaires à l'éclatement des globules gras. Ces machines continues ont été perfectionnées par l'introduction d'un dispositif qui vise à aider l'inversion de phase par l'action du froid. Dans ce procédé la crème doit être concentrée à la teneur en MG du beurre (80-82%).

Il existe encore un troisième groupe de procédés où la matière grasse de la crème est d'abord séparée puis une solution aqueuse (eau, lait frais ou acidifié) est émulsionnée dans cette matière grasse[52]. Ensuite cette émulsion est solidifiée par réfrigération. Ce procède se rapproche beaucoup de celui utilisé dans l'industrie margarinière et nous allons le voir en plus de détails dans la suite du travail.

Au Brésil le processus de production le plus utilisé est de loin nelui de la méthode traditionnelle. Cependant, il existe une réelle volonté des laiteries de retourner la situation. Ainsi, les beurriers cherchent de plus en plus à s'équiper avec des machines de production continues beaucoup plus performantes que les barattes traditionnelles, mais ils rencontrent des difficultés conjoncturelles et structurelles énormes[53]. En France, la plus grande partie des laiteries utilise un processus de production continue et la production selon la méthode traditionnelle est utilisée comme atout par le marketing (beurre de baratte).

52Techniques laitières.

53 Manteiga e margarina: a busca pelo novo sabor. Alimentos & Tecnologia. p. 45-47.

Le processus de production du *requeijão* est connu depuis fort longtemps au Brésil. Une indication succincte de ce processus est donnée dans la figure 32. Aujourd'hui le *requeijão* est produit dans la plus grande partie des usines laitières implantées au Brésil. Un schéma plus détaillé des opérations de production liées à la fabrication du requeijão peut être vu dans la figure 32.

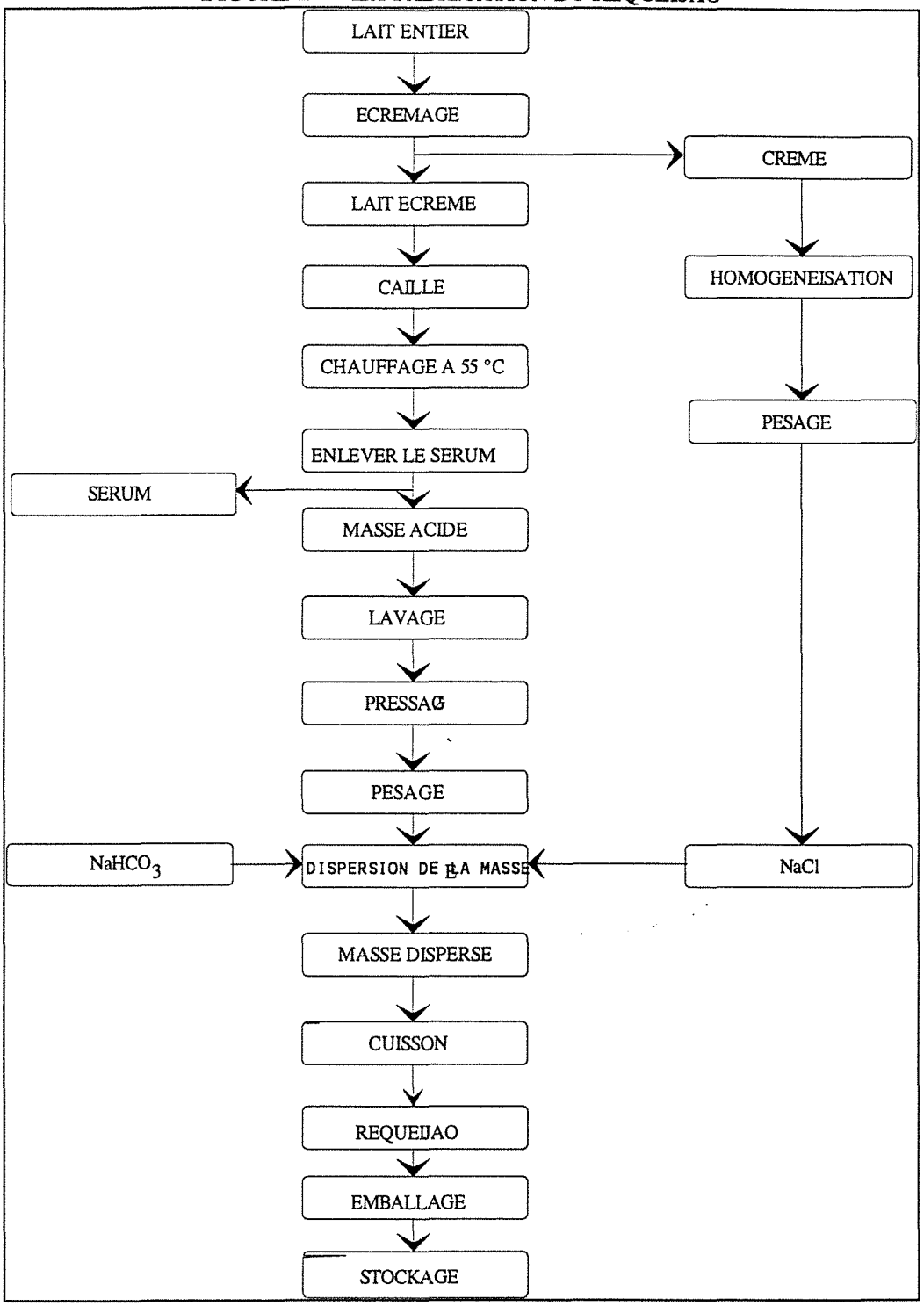
Le processus de production de la margarine et des autres matières grasses végétales solides commence par l'extraction de l'huile des plantes oléagineuses. La phase d'extraction comporte généralement un décorticage (pour l'arachide ou le tournesol) suivi d'une opération de broyage des grains. La masse ainsi formée passe par des "cuiseurs conditionneurs" pour que l'huile puisse sortir plus facilement dans l'opération de pressage et l'extraction par solvant qui vient après. Aujourd'hui la plus grande partie des firmes utilise une extraction par solvant pour améliorer la qualité de l'huile obtenue. L'extracteur est un appareil de filtrage où le tourteau à déshuiler qui entre par une extrémité est mis en présence d'un solvant qui circule en sens inverse. Cette solution, solvant (généralement l'hexane) plus "écailles", est alors soumise à une distillation pour récupérer du solvant et de l'huile. Au bout de ces opérations nous aurons donc deux produits principaux: l'huile brute et le tourteau résultant de l'extraction de l'huile. Nous verrons plus tard que ces tourteaux ont une forte valeur commerciale.

L'huile brute est alors raffinée par une série d'opérations techniques qui comprennent la neutralisation et la clarification du produit. Ces opérations visent enlever de l'huile brute des substances colloïdales et phosphatées, des acides gras libres, des pigments responsables de la coloration de l'huile. L'étape qui suit vise à convertir l'huile clarifiée en matière grasse solide à travers des opérations d'hydrogénation, de desodorisation, de *blending* et de cristallisation.

L'hydrogénation est réalisée par l'incorporation de l'hydrogène sur les ponts d'insaturés de l'huile. La réaction se fait à chaud, sous pression et en la présence d'un catalyseur (généralement le nickel). Ce processus au Brésil est fait généralement *en batch*. L'huile hydrogénée est filtrée pour récupérer le catalyseur et distillée pour enlever la saveur et l'odeur désagréable. Les MGVS ainsi obtenues peuvent être mélangées pour obtenir le produit souhaité. Cette opération de mélange des MGVS à des points de fusion différents est appelée de *blending*. Après le *blending* la MGVS est soumise à un refroidissement rapide avec une agitation constante pour permettre sa cristallisation est

par conséquent sa solidification. Cette MGVS, additionnée de lait ou de crème, et agitée vigoureusement va donner naissance à une émulsion stable et brillante: la margarine.

FIGURE 24 - LA FABRICATION DU REQUEIJÃO



Les différentes étapes nécessaires à la fabrication de la margarine à partir de l'huile brute peuvent être faites de façon discontinue, en batch, ou de façon continue par l'intermédiaire des échangeurs thermiques à surface raclée - ETSR. Cet équipement peut être considéré comme l'un des plus polyvalents de l'industrie alimentaire d'aujourd'hui[54]. L'ETSR peut intervenir dans toutes sortes de processus concernant les produits visqueux (sauces, produits avec morceaux, *baby-food*, fromages fondus, crèmes glacées...) soumis aux traitements thermiques les plus divers. Mais, en ce que concerne ce travail, c'est dans la production des produits à tartiner que cette technologie prend toute son poids. En fait, elle peut intervenir dans tous les produits nécessitant une mise en émulsion cristallisée. Ainsi, cette technologie peut être appliqué pour la fabrication du beurre et de la margarine comme pour leurs produits dérivés, y compris les produits mixtes. Ces équipements peuvent être associés au butyrateur classique de production de beurre pour fabriquer des produits allégés, beurriers ou mixtes. Dans ce cas, la ligne "classique" de production de beurre (butyrateur) représenterait, selon les sociétés Gertenberg & Agger et Simon Frères, déjà 40 à 50% de l'investissement total de la ligne complète (butyrateur + ETSR). Les plus grands fabricants mondiaux de ces équipements sont pour l'essentiel: Gertenberg & Agger, Schröder, APV Crepaco et Cherry Burre[55]. Nous pouvons donc voir un premier facteur d'intégration, au plan technique, de la filière lait et de la filière MGV. Cette intégration, au Brésil, n'est que potentielle alors qu'en Europe, et notamment en France, elle est une réalité bien établie[56].

Cette technologie est déjà disponible au Brésil à travers, par exemple, la firme de capital danois Gertenberg do Brasil Industria e Comercio. Cette firme a fourni la technologie de fabrication de margarine pour des entreprises comme SANBRA, Sadia, Braswey, Ceval et Coverbras. Cependant, au Brésil, ces machines n'ont pas encore fait leur rentrée dans les produits laitiers ou mixtes: elles restent limités à la fabrication de la margarine et d'un type de margarine allégée à 60% de MG.

Actuellement, au Brésil, le conditionnement des produits à tartiner a trois choix de procédés:

- les lignes de conditionnement en plaquettes pour le beurre et la margarine dite "dure".

---

54 Pour les enfants du beurre: l'échanger à surface raclée. Revue Laitière Française. févier 1989.

55 Pour les enfants du beurre: l'échanger à surface raclée *Op. cit.*

56 Revue Laitière Française. Matières grasses: l'évolution des procédés. février 1992.

- les lignes de conditionnement en barquettes pour les margarines, les margarines crémeuses et plus rarement pour le requeijão.
- Les lignes de conditionnement en verres pour le requeijão.

4.2.2. Les marchés intermédiaires et parallèles liés à la filière lait.

Il s'agit maintenant de parcourir la figure 31 proposée antérieurement pour déceler les marchés intermédiaires et parallèles du S.I.R.. Commençons par les dérivés du lait.

Dans l'absolu la recherche d'un optimum économique dans une usine laitière est limitée par la composition de la matière première de base: le lait. Ainsi, par exemple, nous ne pouvons pas produire que du beurre sans considérer que cela va gérer un volume important de lait écrémé que doit être valorisé commercialement lui aussi. "Il ne faut pas négliger le fait que (...) pour disposer de 50.000 camemberts par jour en décembre-janvier, il faudra s'astreindre à fabriquer de 1 à 4 t de beurre par jour, et de 2 à 8 t de poudre de lait écrémé"[57]. Cette "interdépendance technique" entre les produits dérivés du lait pose plusieurs problèmes dans la gestion de la production et dans le contrôle de gestion des laiteries. Nous n'aborderons pas ces problèmes car nous considérons qu'ils échappent aux objectifs de ce travail.

Les produits dérivés du lait sont très nombreux et nous nous attacherons à commenter brièvement, sans rentrer dans les détails techniques de tous les processus de fabrication des produits, la dynamique des principaux marchés auxquels ils participent.

Au Brésil le marché du lait fluide pasteurisé est régionalisé, il n'y existe pas des marques nationales. Les grandes usines de lait pasteurisé approvisionnent seulement les grandes villes où elles sont installées et les villes proches. Nous pouvons trouver quelques raisons qui peuvent aider à expliquer cela. Le lait, même pasteurisé, est un produit très périssable et son transport sur de longues distances reste très problématique. Traditionnellement le lait pasteurisé est, au Brésil, un produit homogène pour lequel une stratégie de différenciation est difficile. Finalement, ce produit a des marges de gain faibles. En plus, le prix du lait fluide pasteurisé a été longtemps contrôlé par le

57 ECK, André. Le lait et l'industrie laitière. Presses Universitaires de France, Paris, 1975.

gouvernement. Par ailleurs, comme nous verrons par la suite, cette politique de contrôle de prix a été catastrophique pour le secteur laitier tout entier. Les firmes multinationales du secteur, qui suivent une stratégie de marques poussée et qui pour ce motif détiennent la plus grande partie des marques importantes du marché, ont été amenées à délaisser ce produit a faibles marges et difficilement *différenciable*. Il n'empêche que ce marché soit très concentré au niveau régional.

A São Paulo les quatre plus grandes entreprises sont responsables pour 90% de la production et la plus grande, la Cooperativa Central de Laticinios de São Paulo (Leite Paulista), représente à elle seule par 40% de cette production[58]. Il est utile, à ce moment de la discussion, différencier les types de laits pasteurisés fluides commercialisés au Brésil. Ils sont au nombre de trois: le lait type A, type B et type C. Le lait type C est le moins cher et de loin le plus consommé par la population.

Le lait type A n'est consommé qu'entre Rio de Janeiro et São Paulo. L'écart de prix important entre ce produit et le lait type C fait qu'il est destiné aux couches les plus aisées de la population. Ce type de lait est conditionné en UHT, dans des emballages TETRA-BRIK. La principale entreprise du secteur est PARMALAT, entreprise multinationale de capital italien. La production de ce produit est passé de 70.000 litres/jour à 120.000 entre 1988 et 1989[59].

Le lait type B est devenu un produit intermédiaire entre le type A et le type C. Cependant son prix encore élevé pour les moins favorisés fait qu'il est encore destiné aux plus aisés (le graphique 5 montre l'écart de prix entre le lait type B et le lait type C, de consommation populaire).

En fait la politique de contrôle de prix du lait type C par le gouvernement a été responsable pour une grande part de l'apparition du lait type B sur le marché. Ce produit, avant le contrôle de prix gouvernemental, était destiné à approvisionner le marché dans les périodes de rareté du lait type C[60]. La participation de ce produit dans l'offre totale de lait fluide n'est pas négligeable et représentait, par exemple, 10% de la consommation

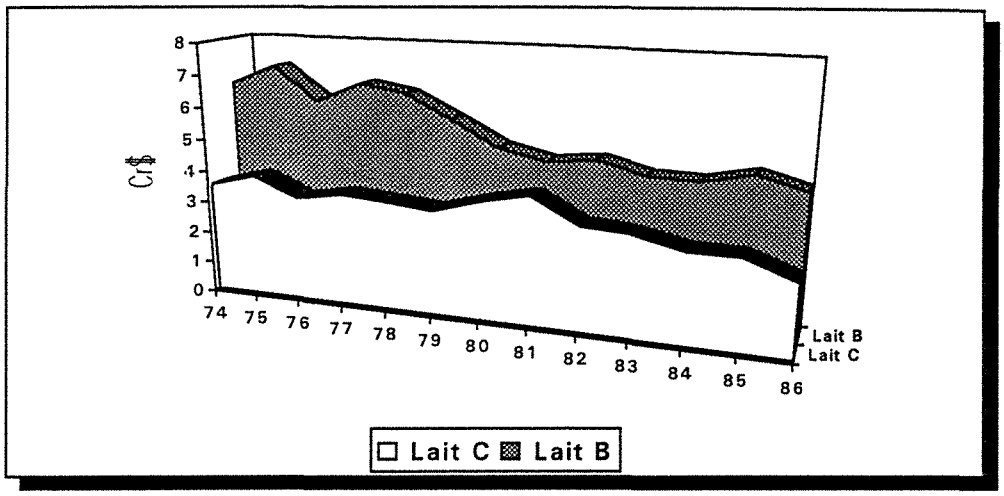
58 FARINA, Elizabeth M.M.Q. Pollitica publica e evoluçao recente da pecuaria leiteira no Brasil. Sao Paulo, IPE/USP, Série Ensaios Econômicos.

59 ESCLASSE, Michel. Les matières grasses mixtes: noeud technologique essentiel pour les filières lait & soja au Brésil. Mémoire de fin d'études, IGIA. Septembre, 1991.

60 FARINA, Elizabeth M.M.Q. *Op. Cit.*

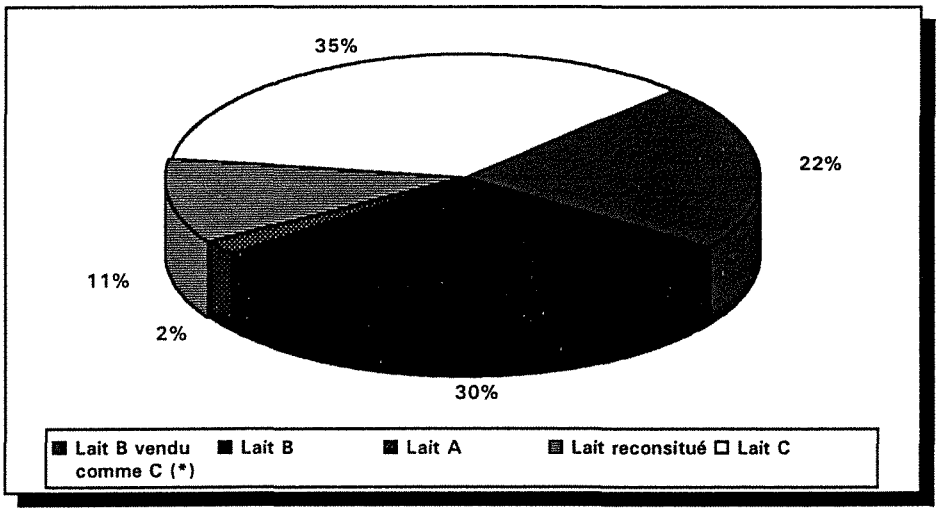
totale en 1988. Dans la ville de São Paulo et ses environs cette participation a atteint 30% en 1990 (voir graphique 6).

GRAPHIQUE 5 - L'ECART DE PRIX ENTRE LE LAIT TYPE B ET LE LAIT TYPE C AU BRESIL.



Source: Farina, *Op. Cit.*

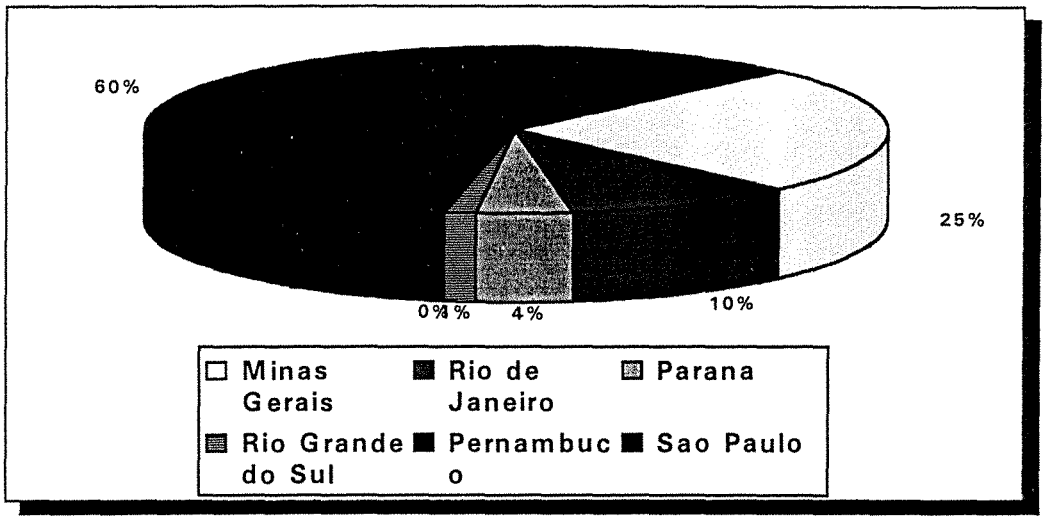
GRAPHIQUE 6 - LA PARTICIPATION DE CHAQUE TYPE DE LAIT DANS L'APPROVISIONNEMENT DE LA VILLE DE SÃO PAULO ET ENVIRONS.



(*) - Par imposition du gouvernement la commercialisation du lait B doit obéir un quota préétabli. La quantité qui dépasse ce quota doit être vendu comme lait du type C.
Source: Leite B, avril 1991.

Ce produit, ainsi comme le lait type A, permet de marges plus intéressantes. L'emballage le plus utilisé est le film plastique mais il existe une tendance de passer aux emballages du type TETRA-BRIK et bouteilles plastique. Sa production est concentrée dans les Etats de São Paulo et Minas Gerais qui sont responsables de 84,83% de la production totale du pays[61] (voir graphique 7).

GRAPHIQUE 7 - PRODUCTION DE LAIT B AU BRESIL SELON LES ETATS DE LA FEDERATION.



Source: Leite B, avril 1991.

Le lait type C a toujours représenté l'essentiel de la consommation de lait fluide au Brésil (voir tableau 32). Il est typiquement un produit de consommation populaire. Le gouvernement a toujours surveillé et contrôlé de très près son prix afin que l'ensemble de la population y ait accès. Dans ce but plusieurs programmes gouvernementaux de distribution gratuite de lait ont été implantés par le gouvernement. La vente de ce produit est faite sous conditionnement de film plastique.

61Leite B. n° 37, ago/89.

TABLEAU 32 - LA CONSOMMATION DE LAIT FLUIDE AU BRESIL SELON LES PLUSIEURS TYPES DE PRODUITS SUR LE MARCHE[62].

Années	Lait type B (%)	Lait type A (%)	Lait type C (*) (%)
1982	39.65	4.62	56.73
1983	21.65	0.21	78.10
1984	8.99	0.13	90.88
1985	8.02	0.18	91.80
1986	12.03	0.30	87.67
1987	10.42	0.48	89.10

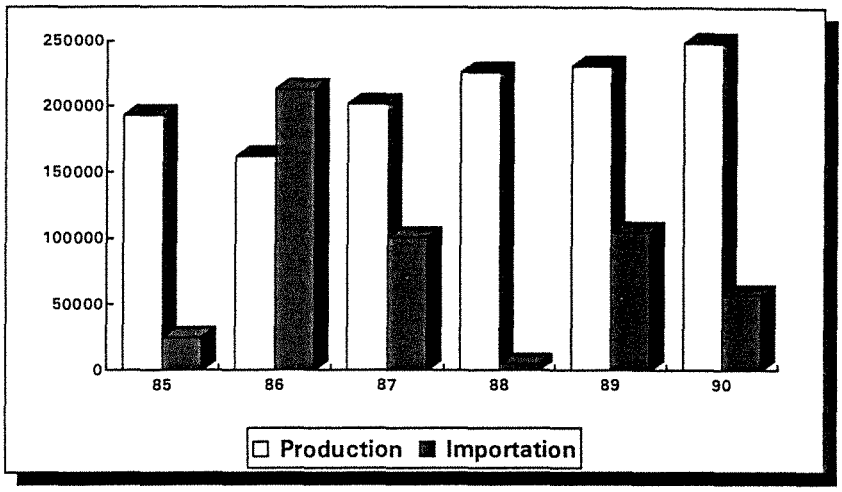
(*) - Les données ont été calculées par différence.
Source: MA/SIPA.

Le marché du lait en poudre, au contraire du lait fluide, a une amplitude nationale. Les 18 entreprises qui fabriquent du lait en poudre au Brésil ont une capacité d'industrialiser autour de 10,8 millions de litres par jour. Le leader du secteur est Nestlé qui, à lui seul, possède 40,2% de la capacité installée du pays[63]. Le marché de ce produit peut être segmenté selon trois types de clients: les institutions gouvernementales et autres institutions privées (l'armée, les programmes d'alimentation scolaire, les organismes d'aide sociale, etc.); les marchés industriels (glaces, yaourts, desserts, biscuiterie, etc.); le marché de grande consommation. La plus grande partie des entreprises du secteur sont sur les deux premiers marchés. La participation de Nestlé au marché du lait en poudre grande consommation est de 75%. Pour les laits en poudre spéciaux, type *baby-foods* par exemple, sa part de marché est de presque 100%. Dans le graphique 8 nous pouvons voir l'augmentation constante de la production de lait en poudre au Brésil face aux importations du même produit.

62 Les données sur la production et la consommation du lait et de ses produits dérivés au Brésil sont rares et très inégales. Même la production totale brute de lait n'est pas facile a savoir avec une précision raisonnable. En fait il existe une grande partie de la production nationale qui échappe à l'inspection des organismes fédéraux et n'est pas ainsi comptabilisée officiellement. Il est courant au Brésil de parler de production de lait S.I.F (production contrôlée par le Sistema de Inspeçao Federal et pourtant officiel) et production de lait non S.I.F. (production officiel plus la production non contrôlée). En 1988, par exemple, la production de lait SIF a été de 7.477.894 milliers de litres mais plusieurs auteurs (y inclus l'I.B.G.E.) estimaient la production réelle aux alentours de 13.500.000 milliers de litre, une différence non négligeable d'à peu près 50% !

63 SNAB/MA.

GRAPHIQUE 8 - PRODUCTION ET IMPORTATION DE LAI EN POUDRE AU BRESIL.



Source: SIPA/MARA, CIEF/MEFP in O sector lacteo e o MERCOSUL.

La production brésilienne de fromages, ainsi que sa consommation *per capita*, a augmenté avec régularité dans les dernières années (voir tableau 33).

TABLEAU 33 - PRODUCTION ET CONSOMMATION *PER CAPITA* DE FROMAGES AU BRESIL.

Années	Production fromagère S.I.F. (t)	Production fromagère per capita (Kg)	Importation de fromages (t)	Consommation *per capita* (Kg)
1970	59.394	0.62	-	-
1971	60.792	0.62	-	-
1972	63.110	0.63	-	-
1973	69.998	0.68	-	-
1974	78.004	0.74	-	-
1975	92.416	0.86	-	-
1976	105.509	0.95	-	-
1977	105.567	0.93	-	-
1978	130.220	1.12	-	-
1979	128.505	1.08	-	-
1980	138.765	1.14	-	-
1981	138.364	1.12	-	-
1982	145.540	1.15	-	-
1983	156.816	1.21	-	-
1984	154.459	1.16	-	-
1985	177.169	1.31	1.550	1.32
1986	201.059	1.45	27.623	1.65
1987	217.106	1.53	4.424	1.57
1988	220.733	1.53	6.842	1.58
1989	225.100	1.53	13.512	1.62
1990	243.100	1.62	21.938	1.77

Source: Ministère le l'Agriculture, SIF, FIBGE, ABIQ.

Pour ce qui est de la production de fromages, ainsi que de la production de lait fluide, il existe un grand nombre d'usines qui commercialisent leurs produits sans être

inspectées par le S.I.F. (Sistema de Inspeção Federal[64]). La production de fromage de ces usines "parallèles" est estimée à environ 100.000 tonnes[65]. Elle se concentre sur les fromages dits traditionnels: les fromages type Minas, type muzzarela et type prato. Trois motifs, entre autres, peuvent expliquer cela. Les fromages dits plus fins nécessitent en général une période de maturation plus longue ce qui signifie que le producteur devra avoir un fonds de roulement plus important. En autre le marché des fromages fins est beaucoup plus restreint et il passe presque nécessairement par les gondoles des supermarchés dont l'accès aux petites industries est relativement bloqué par les grandes laiteries. Finalement, la fabrication des fromages affinés demande une technologie que n'est pas toujours disponible pour les petites usines. Ainsi le marché des fromages traditionnels est très pulvérisé entre des petits producteurs. Cela n'empêche pas aux grands groupes du secteur de s'intéresser eux aussi à ce segment qui représente, en fait, le gros de la consommation fromagère au Brésil (voir tableau 34).

TABLEAU 34 - PRODUCTION(*) FROMAGERE BRESILIENNE SELON LES PRINCIPAUX TYPES DE FROMAGE.

Type de fromage	1982 (t)	1984 (t)	1985 (t)	1986 (t)
Prato (**)	47.759	189.274	48.070	49.203
Minas	29.204	26.337	25.981	34.317
Muzzarela	30.393	35.418	39.532	40.059
Provolone	2.308	2.846	3.050	3.633
Parmesão	15.056	7.4.8	7.000	7.176
Reino	1.472	2.078	2.323	2.523
Estepe	2.173	2.241	2.248	2.341
Gouda	-	414	445	895
Camembert	88	70	89	168
Emmental	42	144	220	320
Port Salut	-	47	51	75
St. Paulin	-	102	94	90
Gorgonzola	292	350	445	681

(*) - Production contrôlée par le S.I.F.
(**) - Minas frescal + Minas padrao
Source: MA/SIPA.

Il est intéressant de noter que les fromages d'origine italienne sont beaucoup plus consommés au Brésil que les fromages d'origine française, malgré les différents groupes laitiers français présents sur le marché. Nous pouvons aussi voir dans le tableau ci-dessus qu'il existe une tendance à l'augmentation de la consommation des fromages dits fins en dépit de la crise économique qui a frappé le pays ces dernières années.

64 Le Sistema de Inspeçao Federal (Service d'Inspection Fédérale) est l'organisme du Ministère de l'Agriculture responsable de l'inspection sanitaire auprès des usines laitières et autres établissements producteurs de denrées alimentaires d'origine animale.

65 Farina, Elisabeth M.M.Q.. PENSA/FAE/USP.

Par ailleurs, la production des sromages dits fins est très concentrée dans les mains des grandes laiteries qui sont, en général, de capital étranger. Nous pouvons retrouver ici une orientation stratégique de ces firmes vers les marchés haut de gamme qui sont moins affectés par la crise économique et dont les produits sont moins contrôlés par le gouvernement. Ainsi, la plus grande partie des fromages dits traditionnels vont vers des consommateurs institutionnels (RHF, institutions gouvernementales, etc.) pendant que les fromages fins transitent par les supermarchés pour aller vers les consommateurs les plus riches. Les ventes en supermarché sont moins importantes en volume que celles des marchés institutionnels, mais elles procurent des marges de gains plus intéressantes.

Le brésilien n'est pas un gros consommateur de fromage même si on le compare avec des consommateurs des autres pays dont la situation économique est proche de celle du Brésil. La consommation des fromages en Argentine est, par exemple, de 8 à 10 kg/an. Les laiteries parient donc sur une augmentation potentielle très importante du marché brésilien de fromage.

Les desserts laitiers, produits de grande consommation, sont apparus sur le marché brésilien dans les années 60. Ils ont alors bénéficié d'une grande expansion (voir tableau 35) qui a été cependant perturbée par la conjoncture économique défavorable des années 87 et 88. Le graphique 9 montre l'évolution de la production des desserts lactés dans l'Etat de São Paulo qui est un bon exemple pour expliquer la crise par laquelle est passé le secteur dans les années 87 et 88.

TABLEAU 35 - LA PRODUCTION DES PRINCIPAUX DESSERTS LACTES AU BRESIL.

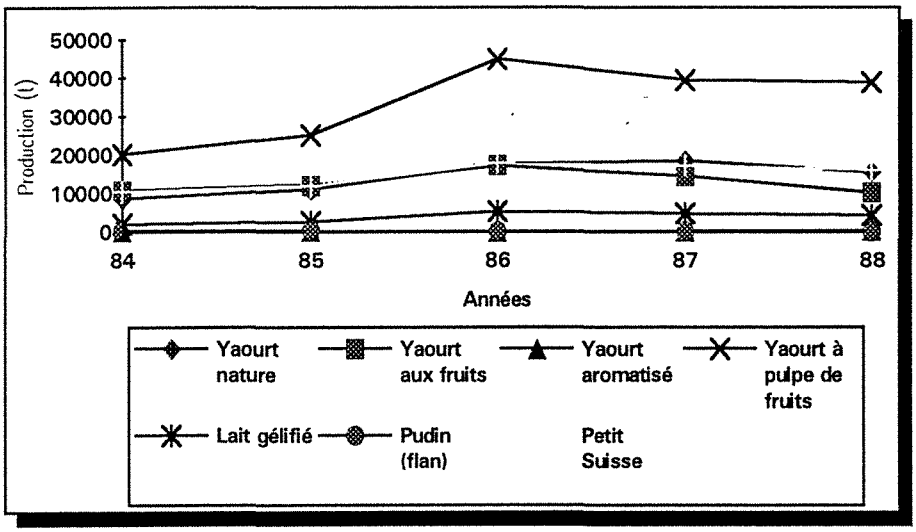
Produits (t)	1984	1985	1986
Yaourt nature	13.945	19.493	25.051
Yaourt aux fruits	19.862	26.229	44.253
Yaourt aromatisé	244	71.292	106.892
Yaourt à pulpe de fruits	51.294	71.292	106.892
Lait gélifié	3.556	4.115	7.335
"Doce de leite"(*)	20.057	21.889	28.615
"Pudim" (flan)	2.106	1.866	1.738
Petit Suisse	18.010	20.004	28.174

(*) - Confiture de lait obtenue à l'aide de la réaction de Maillard
Source: MA/SIPA.

La production est assez concentrée et les principales marques ont une amplitude nationale. Ces produits sont typiquement des produits pour lesquels les entreprises cherchent à établir une stratégie de différenciation appuyée sur la fortification de leur image de marque. Les sept principales entreprises (toutes installées à São Paulo à l'exception de Lacesa) dans le secteur sont: Nestlé (capital suisse), Paulista (capital brésilien), L.P.C. (capital français), Leco et Vigor (entreprises associées de capital brésilien) et Lacesa (société de capital brésilien mais franchisé par SODIMA/Yoplait).

En 1989 le marché brésilien des desserts lactés se limitait à 6 grands types de desserts laitiers ce qui représente une gamme de produits beaucoup moins restreinte que celle que l'on trouve en l'Europe par exemple. Ces produits étaient: yaourt à la pulpe de fruits, petit suisse, mousse au chocolat, dessert laitier crémeux, crème caramel et lait gélifié[66].

GRAPHIQUE 10 - PRODUCTION DE QUELQUES DESSERTS LACTES DANS L'ETAT DE SÃO PAULO.



Source: Consulat Général de France au Brésil. Attaché commercial.

66 Le marché brésilien des desserts laitiers. Consulat Général de France. Sao Paulo, 1989.

4.2.3. Les marchés intermédiaires et parallèles liés à la filière soja.

Voyons maintenant comment se comporte la filière des matières grasses végétales d'origine animale (MGSV). Bien que plusieurs oléagineux puissent être utilisées pour l'obtention de l'huile, et par conséquent de matières grasses solides, le soja est au Brésil, comme par ailleurs dans le monde, la graine la plus utilisée. Nous avions déjà vu que dans la consommation d'huile pour la cuisson et d'huile en tant que matière première pour les MGSV, le soja était indiscutablement le produit le plus important au Brésil, toutes les autres cultures restant marginales. Ainsi, dorénavant nous centrerons nos commentaires sur le soja comme source principale de la matière première nécessaire à la fabrication des MGSV.

Comme nous l'avions vu, la trituration du soja est à l'origine de deux produits principaux: l'huile brute et le tourteau. Nous avions vu aussi que l'huile brute, après des opérations de raffinage, était la principale matière première utilisée dans la fabrication de la margarine. Ainsi, dans le cadre de notre méthode nous allons considérer le marché de l'huile brute et de l'huile raffinée comme des marchés intermédiaires et le marché des tourteaux comme un marché adjacent.

En fait, aussi bien dans le cas des produits laitiers comme dans le cas de la trituration du soja, il existera toujours des marchés parallèles puisque la fabrication des produits dérivés est, de toute façon, liée par des contraintes techniques.

La marge de manoeuvre est encore plus étroite pour le soja que pour le lait. Si dans l'industrie laitière, une entreprise peut choisir, toujours en respectant les contraintes techniques, de conduire une plus grande quantité de matière première (MG ou autres constituants solides du lait), vers les produits jugés plus intéressants, tel n'est pas le cas pour les firmes qui travaillent avec la trituration du soja. Le soja possède environ 20% d'huile qui, après extraction, peut être valorisée commercialement, c'est-à-dire qu'il n'est pas envisageable de fabriquer de l'huile de soja sans avoir un pourcentage plus ou moins fixe de tourteau. Dans ce cas nous pouvons dire que le tourteau et l'huile ce sont des *produits joints*. En ce sens, le choix d'allocation des ressources en matière première est limité, à moins que l'entreprise recoure aux marchés intermédiaires. Dans l'industrie laitière ce sont le marché du lait en poudre écrémé ou encore le marché des matières grasses laitières anhydres qui pourraient être utilisés en tant que marchés intermédiaires.

Dans le tableau 36 nous pouvons voir la production, la consommation et l'exportation brésiliennes d'huile et de tourteaux de soja. Il est intéressant de remarquer que la production de tourteaux est destinée en majorité au marché externe alors que pour l'huile la situation est inverse. Nous trouvons donc le marché de l'huile soumis aux aléas de l'économie interne pendant que la situation des tourteaux est beaucoup plus influencée par des facteurs externes. Il est encore important d'observer le faible degré d'exportation de grains non industrialisés par rapport à la production totale du soja brésilien.

Le tableau 37 montre clairement le rôle très important que la CEE joue dans l'importation des tourteaux de soja brésiliens. La France et les Pays Bas en sont les plus gros importateurs individuels. Ainsi, pour les deux principales matières premières concernées par le champ concurrentiel, le lait et le soja, la France et le Brésil sont dans des situations très contrastées. La France a un excèdent important de sa production laitière et est une importatrice importante de soja. Par contre le Brésil est l'un des plus gros exportateurs mondiaux de soja et dérivés, mais affronte des problèmes d'approvisionnement en lait.

TABLEAU 36 - L'OFFRE ET LA DEMANDE DES PRINCIPAUX DERIVES DU SOJA AU BRESIL (1.000 T) (*).

Type de produit	82/83	83/84	84/85	85/86	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91 (**)
Tourteaux									
Stock initial	498	295	397	470	343	297	298	437	549
Production	10.015	9.738	10.716	9.594	10.777	10.710	12.687	12.012	9.750
Marché	2.224	1.949	2.120	2.789	2.767	2.239	2.800	3.000	2.900
interne	7.994	7.687	8.523	6.932	8.056	8.416	9.748	8.900	7.000
Exportation	295	397	470	343	297	298	437	549	399
Stock final									
Huile									
Stock initial	220	160	157	192	230	89	134	164	180
Production	2.419	2.353	2.587	2.319	2.618	2.576	3.014	2.866	2.330
Importation	34	141	46	159	59	55	20	30	50
Marché	1.553	1.583	1.671	2.001	1.832	1.933	2.147	2.000	2.000
interne	960	914	924	439	986	653	857	880	400
Exportation	160	157	192	230	89	134	164	180	160
Stock final									

(*) - Les données peuvent varier substantiellement selon la source. A titre d'exemple L'ABIOVE a publié. pour la campagne 88/89 les données suivantes pour l'huile: Stock initial=117; Production=2.577;Importation=61; Marché interne=1.933; Exportation=688; Stock final=134.
(**) - Prevision91
Source: CNA, ABIOVE, DECEX, SAFRAS & MERCADO, OIL WORD

TABLEAU 37 - LES PRINCIPAUX PAYS IMPORTATEURS DES TOURTEAUX DE SOJA BRESILIEN (TONNES)

Pays	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
C.E.E.(12)	4.483.219	5.511.650	4.719.297	5.374.820	5.176.259	6.981.096	5.578.100	4.532.938
.France	1.424.393	1.729.970	1.936.841	1.998.234	1.674.731	2.090.933	1.709.627	1.191.129
Japon	88.801	100.051	49.272	209.542	91.879	101.948	89.287	60.654
Afrique	29.439	128.342	86.346	130.463	185.185	136.786	60.230	270.382
Amérique du Sud	0	16.200	31.330	0	16.150	12.000	0	13.133
Ex-Yougouslavie	159.207	71.448	34.025	16.265	0	10.868	0	0
Hongrie	212.300	352.625	366.049	465.398	473.846	256.461	152.222	278.153
Pologne	806.221	924.635	282.431	0	248.045	250.858	710.233	736.087
Tchécoslovaquie	135.072	289.384	196.186	375.600	201.425	155.834	86.644	368.800
Ex-URSS	0	498.308	930.380	1.174.376	35.800	108.924	1.000	915.407
Iran	148.663	170.320	248.217	43.000	93.991	87.050	163.720	216.205
Irak	30.764	115.223	13.233	5.984	38.629	52.500	0	0

Source: CACEX/ABIOVE.

La capacité de trituration des oléagineux au Brésil a beaucoup augmenté dans les dernières années. En 1989 cette capacité était aux alentours de 100.000 tonnes par jour, concentrée principalement dans les Etats du Parana, Rio Grande do Sul et São Paulo (voir tableau 38).

TABLEAU 38 - LA CAPACITE INDUSTRIELLE BRESILIENNE DE TRITURATION DE SOJA (TONNES/JOUR).

Etat	Total	Participation (%)
Parana	33.4.0	33.3
Rio Grande do Sul	26.328	26.1
São Paulo	19.403	19.3
Santa Catarina	6.020	6.0
Goias	4.300	4.3
Mato Grosso do Sul	3.800	3.8
Minas Gerais	3.100	3.1
Mato Grosso	1.200	1.2
Pernambuco	700	0.7
Bahia	550	0.5
Autres	1695	1.7
Total	100.426	100.00

Source: ABIOVE - Coordenadoria de economia e estatistica (mai/89).

Par ailleurs, le Brésil occupe une position privilégiée dans le commerce internationale des dérivés du soja. La création d'un important parc industriel de

trituration du soja a permis au pays d'occuper une position importante dans le commerce de tourteau et d'huile (voir tableau 39).

TABLEAU 39 - PARTS DE MARCHE DES TOURTEAUX ET DE L'HUILE DE SOJA BRESILIEN DANS L'ENSEMBLE DU MARCHE INTERNATIONAL D'OLEAGINEUX (EN %).

	64/65	69/70	74/75	79/80	84/85	89/90
Tourteaux	3.7	10.1	35.7	36.8	37.3	38.6
Huile	-	-	22.0	22.8	27.3	22.5

Source: Oil Word et U.S.D.A. extrait de CARFATAN, J.Y., *Op. Cit.*.

La production d'aliments composés pour l'élevage est la principale activité consommatrice de tourteaux de soja. Les nouvelles pratiques d'élevage du bétail et notamment l'aviculture sont de grands demandeurs d'aliments à fort contenu protéique comme les aliments à base de soja. Cependant la participation du soja dans la composition de l'alimentation animale peut varier selon la disponibilité et le prix du produit.

Dans les pays industrialisés les rations pour animaux représentent 1/3 de l'alimentation animale en général[67]. Dans les dernières années les Etats Unis ont rejoint la CEE au rang de premier consommateur mondial de tourteaux de soja (voir tableau 40). Les données montrent encore que la consommation à travers le monde a eu une croissance quasi continue jusqu'en 90/91.

TABLEAU 40 - LA CONSOMMATION DE TOURTEAU DE SOJA DANS LE MONDE (EN MILLIONS DE TONNE).

	85/86	**86/87**	**87/88**	**88/89**	**89/90**	**90/91**
Etats Unis	17.32	18.50	19.30	17.96	20.46	20.59
CEE	18.73	19.24	17.99	16.60	18.86	18.75
URSS	2.41	4.44	4.55	5.03	4.04	3.24
Europe du Lest	4.69	4.98	4.82	4.88	4.75	4.98
Asie et Océanie	8.12	9.14	9.85	10.21	10.10	10.74
Moyen Orient et Afrique du Nord	2.31	2.42	2.44	2.42	2.67	2.34
Brésil	2.41	3.01	2.34	2.86	2.68	2.80
Autres	5.82	5.90	6.31	5.61	6.06	6.20
Total	61.81	67.63	67.60	65.57	69.62	69.64

Source: USDA élaborée par CNA/DEPAE/DIDEC - Brésil.

67 PEREIRA, Savio Rafael. Complexo Soja: Fundamentos e Perspectivas. Texte photocopié.

Le soja est l'oléagineux qui possède le meilleur rendement en tourteau et, en plus, une appétence et une teneur en protéines supérieure aux autres oléagineuses. Ces caractéristiques peuvent aider à expliquer la prédominance du soja dans les exportations mondiales de tourteaux face aux autres oléagineuses (voir tableau 41).

Le Brésil est le plus grand pays exportateur au monde de tourteaux et farines de soja suivi par l'Argentine et les Etats Unis. A partir de la campagne 74/75 sa participation a été toujours supérieure à 35% du marché mondial (voir tableau 39).

Pendant les années 80 la production de tourteau a été le moteur de l'industrie du soja, car il a répondu à lui seul pour 60% de la valeur des sous-produits du soja commercialisés pendant cette période[68]. En fait, la valorisation d'une tonne de graines triturée dépend d'abord du prix de vente du tourteau[69]. Cette considération est importante puisqu'elle renvoi l'huile à la catégorie de "sous-produit économique" du tourteau.

Les tourteaux de soja au Brésil sont utilisés principalement dans l'élevage de volailles (75%) et de porcs (16%)[70]. Leur utilisation dans l'élevage du bétail reste presque cantonné au cheptel laitier et encore de façon très limitée. Ainsi, la consommation interne de tourteaux de soja a tendance à accompagner de près le développement de la production avicole. Il est intéressant de noter qu'au Brésil la viande de volaille est vue comme presque comme substitut de la viande de boeuf. La consommation de viande de volaille, de prix inférieur à celui de la viande de boeuf, a une tendance à augmenter en temps de crise[71].

---

68 PEREIRA, Savio Rafael. *Op. cit.*.

69 CARFATAN, Jean-Yves. *Op. cit.*.

70 WILLIAMS, Garry W. & THOMPSON, Robert L. A industria de soja no Brasil: estrutura econômica e politicas de intervençao do governo no mercado. Coleçao Analise e Pesquisa - vol. 34, Brasilia, 1988.

71 BARRETO DOS REIS, Raul Menna. As perspectivas da avicultura brasileira e do consumo de farelo de soja. in III CISOJA - Ciclo de debates sobre perspectivas da soja, 23 à 24 juin 1987, Sao Paulo.

TABLEAU 41 - LA CONSOMMATION DE TOURTEAU DANS LE MONDE SELON LES TYPES D'OLEAGINEUX (EN MILLIONS DE TONNES).

	79/80	85/86	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91
Soja	58.25	61.77	67.65	67.51	65.57	69.92	69.64
Coton	9.19	11.08	10.01	11.26	11.50	11.52	12.57
Colza	5.32	10.11	11.57	12.44	12.24	12.51	14.20
Tournesol	5.77	7.67	7.66	8.33	8.15	8.63	8.52
Poisson	4.61	6.32	6.2.	6.32	6.65	6.79	6.64
Arachide	4.23	4.24	4.37	4.34	5.38	5.09	4.77
Coprah	1.54	1.95	1.78	1.59	1.57	1.52	1.57
Sésame	-	1.21	1.26	1.26	1.07	1.13	1.12
Palma	0.69	1.27	1.27	1.54	1.51	1.57	1.72
TOTAL	85.89	105.62	111.82	114.59	113.64	118.38	120.75

Source: USDA élaboré par CNA/DEPAE/DIDEC - Brésil.

Dans le commerce international l'huile de palme a déjà supplanté l'huile de soja. Cependant, l'huile de soja reste encore l'huile la plus consommée et la plus produite dans le monde (voir tableau 42).

TABLEAU 42 - LA COMMERCIALISATION INTERNATIONALE DES HUILES VEGETAUX DANS LE MONDE (EN MILLIONS DE TONNES).

	79/80	85/86	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91
Soja	3.49	3.15	3.90	3.84	3.81	4.01	3.37
Palma	3.72	5.36	5.20	5.58	6.05	6.36	7.09
Tournesol	1.09	2.19	1.79	2.18	2.12	2.26	2.30
Colza	0.64	1.31	1.65	1.83	1.88	1.74	1.83
Coton	0.42	0.35	0.24	0.39	0.36	0.36	0.37
Arachide	0.46	0.33	0.36	0.31	0.21	0.24	0.27
Coprah	1.20	1.61	1.49	1.39	1.18	1.41	1.54
Olive	0.28	0.37	0.55	0.46	0.48	0.48	0.49
Poisson	0.78	0.85	0.75	0.74	1.02	0.93	0.94
Palma	0.37	0.67	0.69	0.74	0.86	0.84	0.96
Sésame	-	0.23	0.29	0.22	0.19	0.21	0.20
TOTAL	12.45	16.42	16.91	17.68	18.16	18.84	19.36

Source: USDA élaboré par CNA/DEPAE/DIDEC - Brésil.

Dans le marché international de l'huile de soja, le Brésil occupe aussi une position importante derrière les exportations de la CEE et de l'Argentine (voir tableau 43). La position moins importante dans le marché de l'huile face au marché de tourteau est due à la forte consommation interne d'huile de soja qui a été multipliée par dix entre 1970 et 1980, en libérant ainsi moins de produit pour l'exportation.

TABLEAU 43 - LES PAYS EXPORTATEURS DE L'HUILE DE SOJA (EN MILLIONS DE TONNES).

	85/86	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91
Etats Unis	0.57	0.54	0.85	0.75	0.61	0.32
Brésil	0.45	0.95	0.63	0.70	0.87	0.54
Argentine	0.64	0.73	0.84	0.93	1.03	1.03
CEE	1.39	1.44	1.23	1.16	1.18	1.16
Autres	0.10	0.24	0.31	0.25	0.32	0.34

Source: USDA élaboré par CNA/DEPAE/DIDEC - Brésil.

En mai/89 la capacité de production d'huile de soja était de 13.122 tonnes par jour, et la capacité d'emballage de 11.353, reparties en 40 firmes de raffinage d'huile et 10 d'hydrogénation. A l'exemple des usines de trituration les unités de production d'huile se concentrent dans les Etats de São Paulo, du Paraná et du Rio Grande do Sul (voir tableau 44). En 1991 d'un total de 2,1 millions de tonnes d'huile de soja raffinée, 60% ont été consommés sous forme d'huile raffinée de table, 18% sous la forme de margarine, 15% de matière grasse hydrogénée et de mayonnaise, et 7% à d'autres fins comme pour la fabrication d'aliments pour animaux[72].

TABLEAU 44 - LA CAPACITE INDUSTRIELLE BRESILIENNE DE RAFFINAGE DES HUILES VEGETALES (EN TONNES PAR JOUR).

Etat	*Capacité de raffinage*	*% de la capacité de raffinage*	*Capacité d'emballage*	*% de la capacité d'emballage*
São Paulo	6.476	49.4	4.313	38.0
Parana	2.290	17.5	2.110	18.6
Rio Grande do Sul	1.503	11.5	1.268	11.2
Minas Gerais	600	4.6	600	5.3
Santa Catarina	445	3.4	645	5.7
Goias	415	3.2	905	8.0
Mato Grosso do Sul	350	2.7	695	6.1
Autres	1.043	7.9	817	7.2
TOTAL	13.122	100.00	11.353	100.00

Source: ABIOVE - Coordenadoria de economia e estatistica (mai/89).

Dans le tableau 45 nous pouvons voir la production brésilienne d'huile de soja au cours des dernières années. Nous trouvons que la production a augmenté continûment jusqu'en 1989. Cependant, à partir de cette année-là elle a chuté pour retomber en 1991 à des niveaux inférieurs à ceux de 1988. Un des facteurs de la stagnation du volume de production a été, et continue encore d'être, la crise économique que traverse le pays et le manque d'une politique agricole efficace. Pour l'année 1992 à cette crise s'est ajoutée une chute de production due à des facteurs politiques et climatiques qui ont encore diminué la consommation sur le marché interne. Il est intéressant de noter que la

72Folha de Sao Paulo. A industria de alimentos - Consumidor fica sofisticado. 30.07/92.

production d'huile de soja de grande consommation a suivi, de façon moins accentuée, une tendance à la baisse à partir de 1990[73]. La consommation interne d'huile de soja est réalisée principalement au niveau des foyers (80%), le marché institutionnel consommant les 20% qui restent. Il faut noter qu'au Brésil la plus grande partie de la production d'huile de soja est consommée en substitution des matières grasses d'origine animale.

TABLEAU 45 - LA PRODUCTION D'HUILE DE SOJA AU BRESIL (EN MILLIONS DE TONNES).

	1987	1988	1989	1990	1991
Huile brute	1095.3	947.0	1166.6	1292.2	878.7
Huile raffinée	1522.7	1629.0	1790.4	1604.8	1601.3
Huile grande consommation	-	1250.0	1276.0	1302.0	1300.0

Source: ABIA - Associaçao Brasileira das Industrias de Alimentos.

Plusieurs grandes sociétés internationales de commerce de grains sont installées au Brésil comme CARGILL et BUNGE y BORN, par exemple. Cependant les entreprises de capital brésilien du secteur rivalisent avec elles en importance. C'est le cas de CEVAL, SADIA, PERDIGAO, OLVEBRA, OLEBASA, etc. Il ne faut pas oublier les grandes coopératives qui sont, presque toutes, dans le secteur industriel: COCAMAR (PR), COINBRA (PR), COTREFAL (PR), COTRIJUI (RS). Il faut noter que plusieurs des entreprises qui produisaient seulement de l'huile de soja il y a quelques années se sont lancées dans la production de margarine afin d'agréger de la valeur à ce produit. Par ailleurs, plusieurs entreprises sont en train d'abandonner les marché d'huiles végétales pour se concentrer sur le marché des matières grasses végétales solides qui est plus lucratif. Ceci est le cas du groupe BUNGE y BORN qui a été le leader du marché avec les marques Primor et Salada mais qui aujourd'hui a une participation de seulement 3%[74]. La baisse de la rentabilité de la trituration et de la production d'huile de soja a été responsable de la fermeture de plusieurs unités de fabrication. Il existe à peu près 80 firmes de trituration de soja au Brésil mais seulement 62 de ces industries sont actuellement en fonctionnement. Cela est sans doute la conséquence, entre d'autres, du bas prix que l'huile de soja sur le marché interne brésilien.

L'huile de soja de grande consommation est commercialisée au Brésil presque exclusivement en bidons métalliques de 1 litre. Le produit est peu différenciable, les

73 ABIA.

74 Folha de Sao Paulo. A industria de alimentos - Consumidor fica sofisticado. 30.07/92.

marques plutôt régionales et la stratégie suivi par les producteurs semble basée sur une domination par les coûts. Pendant que les margariniers ont dépensé US$ 25 millions de dollars l'année dernière pour promouvoir leurs produits, les producteurs d'huile ont dépensé seulement US$ 3 millions et encore concentré en seulement deux firmes, la Cargill et la CEVAL[75].

Pendant longtemps le gouvernement a interféré sur le marché interne de l'huile de soja. L'objectif était de maintenir les prix dans une limite raisonnable pour ne pas compromettre le niveau de l'inflation. Dans les sections suivantes nous verrons les conséquences et les mécanismes utilisés par le gouvernement pour agir sur ce marché.

4.3. LA PRODUCTION DE SOJA ET DE LAIT: L'AMONT DU S.I.R.

Dans les sections antérieures nous avions déjà mentionné que le soja et le lait représentaient les deux matières premières de base pour tous les produits du champ concurrentiel, comme l'ont montré les considérations techniques faites au niveau du processus productif cités dans la section précédente.

Selon le critère coût, évoqué dans la deuxième partie de cette thèse (section 6.3), le choix des filières concernées est également évident. Le lait représente en moyenne 58 % du coût final du beurre alors que le soja représente, au Brésil, entre 60 et 70% du coût de fabrication de la margarine, par exemple[76]. Dans cette section nous allons essayer de voir avec un peu plus de précision leurs dynamiques de production au Brésil, en les comparant, suivant le cas, avec celles en Europe et en particulier en France.

Le soja a été introduit au Brésil à la fin du 18° siècle par des immigrants japonais. Mais, c'est seulement à partir de 1960 qu'il a commencé à jouer un rôle important dans l'économie brésilienne. Cette année-là le soja a été responsable de 16,3% des oléagineux triturés au Brésil[77]. A partir de là, le développement du soja n'a fait qu'augmenter pour atteindre un record en 1989: 23.924 millions de tonnes. Cette année-là le soja et dérivés

---

75 Folha de Sao Paulo. 30/07/92.

76 Données approximatives fournies par SANBRA pendant interview de l'auteur.

77 WILLIANS, Garry W. & THOMPSON, Robert Lee. *Op. Cit.*

ont été responsables de US$ 3.654 millions de dollars de produits exportés, soit 10,6% du total des exportations brésiliennes de l'année. Le tableau 46 montre l'évolution de la production, de l'exportation et de la consommation du soja ces dernières années au Brésil.

TABLEAU 46 - LA PRODUCTION ET LA CONSOMMATION DE SOJA AU BRESIL.

(1000 t)	80/81	81/82	82/83	83/84	84/85	85/86	86/87	87/88	88/89	89/90	90/91
Stock initial	269	569	637	286	604	963	775	413	475	1488	789
Production	15484	12891	14533	15340	18211	13997	17072	18127	23924	20101	14552
Importation	932	1251	34	154	378	340	450	62	63	0	500
Exportation	1450	496	1115	1579	3456	1193	3003	2611	4585	3900	1800
Trituration	13796	12728	12873	12517	13774	12332	13781	13676	16189	15400	12500
Semences/autres	870	850	930	1080	1000	1000	1000	1840	2200	1500	1100
Stock final	569	637	286	604	963	775	413	457	1488	789	441

Source: CNA, ABIOVE,DECEX, Safras&Mercado,Oil Word et élaboré par CNA/DIPLA/DEPAE/DIDEC.

En 1991 la recette cambiale du soja et de ses dérivés a été de US$ 2 milliards de dollars. Ce chiffre, qui représente 6% des exportations brésiliennes, est en baisse de 30% par rapport à celui de 1990. Cela a été la plus faible participation du soja dans les exportations brésiliennes depuis 1971 (voir tableau 47).

TABLEAU 47 - LA PARTICIPATION DU SOJA ET DERIVES DANS LES EXPORTATIONS S BRESILIENNES.

Année	Soja et dérivés (millions de US$)	Total exportations (millions de tonnes)	Participation (%) du soja
1971	108	2.904	4
1972	295	3.991	7
1973	475	6.199	8
1974	890	7.951	11
1975	1.304	8.670	15
1976	1.780	10.128	18
1977	2.143	12.120	18
1978	1.515	12.659	12
1979	1.651	15.254	11
1980	2.277	20.132	11
1981	3.191	23.923	11
1982	2.122	20.175	14
1983	2.564	21.889	11
1984	2.565	27.005	12
1985	2.544	25.639	10
1986	1.562	22.382	10
1987	2.324	26.225	7
1988	3.046	33.781	9

Source: CACEX/ABIOVE.

L'expansion du soja au Brésil peut être expliquée principalement par l'augmentation de la superficie cultivée, l'augmentation de la productivité par hectare ayant joué un rôle moins important. La grande récolte de 89, par exemple, a été accompagnée d'un accroissement de l'aire d'exploitation de 15%.

L'expansion du soja a commencé dans le sud du pays, notamment dans les Etats du Rio Grande do Sul et du Paraná. Par ailleurs, ces deux Etats restent encore les deux plus grands producteurs du soja brésilien. Cependant, à partir des années 80 la production a beaucoup augmenté dans les Etats du Centre-Ouest du pays, notamment Goiás, Mato Grosso et Mato Grosso do Sul. La participation de ces Etats à la production de soja brésilien est passée de 14% en 79/80 à 41% en 88/89[78]. Ces dernières années, ces Etats ont obtenu une productivité par hectare supérieure à celles des Etats du Sud. Toutefois, par manque d'infrastructure pour écouler leur récolte, cette région est devenue peu rentable à partir des années 89[79].

Plusieurs problèmes internes, liés à des problèmes externes (que nous verrons au long du texte), affectent le soja brésilien:

1. L'instabilité de la monnaie, laquelle est sujette à des actions ponctuelles du gouvernement et qui, de façon conjoncturelle, a affecté plus ou moins la rentabilité de cette culture ces dernières années. Au le début de l'année 90 par exemple les services techniques du Ministère de l'Agriculture prêchaient pour la dévalorisation du Cruzeiro de 30% pour éviter des pertes dans la culture du soja[80].

2. La politique des taux d'intérêt élevés et le manque de subventions dans les dernières années du gouvernement ont été les causes de problèmes financiers graves pour les agriculteurs qui ont decapitalisé[81]. Les mauvais résultats de cette politique ont amené le gouvernement à libérer des crédits pour l'agriculture qui ont conduit à une récolte de

---

78 Informativo CFP. 21/12/90.

79 PEREIRA, Savio Rafael. *Op. Cit.*.

80 Informativo CFP. Consideraçoes sobre a lavoura de soja no inicio de um novo governo. 26/01/90.

81 Dans les sections suivantes nous verrons en plus de details les méecanismes utilisés par le gouvernement brésilien pour favoriser la production et l'industrialisation du soja.

grains prévue pour 91/92 de 71 millions de tonnes de grains, soit 20% de plus que la dernière campagne[82].

3. Les impôts et les taxes sur le soja et ces dérivés sont plus hauts au Brésil que chez ses concurrents. En septembre 1991 les taxes sur le soja brésilien étaient de 34% contre 10,5% en Argentine[83].

4. Le manque d'infrastructure est aussi l'un des handicaps du soja brésilien. En septembre 91 les dépenses de transport ainsi que portuaire étaient en moyenne de US$ 37 dollars par tonne au Brésil (US$ 41 par le soja du Centre-Ouest) contre US$ 17 aux Etats Unis et US$ 19 en Argentine[84]. Ces dépenses réduisent le profit du soja brésilien qui est en moyenne de US$ 150 dollars par tonne contre US$ 203 pour le soja américain et US$ 178 pour le soja argentin.

La participation brésilienne au commerce international du soja en grains (11,92% dans la campagne 90/91) est moins importante que celle dans les principaux produits qui en sont dérivés (tourteau 30,72% et huile 16,02%). Malgré l'augmentation de la production brésilienne de soja cette participation n'a pas augmenté significativement depuis 1980. Cela s'accorde avec la volonté du gouvernement qui a toujours incité l'exportation de produits possédant une plus grande valeur agrégée.

Le plus grand importateur de soja brésilien, ainsi que de celui de l'Argentine et des U.S.A., est la CEE. La consommation des oléagineux, sous la forme de tourteaux et d'huile, dans la CEE connaît une croissance soutenue depuis 1981. Il est intéressant de noter l'extraordinaire développement de la production d'oléagineux en Europe: 331 millions tonnes en 81/82 contre 1281 millions de tonnes en 90/91 [85]. Cette augmentation est due aux subventions communautaires. En 86/87 le prix garanti par Bruxelles était trois fois supérieur aux prix du marché international[86]. Cela est dû à un "système de

---

82 Brasil en EXAME 1992. A safra cresce e traz de volta o otimismo. p. 46.

83 ABIOVE. Banco de dados.

84 ABIOVE. *Op. cit.*

85 PEREIRA, Savio Rafael. *Op. Cit.*

86 PEREIRA, Savio Rafael. *Op. cit.*.

paiements compensatoires" qui est la pièce maîtresse de la politique communautaire de soutien aux cultures oléagineuses[87].

Le dynamisme de la filière soja brésilienne contraste avec la morosité de la filière lait. Malgré l'un des plus grands cheptels bovins du monde (127.643.292 de têtes en 1985 [88]) qui lui permet d'occuper une position importante au rang des pays exportateurs de viande, le Brésil a du mal à approvisionner de façon satisfaisante sa filière laitière sans recourir aux importations. Ainsi, la consommation de lait au Brésil est au-dessous des 146 l/personne/an proposé par l'O.N.U. comme le niveau minimal de consommation du produit (voir tableau 48).

TABLEAU 48 - LES PRINCIPAUX CHIFFRES DE LA PRODUCTION ET DE LA CONSOMMATION DE LAIT AU BRESIL.

Années	Production de lait	Population	Production de lait per capita	Importation de produits laitiers	Pouvoir d'achat du consommateur	Disponibilité per capita	Prix réel au consommateur
	1.000 l	*1.000 hab.*	*l/hab.*	*1.000 l*	*l/sal. min.*	*l/hab.*	*Cr$/l*
1950	2.240.000	51.944.397	43.12	-	-	43.12	-
1960	4.899.816	70.191370	69.81	-	467.50	69.81	-
1970	7.132.049	95.846.511	74.41	203.802	328.80	76.54	90.04
1980	11.162.245	121.286.012	92.22	773.994	237.80	98.41	129.35
1981	11.323.966	124.067.747	91.45	56.104	222.90	91.72	129.83
1982	11.461.215	126.898.429	90.48	79.252	286.30	90.94	105.57
1983	11.463.017	129.766.082	88.46	192.810	245.72	89.82	103.68
1984	11.932.908	132.658.730	71.13	205.857	233.35	91.50	53.44
1985	12.078.389	135.564.396	89.10	330.979	245.22	91.53	72.21
1986	12.491.809	133.492.867	90.71	2.319.117	298.45	106.94	74.78
1987	12.996.497	141.452.187	91.88	813.066	163.99	97.62	109.32
1988	13.521.881	144.427.586	93.62	214.855	193.86	95.11	90.04
1989	14.094.857	147.424.375	95.62	1.356.783	248.09	104.93	80.69
1990	15.000.000	150.367.841	93.10	555.711	163.68	103.44	113.38

Source: IBGE,SUNAB,FGV

Dans ce même tableau 56 nous pouvons voir les principaux autres chiffres de la production et de la consommation de lait au Brésil[89]. En les regardant nous pouvons voir

87 A ce propos voir CARFATAN p.94-96. *Op. cit.*.

88 Cette donnée a été obtenue dans le cens agricole de 1985 qui était le dernier publié au moment de la recherche. Les techniques du Ministere de l'Agriculture stiment que ce nombre était de 144.559 en 1989 (O sector lacteo e o MERCOSUL, Ministério da Agricultura, juillet 1991.

89 Il est interessant de noter que les données sur la production laitière bresilienne sont très differents selon la source utilisée. Nous avons utilisé les données du Ministère de l'Agriculture qui sont basées sur les données de l'IBGE mais qui ont une composante estimative très forte. En fait, les données présentées comprennent aussi le lait produit dans le marché informel et, donc, sans aucun controle sanitaire. Selon le propre Ministere de l'Agriculture 40% de la production indiquée est due au marché informel qui la

que dans les dernières années le Brésil a recouru régulièrement aux importations pour approvisionner son marché interne. Le niveau des importations a varié substantiellement au long des années mais nous pouvons voir que les plus grandes importations ont été réalisées dans les années 86 et 89. Si l'on en croit les entreprises du secteur, l'origine de ces deux crises, comme d'ailleurs de l'inefficacité de toute la filière lait brésilienne, peut être expliquée en grande partie par une "intervention désastreuse du gouvernement dans le secteur laitier"[90]. Déjà en 1986 le gouvernement avait, à travers le "Plan Cruzado" (voir annexe 1), bloqué le prix du lait aux prix de décembre/85, soit, compte tenu de l'inflation, à des prix inférieurs aux coûts de production. Cela a déprimé l'offre qui, alliée à une augmentation de la demande due aux gains réels des salaires advenus du Plan Cruzado, a causé des problèmes d'approvisionnement. A ce moment-là le gouvernement a recouru aux importations dans un scénario mondial de stocks élevés. A partir de cette situation nous verrons le gouvernement appliquer une politique de "stop and go" qui a fini par désorienter le producteur. L'augmentation du prix du lait au producteur était accordée aux agriculteurs seulement quand il y avait une chute de la production, avec les importations que cela entraînait[91]. Ainsi, la manque d'une politique de long terme de stimulation de la production et un interventionnisme accru du gouvernement dans le secteur, notamment à travers le blocage systématique des prix au consommateur, sont considérés par les professionnels du secteur comme des entraves au développement de la production laitière au Brésil.

La faible productivité de l'élevage laitier est un autre problème grave que le Brésil affronte. Même quand comparé à la productivité des autres pays de Amérique du Sud la productivité brésilienne est très basse (voir tableau 49).

---

consomme à la ferme, la commercialise directement au consommateur sous la forme de lait cru ou encore la transforme artisanalement en produits derivés (fromages, beurre, etc).

90 BASTOS, Waldir F. Cronologia da crise do leite-89. Balde branco, avril 89.

91 SIMOES, Roberto. Analise da produçao de leite e sugestao de politicas para a produçao. Informativo Agropecuario, Belo Horizonte, 12(137q), mai 86.

TABLEAU 49 - LE CHEPTEL BOVIN, LA PRODUCTION LAITIERE, LE PRIX DU LAIT ET LA PRODUCTIVITE DANS LE BRESIL, L'ARGENTINE ET L'URUGUAY.

	Argentine	*Brésil*	*Uruguay*
Troupeau	2,9 millions	18 millions	800 milles
Production	6 milliards	14 milliards	990 millions
Prix	0,21 US$/l	0,25 US$/l	0,14 US$/l
Productivité	15 l/v/jour	2 l/v/jour	8 l/v/jour

Source: A.B.P.L.B., FIBGE, CBCL.

Ainsi, en 1987 la lactation annuelle moyenne était de 729 l/vache/an. Si on considère seulement l'élevage laitier ce chiffre monte à 1.135 l/vache/an. La productivité la plus grande est obtenue dans le sud du pays avec une moyenne de 1.226 l/vache/an contre 621 l/vache/an dans la région Centre-Ouest [92]. La plus grande spécialisation du cheptel du Sud explique cette différence. Mais, la comparaison entre ces chiffres et les chiffres européens et mondiaux montre la faiblesse de la productivité brésilienne. Il faut noter que l'augmentation de la productivité est peut-être l'une des seules façons de résoudre le problème du prix du lait. En fait, les agriculteurs touchent parfois des prix inférieurs à leurs prix de production et les consommateurs, qui ont vu leur pouvoir d'achat diminuer dans les dernières années, ne peuvent pas l'acheter en quantité suffisante[93]. Le tableau 48, dans sa sixième colonne, montre le pouvoir d'achat du salaire minimum brésilien exprimé en litre de lait.

L'un des principaux motifs de la faible productivité est la non-spécialisation du troupeau. Le "troupeau mixte" fait que les éleveurs produisent du lait ou de la viande en fonction du prix de marché de chacun de ces produits[94]. Au niveau national, le recensement agricole de 1980 montrait que 20% du cheptel était destiné à l'activité laitière contre 74% destiné à la production de viande, la différence étant le troupeau mixte. Il faut noter que même dans le cheptel destiné à l'abattage il existe, si le prix est intéressant, de la collecte de lait. Nous pouvons encore ajouter a ce problème deux autres d'égale importance: la forte saisonnalité de la production (chute d'à peu près 50% de la

92 Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica - Anuario Estatistico 1987.

93 GOMES, Sebastiao T. A mao forte do governo no leite. Revista Leite B, novembre 1991.

94 FARINA, Elizabeth M.M.Q. A regulamentaçao do mercado de leite e laticinios no Brasil. Instituto de Pesquisas Economicas, Sao Paulo, 1983.

production dans la période sèche) et l'éloignement de la zone de collecte de lait des principaux centres consommateurs [95,96]. Pour résoudre le problème de la chute de la production dans les mois sèches les usines ont implanté, avec un relatif succès, un système de bonification aux producteurs qui maintien le niveau de production en période de faible production [97].

Au niveau de la qualité le lait brésilien affronte aussi des difficultés. La manque d'hygiène dans la traite est l'une d'elles. L'application de techniques d'hygiène les plus simples pendant la traite se heurte au manque de professionnalisme de la main d'oeuvre[98]. Dans quelques régions de l'Etat du Parana par exemple, une enquête a révélé que les producteurs ne procédaient à aucune mesure hygiénique lors de la traite des animaux (région de Umuarama, par exemple). Cette même enquête a révélé aussi que, dans la région laitière la plus performante de cet Etat, seulement 20% des producteurs faisaient une traite mécanisée[99]. Un autre facteur qui contribue à détériorer la qualité du lait brésilien est le manque de réfrigération à la ferme. En effet, seulement une petite partie des producteurs possède les équipements nécessaires pour procéder au refroidissement du lait récolté. Pour atténuer ce problème certaines coopératives ont, depuis déjà quelque temps, des programmes afin de faciliter l'accès des producteurs à ces équipements.

---

95 FARINA, Elizabeth M.M.Q. *Op. Cit.*

96 BORTOLETO, Eloisa E. & WEDEKIN, Valéria S. P. O Oeite brasileiro - analise e perspectivas. Balde Branco, septembre 90.

97 SOSE, Moacir. No simposio do leite formas para contornar a crise. Balde Branco, setembro 89.

98 JOSE, Moacir. Um problema que aflige o setor leiteiro: mao-de-obra. Balde branco, agosto 89.

99 EMATER. Diagnostico da bovinocultura do leite. Parana, Brésil.

TABLEAU 50 - LE RENDEMENT LAITIER A TRAVERS LE MONDE (EN KG/VACHE/AN).

Régions	79/81	88	89	90
MONDE	1.957	2.092	2.104	2.114
Europe	3.384	3.725	3.745	3.745
dont:				
C.E.E. à 12	4.050	4.504	4.561	4.510
dont:				
France	3.635	4.662	4.701	4.928
Asie	698	874	889	945
dont:				
Inde	530	718	746	831
Israël	6.817	8.709	8.552	8.519
U.R.S.S.	2.095	2.531	2.516	2.614
Amérique du Sud	954	1.048	1.041	1.036
Amérique du Nord	3.638	4.073	4.248	4.303
dont:				
U.S.A.	5.371	6.416	6.461	6.673
Canada	4.404	5.761	5.694	5.780
Afrique	483	489	486	485
Océanie	3.128	3.596	3.615	3.646
dont:				
Australie	2.989	3.758	3.885	3.879
Nouvelle-Zélande	3.306	3.530	3.471	3.528

Source: F.A.O. élaboré par CNIEL.

Mais le transport du lait de la ferme aux laiteries rencontre aussi des problèmes. Le principal de ces problèmes étant la non-utilisation de la pleine capacité du camion qui fait la tournée. Ainsi, la diminution des coûts de collecte se heurte à des taux de remplissage des camions insuffisants qui sont, en partie, liés au chevauchement des zones de collecte des laiteries. Il est logique que dans les périodes de faible production ce problème s'accentue encore plus[100]. A cela nous pouvons ajouter encore la mauvaise condition des routes de campagne au Brésil.

Pour terminer il faut dire que selon le recensement agricole de 1980 la production laitière était distribuée entre les régions de façon suivante: Sud-est 51,08%, Nord-est 13,65%, Centre-Ouest 10,95%, Sud 23,13% et Nord 1,19%. Dans ces régions les fermes moyennes, jusqu'à 500 hectares, sont responsables de 83% de la production nationale de lait.

100 FELICIO FILHO, Antonio. Custo e sistema de transporte do primeiro percurso do leite. Informe agropecuario n° 137, mai 86, Belo Horizonte.

5. S.I.R.: LES PRINCIPAUX FACTEURS D'INFLUENCE EXTERNE.

Toutes les opérations qui composent le S.I.R. évoluent dans un environnement qui agit sur lui et vice versa. Dans cette section nous allons essayer de cerner, en suivant le schéma proposé dans la section 6.4 de la deuxième partie de ce travail, les principales influences environnementales qui traversent le S.I.R..

5.1. LES FACTEURS TECHNOLOGIQUES

A l'origine les procédés de fabrication du beurre et de la margarine étaient assez éloignés. La fabrication du beurre obéissait à un schéma de fabrication "relativement monolithique": le barattage. Le même principe technologique était utilisé par les butyrateurs pour une production en continu. La margarine étant obtenue par la cristallisation d'une solution aqueuse composée généralement d'huiles végétales et de graisses (82%), d'eau et/ou de lait (16%) et d'autres ingrédients (2%)[101]. La stabilité de ce schéma technique a été bouleversée par une nouvelle technologie, l'échangeur thermique à surface raclée, qui pouvait trouver une utilisation à la fois dans l'industrie laitière et dans l'industrie des matières grasses végétales. Cet équipement permet la fabrication, en plus du beurre classique à 80-82% de MG, de beurres allégés, demi-beurres, matières grasses composées allégées et pâtes à tartiner allégées.

En ce qui concerne les matières grasses à tartiner, les innovations technologiques, alliées à des modifications dans les normes légales, ont remis en cause la notion de "filière lait" et de "filière oléagineuses" en Europe et notamment en France[102]. La laiterie Saint-Hubert avait, déjà en 1980 et même avant une réglementation sur le sujet, ouvert le marché des produits mixtes (MG laitière + MG végétale) avec la pâte à tartiner St-Hubert 41 (encore leader sur le marché). Postérieurement elle a crée avec LESIEUR, fabricant de margarine, une société mixte (50/50) pour la mise en commun de la commercialisation et du développement de ces produits. Cet exemple illustre bien l'interconnexion de ces deux filières en France. Comme nous l'avons mentionné dans les

---

101 Cette composition proposée par PEHAUT *(Op. Cit..)* peut varier sensiblement en quantité et en type de huile et grasse utilisée.

102 Agro-industries/n°53/octobre 89. La redistribution des cartes.

sections antérieures le marché français a connu depuis cela une prolifération de types et de marques de produits à tartiner[103].

Cette technologie est déjà disponible au Brésil. Par exemple, l'entreprise danoise Gerstenberg, installée au Brésil depuis février 89, serait en mesure de fournir aux intéressés la technologie nécessaire pour la création de nouveaux produits à tartiner[104]. Cela confirme les dires des deux grands du secteur margarinier au Brésil qui se déclarent prêts techniquement pour la fabrication de produits mixtes ou de produits allégés à 40% de matière grasse. Il semble donc que le choix du lancement de nouveaux produits soit basé non sur des critères techniques mais sur de critères de marché. Le tout étant troublé par une législation déjà dépassée. Ainsi, il semble que, en dehors des leaders du marché de la margarine au Brésil, il y aurait d'autres groupes concurrents capables, par leur taille financière, de faire les investissements nécessaires à la fabrication de tels produits.

Du coté des laiteries la situation est différente. La faiblesse de la production laitière brésilienne, la chute de la consommation, la capacité de financement sensiblement moins important que chez les margariniers, le manque de réseaux de distribution efficaces, le déphasage technologique, le manque de vision stratégique, sont quelques un des problèmes que les laiteries auraient à résoudre pour le lancement de nouveaux produits à tartiner.

Ainsi, le lancement de nouveaux produits devrait venir plutôt des fabricants de margarines que des laiteries. Il existe quelques laiteries assez puissantes qui, devant une situation de marché favorable, pourraient envisager de se lancer dans ces nouveaux marchés: c'est le cas par exemple du groupe VIGOR ou de la CCPL.

La situation au Brésil est donc assez différente de celle de la France quand Saint Hubert a lancé son produit mixte et que d'autres laiteries ont suivi en développant une profusion de SAT laitières et mixtes. Les laiteries au Brésil ont encore de problèmes de base: garantir une production constante et de qualité, améliorer la productivité du cheptel, améliorer le système de collecte, etc.

---

103 Fusion, profusion, confusion. LSA n° 1244, 14 fevrier 1991, p. 71.

104 A busca pelo novo sabor. Alimentos & Tecnologia.

Dans ce scénario il n'est pas étonnant que les activités de R & D du secteur soient concentrées dans les grandes entreprises margarinières du pays. Récemment un groupe fabricant de margarine a conduit, en collaboration avec l'Universidade Federal de Viçosa, des expériences sur l'addition de matière grasse végétale dans un autre produit typiquement laitier: le requeijão. L'étude a démontré que la substitution de la MG animale par la MG végétale dans une proportion inférieure à 40% n'a pas déprécié de façon sensible les propriétés organoleptiques du produit[105]. Les laiteries auront donc tendance à suivre, dans la mesure du possible, les innovations proposées par les margariniers.

Il faut dire cependant que les recherches actuelles au Brésil se portent fondamentalement sur la mise au point de nouveaux produits à partir de changements dans la composition et la concentration des matières premières classiques: huiles végétales et MG animale. Les recherches en terme de nouveaux processus de production et de nouvelles matières premières y sont très limitées.

En Europe et aux Etats Unis les industriels ont dépassé ce stade pour se lancer dans des recherches qui visent à substituer les matières premières elles même et ainsi éliminer "la bête noire" du consommateur européen et américain: les lipides. Ainsi, plusieurs remplaçants des MG animales et MG végétales ont été développés: SIMPLESSE (Nutrasweet), OATRIM (Rhône-Poulenc) ou AVICEL (FMC)[106]. Les formules de ces produits n'ont pas grand chose en commun: protéines laitières ou blanc d'oeuf pour Simplesse, dextrines pour Oatrim et cellulose pour Avicel[107].

L'utilisation en masse de ces produits peut bouleverser la structure du S.I.R. matières grasses à tartiner en France et en Europe. La firme qui réussir le mieux à avoir un goût et une texture proche de ceux des produits originaux en utilisant ces produits de substitution aura sans doute un avantage compétitif important face à ses concurrents. Cela semble clair dans la mesure où 80% des consommateurs européens déclarent que le "gras" demeure leur premier souci nutritionnel[108]. Ainsi, dans ce scénario, l'entreprise

---

105 MOSQUIM, Maria C.A.P., BELFORT, Antônio C. Uso da gordura vegetal como substituto parcial da gordura do leite na elaboraçao do requeijão tradicional. Anais do XXII Seminario Laticinista, Juiz de Fora, julho/91.

106 Matière Grasse: des substitus attendus.sProcess, 17 décembre 1991.

107 Matière Grasse: des substitus attendus.*Op. Cit.*

108 Matière Grasse: des substitus attendus.*Op. Cit.*

qui contrôlerait la technologie de fabrication de cette nouvelle matière première aurait la possibilité d'occuper une position privilégiée, voire de verrouillage, dans le S.I.R.

Il existe là une tendance qui pourra, à terme, se développer au Brésil. Il faut cependant, face aux caractéristiques de l'économie brésilienne et du consommateur brésilien lui même, relativiser, à court terme, l'importance de ces innovations dans le marché brésilien. Nous avons déjà vu que la priorité du brésilien reste le prix du produit au détriment de l'effet qu'il peut avoir sur la santé. Il reste que les innovations technologiques en Europe et aux Etats Unis peuvent indiquer le chemin futur du développement que le secteur aura au Brésil, d'où l'importance de la veille technologique.

La technologie de production laitière et agricole, liée donc au segment amont du S.I.R., est disponible sur le marché brésilien. Nous avons déjà vu que la production brésilienne du soja accusait un bon niveau technologique mais que la production laitière souffrait d'un retard technologique considérable. Cependant le déphasage technologique de la production laitière n'est pas dû à un verrouillage quelconque dans l'accès à de nouvelles technologiques mais aux considérations financières, politiques et de marché qui pourraient au moment venu stimuler les investissements nécessaires.

5.2. LES FACTEURS ECONOMIQUES-FINANCIERS

Il est intéressant de souligner ici la différence de puissance économico-financière entre les entreprises industrielles qui agissent sur le S.I.R.. Dans la liste des 20 plus grandes entreprises d'aliments travaillant au Brésil il existe seulement une entreprise laitière, la Leite Paulista avec un C.A. de US$ 242,6 millions de dollars. Par contre les leaders du marché de margarine ont un chiffre d'affaires nettement plus important: US$ 554,5 millions de dollars pour SANBRA et US$ 1.315,8 millions de dollars pour le groupe Gessy Lever[109].

Cette disproportion de puissance financière et les difficultés que traverse la filière lait brésilienne n'empêchent pas que certaines entreprises laitières soient reconnues pour

109 Ce Chiffre d'affaires comprend d'autres activités de l'entreprise que ceux agro-alimentaires, notamment dans le domaine des produits d'hygiène et nettoyage.

leur efficacité. C'est le cas de la Central Itambé, fabricant de produits laitiers, qui a obtenu, par deux années de suite, la meilleure performance du secteur agricole[110].

Il est encore intéressant de rappeler la crise économique que le Brésil traverse actuellement. En 1991 49% des 500 plus grands entreprises brésiliennes (touts secteurs confondus) ont eu de pertes. Entre 1989 et 1991 les 500 plus grandes entreprises privées ont licencié 17,6% de la main d'oeuvre. Dans cette conjoncture catastrophique les industries alimentaires ont eu de résultats plutôt positifs: 0,2% d'accroissement dans les ventes et la rentabilité du patrimoine de 3,8%[111]. Malgré la crise économique la récolte a augmenté entre 91 et 92 de 21,7%, le soja étant responsable pour 26,1% de cette expansion.

En fait, le prix plus élevé du beurre et du requeijão rendent ces produits plus sensibles aux variations du pouvoir d'achat du consommateur, même s'ils sont consommés en priorité par la "classe moyenne". La crise économique pourrait donc stimuler le processus de substitution du beurre et du requeijão par la margarine comme une relance pourrait amener le consommateur vers la consommation de produits d'une plus grande "qualité", dans ce cas le beurre et le requeijão[112]. Il faut cependant rappeler que les classes plus aisées de la population, celles qui ont une relative marge de manoeuvre dans leurs achats, peuvent être amenées à payer plus pour un produit qu'elles jugent capable de rendre des "services complémentaires"[113], au niveau du goût ou de la santé par exemple. Nous avons déjà vu que cette partie de la population brésilienne représente une partie non négligeable de marché.

Il est intéressant de noter qu'il n'existe pas de marques de référence pour le beurre au niveau de l'ensemble du Brésil. Par contre, le consommateur de margarine semble être assez fidèle aux marques lieder du marché: DORIANA et DELICIA. Toutefois, selon la recherche effectuée, il est toujours prêt à essayer de nouveaux produits et de nouvelles marques.

Le brésilien n'est pas un grand consommateur de lait et de produits laitiers. Le tableau 51 montre la faiblesse de la consommation de lait fluide au Brésil par rapport à

---

110 EXAME, Melhores e Maiores. 1992.

111 EXAME, Melhores e Maiores. 1992.

112 Voir dans la section 4.1 les résultats de l'enquête sur la qualité perçue du beurre et de la margarine.

113 Voir section 4.1.

d'autres pays. Cependant, une recherche réalisée récemment a montré que cette sous-consommation de lait liquide, que nous pouvons étendre à d'autres produits laitiers, est due surtout au bas pouvoir d'achat de la population. Ainsi, une augmentation du pouvoir d'achat, aussi faible soit-elle, aurait comme conséquence l'augmentation immédiate de la consommation de produits laitiers[114].

TABLEAU 51 - CONSOMMATION PER CAPITA DE LAIT FLUIDE EN QUELQUES PAYS DU MONDE EN 1990.

Pays	
Chine	2
Pérou	10
Venezuela	11
Chili	25
Afrique du Sud	30
Brésil	*55*
France	*77*
Portugal	78
Etats Unis	101
Royaume Uni	118
Norvège	227

Source: U.S.D.A. in Leite B, sept. 1991.

5.4. LES FACTEURS POLITIQUES

Depuis toujours le gouvernement a eu une politique interventionniste pour le secteur laitier, exercée surtout sous la forme d'un contrôle de prix. Il visait à rendre le produit disponible à toutes les couches de la population en même temps qu'il essayait de contrôler l'inflation[115,116]. Mais, le blocage du prix du lait a fini par amener le gouvernement au dilemme de maintenir le prix accessible aux consommateurs les plus pauvres ou à stimuler la production à travers prix intéressants au producteur. L'action gouvernementale a effectivement réussi à contrôler le prix final du lait mais elle n'a pas pu, comme il était prévisible, d'assurer l'approvisionnement en quantités suffisantes du produit. Cela a été à l'origine d'interventions successives du gouvernement qui, en périodes de tarissement, stimulait la production par des prix plus intéressants, en même temps qu'il importait du lait, et qui en d'autres périodes avait tendance à baisser les prix payés au producteur parce qu'il jugeait le marché suffisamment approvisionné. En Juillet

114 A demanda reprimida de leite nas favelas. Leite B.setembro/1991.

115 A mao forte do governo no leite. Leite B, novembre/1991.

116 FARINA, Elizabeth M.M.Q. A regulamentaçao do mercado de leite e laticinios no Brasil. Instituto de Pesquisas Economicas, Sao Paulo, 1983.

1990 les vents de "liberté économique" qui soufflaient sur la nouvelle république ont poussé le gouvernement à libérer le prix du lait. Le résultat a été dans un premier temps désastreux. Peu après la libération le prix est monté de 65% en une seule fois! Le gouvernement a tout de suite réagi en menaçant d'importer le produit à de prix plus bas. Les firmes ont reculé et ont finalement accepté un système de "liberté surveillée"[117].

Mais, les interventions sont allées au-delà du simple contrôle de prix. La fixation de la politique d'importation, la formation et libération des stocks publics, la fixation d'impôts et taxes sur les produits, la stimulation de la R&D, etc, ont été autant d'autres facteurs d'ingérence dans le secteur. Ces interventions successives, souvent en catastrophe, n'ont jamais permis l'établissement d'une politique stable et de long terme pour le secteur. Il reste cependant que le lait est vu par le gouvernement, et principalement par la population, comme un produit alimentaire de première nécessité qui doit être absolument accessible et disponible à toute la population en quantités suffisantes.

D'un autre coté, dans un premier temps, le soja, au contraire du lait, a été introduit et stimulé au Brésil principalement comme culture d'exportation. Le gouvernement a stimulé la production du soja principalement à travers une politique de crédits facilités et la fixation de prix minima pour le produit. L'objectif était de mettre à profit l'agriculture brésilienne pour générer de devises. Comme nous l'avons déjà vu dans les sections précédentes, nous pouvons considérer que, à ce niveau, le succès obtenu a été remarquable. Le "complexe soja" mouvement aujourd'hui une partie considérable de l'économie interne et des exportations brésiliennes.

En plus, la substitution massive de la matière grasse animale par l'huile de soja dans la cuisine brésilienne a assuré un débouché interne important pour l'un des principaux produits issus du soja. Ainsi, l'importance que le soja joue dans l'ensemble de l'économie brésilienne fait de lui l'un des produits clés de tous les programmes gouvernementaux de soutien agricole.

Finalement, les matières premières de base engagées dans le SIR, le lait et le soja, font appel à deux priorités de base du gouvernement brésilien: d'un côté la nécessité de bien nourrir la population sans trop de dépendance externe et de l'autre l'obligation de

117 A guerra do leite. Veja, 25 de julho de 1990.

continuer de viabiliser le soja comme produit nécessaire au bon fonctionnement des rouages de l'économie interne et externe du Brésil. Il semble donc que ces conditions soient nécessaires pour que ces deux produits requièrent encore longtemps une attention spéciale du gouvernement en ce que concerne la garantie et la stimulation de leurs productions.

Le Brésil, l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay se sont lancés récemment dans la création d'une zone de libre échange, le MERCOSUL, qui aura, si elle se concrétise effectivement, des impacts certains dans l'économie laitière nationale. La concrétisation de cet accord est prévue pour 1994. A ce moment-là le secteur laitier brésilien doit être en mesure de concourir avec celui de ses voisins, beaucoup plus performants dans la production laitière. La mise en oeuvre de cet accord doit recentrer encore plus les importations brésiliennes sur les pays du MERCOSUL en détriment de celles venues d'ailleurs, notamment d'Europe. Une étude du Ministère de l'Agriculture a conclu que l'augmentation de la compétitivité doit passer par[118] :

- L'autonomie du secteur laitier qui doit être libre des interventions du gouvernement. Cela inclut principalement la libération des prix du lait.
- La révision de la charge tributaire qui a été considérée trop lourde et qui compromet la compétitivité des produits.
- La révision des normes légales qui définissent les produits laitiers et des normes de qualité pour les mettre en accord avec les nouvelles exigences imposées par le traité.

Cependant, selon leurs propres déclarations, les producteurs brésiliens ne craignent pas la concurrence du moment que le gouvernement fasse les ajustements nécessaires et donne le temps au secteur de se structurer pour faire face à la concurrence. La structure technologique de la transformation industrielle laitière est au même niveau pour les trois pays. L'avantage compétitif réside donc dans une matière première moins chère en Argentine et en Uruguay. Il faut dire que ces deux pays, au contraire du Brésil, sont exportateurs de produits laitiers.

Au niveau du soja le problème ne se pose pas avec tant de gravité. La production de soja et les installations industrielles qui permettent de l'industrialiser sont parfaitement compétitives avec les voisins du sud.

---

118 O sector lacteo e o MERCOSUL. Ministério da agricultura e reforma agraria. Juillet/1991.

5.5. LES FACTEURS LEGAUX ET JURIDIQUES

La loi qui régit la production de margarine, de beurre et de requeijão au Brésil est le décret n° 30.691 de 29 mars 1952. Cette même loi concerne encore tous les autres produits d'origine animale. La margarine, bien que de caractère éminemment végétal, a été incluse dans la législation puisque, par force de cette même loi, elle doit avoir une quantité de lait dans sa composition. La dernière altération significative de cette loi date de 25 juin 1962.

Compte tenu de son ancienneté la loi ne considère pas les dernières évolutions technologiques qui ont changé considérablement le profil des produits sur le marché. Ainsi, la loi ne prévoit même pas les crèmes végétales à 60% de MG, mais seulement la margarine classique à 82% de MG.

Il faut dire que la loi de 1952 est appliquée par le Ministère de l'Agriculture qui délivre, moyennant une inspection par ses techniciens, un certificat de conformité (tampon du "Sistema de Inspeção Federal - S.I.F.") qui fonctionne dans la pratique comme un contrôle de qualité, reconnu en tant que tel par le consommateur brésilien. Par contre, faute d'une législation spécifique, les crèmes végétales sont contrôlées par le Ministère de la Santé. A ce propos l'avis des entreprises est partagé. La Sadia estime que l'inspection des crèmes végétales mais aussi de la margarine devrait rester en charge du le Ministère de la Santé puisque, de toute façon, la participation du lait dans la margarine est infime. Pour PIRAQUE l'inspection de toutes les pâtes à tartiner végétales devrait être affecté au Ministère de l'Agriculture puisque le sceau du S.I.F. représente une garantie de qualité connue du consommateur.

Cette même loi interdit formellement, à travers l'article 585, d'additionner au beurre "des conservants, des aromatisants, des essences, des antioxydants, de même que des matières grasses de nature diverse". Ainsi, le mélange MG végétales et beurre peut être considéré par la loi comme une altération du beurre et être donc interdit. Encore selon la loi, la désignation beurre ne peut en aucun cas être utilisée si toutes les conditions explicitées (y compris celles citées précédemment) ne sont pas conformes. La loi va même jusqu'à interdire (art. 361) aux laiteries de "fabriquer, recevoir, emballer ou stocker de la margarine", ce qui met en évidence, encore une fois, l'étanchéité de ces deux filières au Brésil.

Ainsi, la fabrication de produits à tartiner mixtes comme ceux qui existent déjà en France, ou de produits typiquement brésiliens mais avec une composition mixte, le requeijão par exemple, se heurteraient à une législation déjà totalement caduque. Il faut dire que le gouvernement n'est pas totalement insensible au problème puisqu'il cherche avec l'*Associação Brasileira das Industrias de Alimentação* - ABIA et notamment avec l'*Associação Brasileira das Industrias Produtoras de Margarina* - ABM l'élaboration d'une nouvelle législation sur le sujet. Mais les négociations s'annoncent longues puisque même les entreprises du secteur n'arrivent pas à se mettre d'accord sur le contenu de cette nouvelle législation.

Mais ces négociations visent surtout à réglementer le marché des margarines et des crèmes végétales allégées. Les entreprises laitières sont apparemment absentes du processus de négociation. Pourtant la participation des entreprises du secteur laitier est indispensable. Dans le cas des matières grasses à tartiner les avances technologiques et le comportement du consommateur ne nous permet pas de considérer les deux filières, MG végétale et MG d'origine laitière, de façon isolée. Ainsi, à l'exemple de la France, une nouvelle législation devrait comprendre non seulement les pâtes à tartiner d'origine végétale mais aussi les produits laitiers et les produits mixtes.

En France les matières grasses solides sont réglementées par le décret de 30-12-88 qui définit les dénominations légales pour trois catégories de produits: les beurres, les mixtes et les margarines. Selon cette loi le terme beurre est réservé aux produits laitiers mais des produits laitiers allégés peuvent s'appeler "beurre allégé". La législation actuelle au Brésil ne prévoit pas cette possibilité. Ainsi, les firmes souhaitant fabriquer du beurre allégé au Brésil ne le peuvent pas, avec l'ancienne législation, utiliser le nom "beurre" sur le produit. Les implications au niveau marketing sont de taille puisque le beurre a une bonne image auprès des consommateurs qui pourrait être exploitée par les laiteries.

Cette législation a définitivement remis en cause l'étanchéité des filières productrices de matières grasses à tartiner. Suivant cette tendance la CEE a fait une proposition de règlement publiée le 14/02/92 au Journal Officiel des Communautés Européennes n° C 36/12 qui vise justement à la réglementation des normes de commercialisation pour certaines matières grasses laitières et non laitières, ainsi que pour

les matières grasses composées de produits animaux et végétaux[119]. L'objectif étant de définir les règles du jeu entre les fabricants des diverses matières grasses et de faciliter à terme le choix du consommateur qui est perdu face à la profusion de nouvelles marques et nouveaux produits sur le marché[120]. La classification proposée par Bruxelles a été déjà montrée dans le tableau 13.

6. LE SIR ET LE POSITIONNEMENT DES FIRMES PRODUCTRICES DE MATIERES GRASSES AU BRESIL.

L'industrie d'huile végétale au Brésil a débuté en utilisant le coton comme matière-première. Après la première guerre mondiale le Brésil est passé de la position d'importateur à exportateur d'huile de coton. La SANBRA et Anderson Clayton (achetée plus tard par Gessy Lever) ont joué un rôle important dans l'expansion de cette culture au Brésil. Ces deux entreprises contrôlaient dans la seconde moitié des années 40 entre 40 et 50% de la production de coton de São Paulo qui, à son tour, était responsable pour 85% de la production nationale[121]. Leurs influence sur les agriculteurs se manifestait par des opérations de financement à la production, par l'assistance technique et par la commercialisation d'engrais et semences. Cependant les fibres artificielles ont concurrencé fortement le coton qui a vu sa consommation chuter de façon importante. Cela a eu une répercussion immédiate sur la production d'huile de coton qui était considérée comme l'un des sous produits du coton destiné au textile. Il est très intéressant de noter ici comment une innovation technologique, l'utilisation des fibres artificielles dans le textile, peut modifier substantiellement la structure du SIR et les forces concurrentielles qui lui sont associées.

A partir de cette crise, les firmes du secteur cherchaient une autre matière première qui rendrait l'activité économiquement plus intéressante. Il y eut une rapide mais fugace utilisation de l'arachide comme matière première. Cependant déjà à partir des années 70 le soja était rentré en force sur le marché, ce qui a entraîné le déclin de la production d'arachide dans le pays.

---

119 Matières grasses: vers une nouvelle classification? RLF, n°517, avril 1992.

120 CEE: La commission propose l'harmonisation des matières grasses. Agra-alimentation n°1275, 28/11/91.

121 ALBUQUERQUE, R.H.P.L. Capital comercial, indústria têxtil e produção agrícola, São Paulo, Hucitec, 1982.

En fait, dans un premier temps le soja était destiné à être exporté *in natura* pour profiter des prix très intéressants du marché international. Ainsi, dans un premier temps les huileries ont cherché à s'adapter à une nouvelle matière première qui s'avérait intéressante au niveau économique. Cependant, après cette courte période initiale les industriels ont aidé à l'expansion du soja en utilisant les mêmes mécanismes de stimulation de la production qu'ils avaient déjà utilisés pour le coton. Ainsi, des entreprises comme ia SANBRA et Anderson Clayton ont su s'adapter rapidement aux nouvelles contraintes technologiques pour devenir des leaders dans la commercialisation et l'industrialisation du soja. Ces entreprises ont eu aussi un rôle fondamental dans la diffusion de l'utilisation de l'huile de soja comme matière grasse de cuisson en substitutions à la MG d'origine animale utilisée jusqu'alors par la plus grande partie de la population.

L'introduction de la margarine sur le marché brésilien a été faite à la fin des années 50 par Anderson Clayton et le groupe Bunge & Born, à travers la SANBRA. Ces entreprises ont alors adopté une stratégie similaire à celle utilisée pour l'huile végétale: elles ont lancé des campagnes publicitaires pour positionner la margarine comme produit substitut du beurre. La margarine, à l'exemple de l'huile de soja, a vite remporté vite un succès commercial.

Ainsi, les premières firmes productrices de margarine au Brésil sont nées de l'intégration verticale de leurs activités liées à l'extraction et au raffinage d'huiles végétales, et tout spécialement le soja. Le degré d'intégration verticale de ces industries au niveau industriel était, et reste encore, total. Elles sont capables de triturer le soja pour obtenir l'huile et après de raffiner pour fabriquer de la margarine ou pour la vendre comme huile de cuisson, ou encore la destiner à d'autres applications industrielles.

L'histoire d'UNILEVER est un peu différente. Elle a commencé ses activités au Brésil en 1929 non par les huiles végétales mais par le secteur de savons et lessives. C'est seulement en 1970 que UNILEVER, déjà sous le nom de GESSY LEVER, s'est lancée dans le marché des margarines. En 1986 Gessy Lever a acheté la filiale brésilienne d'Anderson Clayton et a assuré de cette façon son approvisionnement en huile végétale. Ainsi, au contraire de la SANBRA et, à l'origine, d'Anderson Clayton qui avaient fait une intégration aval, Gessy Lever a intégré ses activités en amont.

Gessy Lever est la seule grande entreprise fabricant de margarine qui n'ait pas débuté ses activités par l'intégration de ses activités en aval. Toutes les autres cherchaient une forme d'agréger de la valeur à la matière-première soja et aussi à écouler plus facilement leur production d'huile de soja. Cela est aussi valable pour les derniers entrants sur le marché comme la SADIA et la CEVAL.

PIRAQUE est un autre exemple intéressant de diversification. Ce grand fabricant de biscuits est entré dans la fabrication de margarine par la construction d'une fabrique de margarine qui visait dans un premier temps à l'approvisionnement des 600 à 700 t/mois de margarine nécessaires à ses activités de biscuiterie. Nous avons ici un autre cas d'intégration en aval.

L'immense volume de matière-première utilisé par ces firmes a fini par créer une situation d'oligopsone face à l'agriculture. Il existe donc un relatif pouvoir des firmes industrielles sur les agriculteurs dans le sens d'assurer une production agricole dans les standards nécessaires à l'activité industrielle. Mais, ce contrôle peut aussi s'effectuer de façon plus directe: par l'intermédiaire de contrats de financement ou d'assistance technique par exemple.

Il faut encore dire que la plus grande partie de ces industries forment de grands groupes industriels qui ont diversifié leurs activités dans le secteur agro-alimentaire mais aussi dans d'autres secteurs éloignés de l'activité originale. La SAMBRA, par exemple, est présente aussi dans le secteur textile, dans les assurances, dans l'exploitation minérale, dans la fabrication d'encres, B.T.P., le commerce international, etc.

De leur coté les grandes et moyennes laiteries au Brésil sont presque toutes équipées pour la fabrication du requeijão et du beurre. Leur degré d'intégration va généralement de la réception du lait jusqu'à la fabrication des produits finis. Les plus petites ont cependant des problèmes techniques pour procéder à l'emballage des produits. En fait, leur basse production ne permet pas de rentabiliser le coût initial d'une machine. Le problème n'est pas donc au niveau de l'accès à la technologie mais du volume de production nécessaire pour rentabiliser. Face à cette situation il n'est pas rare que les petites et moyennes laiteries recourent à ces entreprises pour acheter de la crème et ainsi augmenter leur production de beurre. Il est intéressant de souligner que la matière grasse nécessaire à la fabrication du beurre est généralement issue du processus de

standardisation du lait fluide de consommation. Autrement dit, plus l'entreprise commercialise de lait fluide, plus elle aura de MG excédante pour la fabrication du beurre. Ainsi, selon des études menées par SPROESSER chaque litre de lait de consommation type C libère, dans le cas de la laiterie FUNARBE, une moyenne de 4 g de MG[122].

Finalement, le beurre constitue un produit intéressant pour les laiteries dans la mesure où il est fabriqué à partir d'une matière-première qui résulte directement de la production du lait fluide de consommation de "type C". Cette disponibilité compulsoire est d'autant plus intéressante que le beurre est un produit qui n'a pas de problèmes de commercialisation. Cette facilité pour mettre le produit sur le marché explique en partie le manque de dynamisme en terme de marketing par rapport à la margarine.

Par contre, le degré d'intégration horizontale entre la filière de production de MG à tartiner d'origine végétale et d'origine animale est presque nul. L'exception la plus notable est sans doute Gessy Lever qui est présente sur le marché de fromages dits fins. C'est le rachat d'Anderson Clayton par Gessy Lever qui a permis à cette dernière la rentrée sur le marché des produits laitiers. Anderson Clayton était à l'époque l'un des leaders du marché des fromages fins. La stratégie de Gessy Lever après le rachat a été non seulement de maintenir cette activité mais aussi de la dynamiser. Nous pourrions donc nous poser des questions sur la stratégie de Gessy Lever. Est-ce qu'elle a acheté Anderson Clayton seulement à cause de ses activités liées aux matières grasses végétales et l'activité fromagères est alors venue avec, ou est-ce que la rentrée sur le marché des produits laitiers était le résultat d'une stratégie autre que celle de renforcer sa position sur le marché des margarines? Cette dernière supposition pourrait être renforcée par les rachats qu'UNILEVER a fait dans ces dernières années à travers le monde.

Il y a encore Nestlé, entreprise typiquement laitière mais qui au Brésil est très diversifiée dans l'agro-industrie, qui a lancé dernièrement sur le marché un lait en poudre mixte (lait + soja). Le même produit, avec des adaptations, a donné naissance a deux marques avec des positionnements différents. La marque Bonus poursuit une stratégie de coût et cherche, avec un prix de vente plus bas, à atteindre les couches plus pauvres de la population. La marque Svelte a été positionnée sur un axe "santé & nature" et se destine

122 SPROESSER, Renato. Utilisaçao de técnicas de inteligencia artificial na industria de laticinios. Dissertaçao de mestrado, UFV, 1991.

aux consommateurs de produits "diet", ayant donc des revenus plus importants. Il faut cependant dire que Nestlé demeure hors du marché des matières grasses à tartiner.

Finalement, nous pouvons voir, à quelques exceptions prés, que la filière soja et la filière lait au Brésil restent assez étanches entre elles. Au niveau des matières grasses à tartiner cette étanchéité est absolue puisque, à notre connaissance, il n'existe ni des produits mixtes à tartiner ni des entreprises qui soient diversifiées horizontalement pour produire du beurre et du requeijão ou encore des pâtes à tartiner végétales.

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'arrivée de St. Hubert 41 sur le marché français a remis en cause l'étanchéité des filières matières grasses à tartiner d'origine animale et d'origine animale. La présence de plusieurs laiteries (Bel, Bridel, Union Beurrière, Val d'Ancenis, U.L.N., etc.) et des deux grands de la margarine (Unilever à travers Astra-Calvé et Lesieur, en association avec YOPLAIT, à travers St-Hubert) sur le marché des mixtes et allégés a bouleversé complètement la structure compétitive de ce champ concurrentiel. Par ailleurs, ces bouleversements ont atteint le consommateur qui parfois ne sait même pas la composition du produit qu'il achète.

Finalement le degré d'intégration horizontale dans ces entreprises en France est beaucoup plus prononcé qu'au Brésil. Cette étanchéité qui règne entre les deux filières dans tous les secteurs concernés au Brésil peut se trouver résumée dans l'affirmation d'un des directeurs de la SANBRA qui a affirmé textuellement que "les laiteries (dans le cas des matières grasses à tartiner) ne n'étaient pas des concurrents des fabriquants de margarine"[123]

7. LES OPERATIONS-CLES DU S.I.R.

Dans la deuxième partie de ce travail nous avions mentionné (voir section 8.1) que le "cycle de vie du produit" nous pouvait donner de bonnes indications sur le type d'opérations-clés susceptibles d'apparaître au sein d'un S.I.R.. L'analyse du marché des corps gras à tartiner au Brésil nous a confirmés dans cette idée.

123 D'aprés intervieuw realisé dans l'entreprise citée.

Nous pouvons considérer que le beurre, la margarine et le requeijão sont des produits qui ont atteint leur phase de maturité sur le marché brésilien[124]. Ainsi, comme nous l'avions supposé, les opérations-clés liées à ces marchés relèvent de la maîtrise des marchés plutôt que des opérations techniques. La récente "guerre des margarines" (voir section 4.1.2) sur le marché brésilien illustre bien la dispute pour la maîtrise de ce marché.

Par contre, nous pouvons considérer que la margarine allégée à 60%, appelée au Brésil de *creme vegetal*, est encore au période de croissance. Il semble cependant que, par ses caractéristiques techniques, par les caractéristiques des fabricants et par la structure de marché, ce produit ait sauté rapidement la phase d'introduction du produit pour se trouver presque directement dans la phase de croissance. Cela semble conforter des observations empiriques qui montrent que la vie d'un produit ne suit pas toujours la courbe en forme de "S" proposée par le modèle[125]. La présence d'un grand nombre de nouveaux concurrents sur le marché des crèmes végétales et les efforts des entreprises pour différencier leurs produits par une politique de marque caractérisent aussi cette phase de croissance.

Il est intéressant de noter que l'augmentation de la consommation des produits alimentaires de base au Brésil est due en grande partie à l'augmentation de la population. Tel n'est pas le cas en Europe où la population est à peu près stable. Ainsi, même les produits en phase de maturité peuvent, dans le cas des pays à forte croissance démographique, subir un accroissement de production importante. Evidemment cela implique que la population ait un revenu minimum pour se nourrir et que, de plus, de nouveaux produits susceptibles de substituer avantageusement ces produits de base ne soient pas, quelque qu'en soit la raison, disponibles sur le marché. Le cas de la MG animale et de l'huile de soja dans la cuisine brésilienne nous fournit un bon exemple. Le marché des produits gras destinés à la cuisson a globalement augmenté dans ces dernières années. Cependant cela n'a pas empêché le déclin du marché des MG animales qui a été substitué par l'huile de soja. La relative stagnation du marché de l'huile de soja dans les dernières années n'est pas donc liée à des changements dans les habitudes de consommation mais à la réduction du pouvoir d'achat du consommateur.

---

124 La littérature marketing sur le cycle de vie du produit n'est pas claire en ce que concerne la définition du produit à analyser par le modèle. Dans notre cas l'analyse sera faite au niveau des produits qui appartiennent au champ concurrentiel.

125 LANBIN, Jean-Jacques. Le marketing stratégique. McGraw-Hill, Paris, 1991.

Le cas de la margarine et des pâtes à tartiner au Brésil peut nous fournir un autre exemple. Le marché des matières grasses à tartiner d'origine végétale au Brésil est, dans son ensemble ("cremes vegetais" + margarines "classiques"), en augmentation. La situation est donc sensiblement différente de celle de l'Europe où le marché des corps gras est dans son ensemble en déclin. Ainsi, dans ces pays l'augmentation de la production des spécialités à tartiner est faite au détriment de la diminution des produits gras à tartiner dits classiques (beurre et margarine à 82% de MG).

Il semble qu'il n'existe pas d'économies d'échelles significatives au niveau des opérations techniques liées à la fabrication des produits gras d'origine végétale[126]. FARINA arrive à cette même conclusion pour les produits laitiers[127]. La faiblesse des effets d'échelle dans les opérations techniques liées aux produits du champ concurrentiel peut être liée à leurs structures de coût. Le poids important de la matière-première dans le coût final du produit relativise fortement les gains qui pourraient advenir des économies d'échelle dans les autres facteurs de coût (main d'oeuvre, énergie, eau, etc.). Ainsi, les effets d'échelle n'apparaissent pas dans ce cas comme des verrous importants du système. Malheureusement nous n'avons pas eu accès à la comptabilité analytique des entreprises concernées pour pouvoir aller plus loin dans nos analyses. Mais, de toute façon, l'étude approfondie de l'ampleur des économies d'échelle possibles dans les firmes du secteur échapperait aux objectifs de ce travail.

L'industrie agro-alimentaire n'est pas, dans son ensemble, tributaire des innovations technologiques de pointe. Cela est aussi le cas de l'industrie des matières grasses solides d'origine végétale (MGSV) et notamment de l'industrie laitière. Ainsi, l'accès des industries brésiliennes à la technologie de base nécessaire à la fabrication du beurre, du requeijão et des pâtes à tartiner d'origines végétales, dans le cas des produits déjà sur le marché, n'est pas verrouillé par aucune technologie en spéciale.

Une grande partie des entreprises productrices de margarine au Brésil utilisent la même technologie de fabrication avec des équipements fournis par le même fabriquant[128].

---

126 ALVAREZ, Victor M. P.. O processo de inovaçao teconologica na industria de gorduras vegetais no Brasil. Dissertaçao de mestrado. Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, mai de 1991.

127 FARINA, Elizabeth M.M.Q. *Op. Cit.*

128 A busca pelo novo sabor. Alimentos & Tecnologie. p.45-47.

Dans ce cas nous ne pouvons pas parler d'avantage concurrentiel via technologie. Gessy Lever est une exception puisque qu'elle peut profiter de la large expérience que la société mère, UNILEVER, a dans la fabrication de margarine à travers le monde. Dans le cas des MGSV il semble que les avantages liés à l'effet d'apprentissage ou d'expérience soient plus importants que les effets dus à la possession de la technologie de fabrication elle même. Le travail de mise au point d'un nouveau produit peut profiter par exemple de l'expérience accumulée par le personnel dans des travaux antérieurs. Ainsi, des entreprises qui ont déjà une longue tradition dans le secteur et qui possèdent des laboratoires de R & D avec un certain savoir-faire auront certainement des avantages sur la concurrence. C'est le cas de SANBRA au Brésil.

Finalement, dans le cas des MGSV au Brésil, la barrière technologique est étroitement en rapport avec la taille financière de l'entreprise qui prétend investir ce marché. Les grands groupes industriels qui ont pénétré dernièrement sur le marché ont su acquérir rapidement la technologie nécessaire à la fabrication de produits compétitifs. Tel a été le cas pour la CEVAL et la SADIA, par exemple.

La technologie de fabrication du beurre et du requeijão est largement connue au Brésil. L'accès à ces technologies est beaucoup moins cher et problématique que l'accès à la technologie de fabrication de la margarine et des dérivés. La grande quantité de laiteries équipées pour la fabrication de ces produits reflète cette facilité. Pour les petites laiteries l'accès aux technologies de fabrication, et surtout aux équipements d'emballage, devient plus difficile à cause des problèmes de commercialisation et du faible volume de production.

La fabrication du beurre allégé à 60% de MG, produit encore inexistant sur le marché brésilien, ne trouverait pas, à première vue, de barrières technologiques importantes. Les équipements nécessaires à la fabrication de ce produit sont déjà disponibles au Brésil. Le lancement de tel produit serait donc conditionné non par des contraintes techniques mais par des contraintes liées au marché et par des contraintes légales. Ainsi, le marché est bien approvisionné par plusieurs options technologiques qui sont disponibles au moyen des investissements nécessaires.

Les diverses interviews réalisées dans les entreprises et la littérature consultée montrent les difficultés de commercialisation comme l'une des plus grandes barrières à

surmonter dans le marché des matières à tartiner au Brésil[129]. Ainsi, dans leur ensemble, les acteurs du système admettent que l'importance des opérations logistiques et commerciales l'emporte sur l'importance des opérations techniques de fabrication. Ces difficultés sont d'ordre différent selon que nous analysons les produits d'origine laitière ou les produits d'origine végétale.

Les firmes productrices de margarine utilisent davantage l'image de marque comme arme concurrentielle que les fabricants de beurre. Il faut rappeler que toutes les marques leaders de margarine couvrent le marché national au contraire des marques de beurre et requeijão qui ont un caractère plutôt régional. La publicité des margarines est faite en général sur l'ensemble du territoire ce qui donne des avantages d'échelle au niveau des coûts. La guerre concurrentielle acharnée à laquelle se livrent dernièrement les fabricants de margarine sur le marché a indubitablement joué beaucoup dans l'augmentation des dépenses publicitaires des firmes.

L'enquête réalisée auprès des consommateurs signale, bien que de façon indirecte, l'importance de l'image de marque auprès du consommateur de margarine. La publicité a été classée par les consommateurs comme le dixième critère d'achat entre les 11 présentés initialement. Cependant, l'item confiance dans le produit a obtenu, dans cette même grille de réponses, la deuxième place. Or, la fonction de garantie est justement une des fonctions de base d'une marque. Dans ce même raisonnement il semble que les campagnes publicitaires ancrées sur la tradition dans la production d'aliments seraient plus porteuses qui celles qui cherchent seulement à exploiter les caractéristiques du produit.

Il semble que quelques concurrents ont su capter cette tendance. Ainsi, la confiance dans le produit est justement l'une des messages prioritaires que les fabricants de margarine cherchent à faire passer au consommateur. GESSY LEVER par exemple a transformé la marque DORIANA, l'une des marques leader du marché, en une marque ombrelle: DORIANA, DORIANA culinária, DORIANA light. La base de cette stratégie repose sur le principe de généralisation qui fait que le consommateur achète un produit d'une marque qu'il reconnaît, d'après des expériences antérieures, comme étant satisfaisante. Quelques nouveaux entrants sur le marché, comme la SADIA et la CEVAL

---

129 ALVAREZ, Victor M. P..*Op. Cit.*

par exemple, ont essayé de jouer sur l'image de marque qu'ils avaient dans d'autres produits agro-alimentaires pour justement augmenter la confiance du consommateur dans le produit lancé. La tradition dans l'agro-alimentaire constitue ici un atout important pour les nouveaux entrants sur le marché des margarines.

Il est intéressant de noter que, selon l'enquête réalisée, 10% des consommateurs interviewés ont admis la substitution éventuelle du beurre par la margarine comme forme d'essayer une nouvelle marque de produit à tartiner. L'immobilisme des producteurs de beurre qui restent figés au niveau de la publicité et du lancement de nouveaux produits, allié à d'autres facteurs environnants, est en grande partie responsable pour cette migration des consommateurs du beurre vers les pâtes à tartiner végétales. En tout état de cause, cela montre qu'une partie intéressant du marché est prête à essayer des nouveaux produits en détriment des marques de référence.

Ainsi, la marque occupe une place importante dans la stratégie marketing des firmes productrices de margarine. Elle peut être considérée comme une barrière importante à surmonter pour occuper une position de leader sur le marché. Cependant, il semble que des campagnes publicitaires et promotionnelles bien élaborées puissent surmonter cette barrière. Il est évident que cela implique que le challenger ait la puissance financière nécessaire pour supporter les dépenses initiales. Le relatif succès de la CEVAL dans ce domaine va dans cette direction.

Cependant, il ne faut pas oublier que le prix demeure le critère décisif d'achat et que, dans ce cas, l'obtention de gains monopolistiques dus à une marque forte reste problématique. Une image de marque forte, appartenant à l'éventail des marques de référence, signifiera donc une capacité distinctive du produit que les challengers doivent être capables de surmonter soit par une marque d'appel similaire soit par d'autres caractéristiques accessoires au produit.

La situation des produits laitiers à tartiner, le beurre et le requeijão, est différente. Pour ces produits il n'existe pas de marques de référence au niveau national. Les marques ont une couverture régionale. La vente facile du produit et le relatif manque de concurrence sur les marchés régionaux n'incitent guère les firmes à investir en publicité. Il n'existe donc une politique de marque forte pour ces produits. Le niveau de différenciation de ces produits via marque est, surtout pour le beurre, très faible, voire

inexistant. Des produits sans marque, commercialisés dans le petit commerce de proximité sont courants.

La facilité de péremption du produit, rend impossibles des transports à long distance sans une "chaîne de froid" efficace, la faiblesse et l'instabilité du niveau de production, le caractère indifférencié du produit sur le marché, la compétition par les coûts, la manque de concurrence, sont des problèmes qui freinent les investissements des firmes pour construire des marques fortes. L'importance des marques dans le commerce des produits laitiers à tartiner est donc actuellement très mitigée, voire inexistante.

Il est intéressant d'observer le comportement de la demande des produits du champ concurrentiel pour détecter d'éventuels blocages dans le S.I.R.. Le ralentissement de l'accroissement de la demande des produits gras à tartiner au Brésil est fruit plutôt d'une situation conjoncturelle que d'une baisse structurel de la demande. La seule augmentation de la population, à pouvoir d'achat constant, serait suffisante pour accroître la demande pour ces produits.

Ainsi, la chute des revenus occasionnée par la crise économique que le pays traverse semble être le principal facteur explicatif du ralentissement de la demande. Cela explique aussi le succès des crèmes végétales qui ont vu leur consommation augmenter vis à vis de la margarine surtout en fonction de leurs prix plus intéressants. Mais, même avec la crise économique, la demande a augmenté plus que la population, ce qui révèle que la consommation *per capita* est aussi en augmentation.

Dans ce cadre, les analystes externes et les firmes du secteur sont unanimes pour affirmer qu'une relance de l'économie, avec par conséquent l'augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs, aurait comme conséquence immédiate l'augmentation de la consommation. L'augmentation du pouvoir d'achat du consommateur en 1986 en vertu du "plan cruzado" (voir annexe 1) nous donne un bon exemple. En 1986 la quantité de beurre mise sur le marché brésilien a été presque le double de celle de 1985: 46.816 tonnes en 1985 pour 82.856 en 1986[130].

130 O sector lacteo e o MERCOSUL. Ministério da agricultura e reforma agraria. Juillet/1991.

La situation du Brésil est donc sensiblement différente de celle rencontrée en Europe et aux Etats Unis. Exception faite d'une petite partie de la population brésilienne, le niveau des priorités alimentaires entre la population de ces pays est tout à fait diffèrent. La plus grande partie de la population brésilienne est encore préoccupée de se procurer les calories nécessaires à sa subsistance. Dans ce cadre de malnutrition qui touche une grande partie de la population il est normal que le "positionnement santé-diminution de calories" ait un effet limité aux gens qui peuvent manger à leur faim. L'autre partie de la population, de loin la plus nombreuse, cherche justement le contraire, c'est-à-dire des produits les plus nutritifs possibles à des prix les plus bas possibles. Cet effet est d'autant plus important que les produits gras à tartiner au Brésil sont des produits de base, donc de consommation de masse.

Dans les pays les plus riches la diminution de la consommation des produits gras à tartiner reflète une baisse structurelle de la demande. Dans ces pays la préoccupation pour l'alimentation a dépassé la notion de quantité pour se fixer celle de qualité. La qualité de l'alimentation est largement associée à ses effets sur la santé. De ce point de vue, la préoccupation pour ce qu'est de la surconsommation de lipides, normalement associés aux maladies cardio-vasculaires mais aussi à l'augmentation de poids, semble légitime. Nous voyons donc que cette baisse de consommation des produits gras représente, dans le cas des pays riches, une "tendance lourde" de la demande.

Finalement, la demande en produits gras à tartiner au Brésil ne semble pas devoir être un verrou du système dans les années à venir. L'expansion de cette demande peut être associée à l'augmentation de la population et à l'accroissement des revenus. Compte tenu des réponses obtenues dans l'enquête il n'existe pas, pour le moment, d'habitudes alimentaires qui freinent cette consommation. C'est plutôt le contraire puisque que les produits gras à tartiner sont même vus comme des produits bons pour la santé.

La chute de la demande des produits gras à tartiner classiques (beurre et margarine) en France a été accompagnée de l'augmentation de la consommation des produits allégés les plus divers. Les opportunités procurées par les nouvelles technologies, ajoutées aux nouveaux besoins du consommateur, ont complètement bouleversé ce système concurrentiel en France. Face à ces modifications les entreprises du secteur ont essayé de se repositionner dans le S.I.R. pour se positionner sur les segments de marché les plus dynamiques. Ce répositionnement des activités a engendré toute une série de

modifications internes et externes à l'entreprise qui ont permis l'apparition de nouveaux leaders sur le marché (le cas de Saint-Hubert par exemple).

L'accès à la matière première est l'un des verrous importants pour les entreprises qui prétendent s'installer ou se diversifier vers les segments du S.I.R. qui touchent à l'activité laitière. Les entreprises déjà installées possèdent indubitablement un accès privilégié à la matière première. Ces entreprises ont crée au cours du temps une chaîne d'usines de pasteurisation et de refroidissement qui permet de capter le lait dans des régions éloignées de l'usine de fabrication. Un nouvel entrant serait donc amené à faire de grands investissements initiaux pour monter une structure de récolte lui permettant de faire de même. De plus, les firmes déjà installées bénéficient d'une certaine fidélité du producteur du lait qui manifeste une certaine résistance à changer d'acheteur. L'usine cherche normalement resserrer encore plus ce lien par l'assistance technique au producteur, le financement d'équipements et d'animaux, des primes à la fidélité, etc.

Par contre, l'accès à la matière-première principale pour la fabrication des matières grasses d'origine végétale - MGV au Brésil, l'huile de soja, ne constitue pas une barrière importante pour les entreprises du S.I.R. qui veulent se diversifier dans cette direction. Le grande nombre d'usines nationales productrices d'huile, que les problèmes de marché font fonctionner en dessous de leur capacité, sont des alternatives intéressantes pour l'achat de cette matière-première. Ceci dit, il est intéressant de noter que la plus grande partie des nouveaux entrants sur le marché ont ancré leur intégration verticale vers la production des MGV dans le contrôle de la matière-première de base. Cependant cela est dû beaucoup plus au souhait de trouver un nouveau débouché commercial pour l'huile de soja qu'à la nécessité de contrôler la source de matière-première et ainsi s'en assurer l'approvisionnement.

PIRAQUE est une exception à ce schéma général. Cette entreprise a intégré ses activités de biscuiterie en amont par la construction d'une usine de MGV qui va de la trituration du soja au produit fini. Il faut cependant considérer que l'importante autoconsommation des MGV par la firme elle même a viabilisé dès le début la construction de l'usine. Cette stratégie, si attirante qu'elle soit à première vue, comporte cependant des risques.

Ainsi, les entreprises qui ont déjà une structure verticalisée en amont de la fabrication de la margarine possèdent des avantages compétitifs certains sur les nouveaux concurrents qui ne les ont pas. L'entrée sur le marché d'entreprises comme GESSY LEVER, qui n'avait pas à l'époque de structure verticalisée de production de matière-première, devient de plus en plus difficile. Dans un marché où la compétition par les coûts est très important et où les possibilités de différenciation restent problématiques la verticalisation, comme forme d'abaissement des coûts de production, peut comporter un caractère vital.

Les barrières liées à la mise à disposition du produit fini sur le marché représentent des obstacles importants pour les firmes qui concourent dans ce champ concurrentiel. Bien que de nature un peu diverse, les difficultés de commercialisation du produit touchent aussi bien les produits issus de la filière lait que ceux venus de la filière soja.

Les marques leaders des grands fabricants couvrent presque intégralement le marché national. Cela demande un vaste réseau de vente qui soit capable de couvrir efficacement les différentes régions consommatrices. La construction d'un réseau de ce type demande des investissements en temps et en argent très conséquents. En plus, les marques nationales, avec les forts investissements en publicité qui généralement les accompagnent, ont un pouvoir de négociation plus fort face au distributeur. Les firmes disposant de cette infrastructure auraient donc des avantages compétitifs certains face à leurs concurrents.

Prenons l'exemple de deux des nouveaux entrants sur le marché des MGV au Brésil: la SADIA et la CEVAL. La première possède une large expérience dans le domaine de la production et de la distribution de produits alimentaires de grande consommation au Brésil. Ses produits grand public ont une bonne acceptation dans le marché et sont vendus et distribués par un réseau de vente formé depuis plusieurs années. Les liaisons fabricant-distributeur ainsi formées sont aptes à résister à l'introduction d'un nouveau producteur. Par contre, il y a peu, la CEVAL concentrait ses efforts sur ses activités industrielles. Son positionnement grand public date seulement de 1990. Cela affaiblit sa position concurrentielle dans la mesure où elle doit, outre de promouvoir le produit lui-même, faire en sorte qu'il arrive jusqu'au consommateur. Cette faiblesse concurrentielle de la CEVAL face à ses concurrents est reconnue par tous les observateurs externes et par les entreprises du secteur.

Les fabricants de beurre et de requeijão ont une couverture de marché plutôt régionale. Il existe néanmoins une concurrence au niveau régional qui se fait sentir surtout au niveau du prix. La différentiation via publicité pour ces produits est presque inexistante. La proximité relative du marché consommateur et le manque de concurrence côté publicité simplifient la tâche de la commercialisation. Mais, la grande fragilité du produit qui demande des systèmes de distribution rapides et efficaces, la forte saisonnalité de la production laitière qui compromet l'approvisionnement et l'atomisation de la production qui diminue le pouvoir de négociation face aux distributeurs, sont des barrières que les laiteries doivent surmonter pour pouvoir vendre leurs produits sur le marché. Finalement, le manque de producteurs de poids sur le marché signale un verrouillage moins faible que celui rencontré pour les fabricants de margarine. En fait, la commercialisation des produits à tartiner d'origine laitière dépend beaucoup du dynamisme et de la qualité de gestion des entreprises concurrentes. Il est clair que les entreprises qui fabriquent une gamme de produits plus complète (yaourt, fromage, desserts lactés, etc.) auront des avantages de coût au niveau du transport des produits et au niveau de la négociation face aux distributeurs.

8. LA STRATEGIES DES FIRMES PRODUCTRICES DE MG A TARTINER AU BRESIL ET LES OPERATIONS-CLES.

L'objectif de cette section n'est pas d'étudier individuellement la stratégie de chaque firme appartenant au S.I.R. mais d'avoir une vision d'ensemble des stratégies suivies par les acteurs du système. Ainsi, en utilisant les idées développées dans la deuxième partie du travail, nous chercherons à comprendre ces stratégies en même temps que nous essayerons de déceler les stratégies envisageables dans l'avenir.

Nous avions déjà observé que les deux filières qui composent le S.I.R. des MG à tartiner au Brésil étaient complément étanches entre elles. Cela implique que pour ce S.I.R. les noeuds potentiels entre les deux filières demeurent inexploités.

Les firmes fabriquantes de margarine semblent mieux positionnées par rapport aux opérations-clés du système que les industries laitières. Dans le contexte actuel les positions de ces premiers sont plus facilement "défendables" face aux laiteries que

l'inverse. Par ailleurs, les fabricants de margarine ne se sentent pas, même de loin, menacés par cette concurrence.

Plusieurs motifs les amènent à négliger cette menace concurrentielle. La compétitivité internationale de l'industrie brésilienne du soja la rend moins dépendante du marché interne car elle est effectivement tournée vers l'exportation. Les applications potentielles et réelles du soja dans l'alimentation humaine, surtout au Brésil, sont de plus en plus importantes. Les investissements nécessaires à la mise en place d'une structure verticalisée d'industrialisation du soja est hors d'atteinte pour la plus grande partie des industries laitières nationales. La culture du soja continue à être l'une des priorités du gouvernement. La puissance financière des groupes liés au soja est beaucoup plus importante que celle des groupes laitiers. Enfin, les principaux sous-produits du soja, l'huile et la margarine, font partie de la consommation alimentaire de base du brésilien.

Par contre, l'industrie laitière dépend presque exclusivement du marché interne pour commercialiser ses produits. Cela la rend plus vulnérable aux aléas de l'économie interne du pays. Pour ce qui est de la commercialisation, les industries du soja sont beaucoup plus structurées au niveau national que les laiteries. Le brésilien n'est pas, par tradition, un grand consommateur de produits laitiers, ce qui veut dire que quelques produits doivent même créer leur demande. La principale opération-clé détenue par les laiteries, l'accès à la matière-première, pourrait, au moyen des investissements nécessaires que les groupes fabricants de margarine peuvent financer, être plus ou moins facilement surmontée. Ainsi, le développement d'une des grandes entreprises productrices de margarine vers la filière lait du système serait en théorie plus facile que celle d'une entreprise laitière souhaitant investir la filière soja. Bien sûr, la décision d'une telle diversification horizontale serait surtout prise en considération du marché.

Si nous nous rapportons à la figure 13 de la section 10 de la deuxième partie du travail nous pourrions classer, grosso modo, les entreprises productrices de margarine dans le cadrant supérieur droit de la figure et les laiteries dans le cadrant inférieur droit.

8.1. LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE DES LEADERS

Les sections précédentes nous ont montré le grand rôle que le facteur prix jouait comme critère d'achat des matières grasses à tartiner au Brésil. Nous verrons dans les paragraphes qui suivent que les nouveaux entrants ont joué fortement sur le prix des produits pour pouvoir pénétrer le marché. La guerre commerciale qui a suivi ces actions a fait beaucoup chuter le prix de la margarine sur le marché mais n'a pas été suffisamment forte pour imposer l'un des concurrents sur ce critère-là. Il semble donc que la stratégie de domination par les coûts, dans le marché des matières grasses à tartiner, n'a pas réussi à désigner un gagnant. Faute de pouvoir réduire davantage leurs marges de profit les entreprises cherchent maintenant à s'imposer par une stratégie plutôt de différenciation, avec cependant un prix proche du prix de référence.

L'enquête réalisée auprès des consommateurs de Santa Catarina a montré que, bien que répondant que le principal critère d'achat était la saveur du produit, 61% des interviewés n'étaient même pas capables de faire la différence, au niveau organoleptique, entre une crème végétale à 60% de MG et une margarine. Ce même manque de sensibilité aux caractéristiques de qualité du produit est confirmé par GESSY LEVER qui a incorporé 10% de beurre dans la margarine CLAYBON lors de son lancement. Ce "plus" soit n'a pas été perçu par la clientèle soit la clientèle n'était pas prête à payer plus pour l'avoir. En tout état de cause, le beurre a été supprimé de la composition du produit, impliquant une baisse de son prix de revient. Ceci a permis le développement des ventes du produit.

Ceci n'empêche pas que les entreprises productrices de margarine essayent de suivre une politique de différenciation. Cette politique de différenciation, qui se vérifie surtout au niveau des marques, peut se montrer efficace dès que les prix des produits sont proches du prix de référence. Ainsi, les deux grandes entreprises du secteur, GESSY LEVER et la SANBRA, ont procédé ces dernières années à une multiplication des marques visant à étouffer les marques des concurrents et à avoir la possibilité de répondre à une guerre de prix sans sacrifier leurs marques leaders. L'objectif était justement de renforcer leur maîtrise dans des opérations-clés liées à la commercialisation.

Ces deux entreprises exercent encore une activité intense au niveau du marché des matières grasses végétales destinées à des fins industrielles. Dans notre raisonnement ce

marché est considéré comme un marché adjacent et donc externe au S.I.R.. Cela n'empêche pas, au contraire, ces deux entreprises de profiter des complémentarités qui existent entre ces deux marchés. Les deux entreprises développent, en concertation avec leurs clients, des produits spécifiques qui augmentent les coûts de substitution de ces derniers. GESSY LEVER, par exemple, possède un service d'assistance technique et de formation aux petits boulangers et petits fabricants de biscuits qui a pour but de stimuler la consommation de ses produits dans ces applications semi-industrielles. Cela a sans doute le mérite d'accroître la différenciation du produit et ainsi de le rendre moins sujet à la concurrence par les coûts. Ainsi, il est normal que le service R & D de ces deux firmes soit plus dynamiques que ceux de la concurrence, ce qui représente un avantage concurrentiel de taille.

Nous voyons donc que les leaders du secteur de la margarine au Brésil ont multiplié leurs actions pour maintenir leurs positions. Les paragraphes précédents ont montré que les principales actions de "défense et d'attaque" de ces entreprises ont concerné justement la commercialisation, que nous avions déjà indiquée comme une des opérations-clés du système.

Coté beurre, par manque de concurrence accrue ainsi que de leaders nationaux bien définis, ces actions de stimulation de la demande n'existent pas ou alors sont très faibles. En fait, la stimulation de la demande nécessiterait une augmentation correspondante de la production qui serait, dans les conditions actuelles de la filière lait brésilienne, problématique.

La logistique de distribution, activité qui s'insère dans la politique globale de commercialisation de l'entreprise, joue, coté MGV, fortement en faveur des leaders SANBRA et GESSY LEVER. La possession de marques de référence, les investissements en publicité dont bénéficient directement les commerçants distributeurs de leurs produits, des services après-vente élaborés, un volume de production suffisamment élevé pour assurer un approvisionnement continu, la capacité d'atteindre la plus grande partie du territoire national, sont des facteurs qui augmentent le pouvoir de négociation de ces entreprises face aux distributeurs. Ce pouvoir donne à ces entreprise l'option de choisir plus aisément les clients qui leur conviennent. Dans ce cas ils sont présents dans les hypers et supermarchés. Il existe des challengers qui sont aussi bien positionnés à cet égard. C'est le cas de SADIA, marque de grande pénétration dans le marché des produits

agro-alimentaires, qui peut utiliser les autres produits de sa gamme de produits alimentaires pour faire pression sur les commerçants.

Par ailleurs, la fragilité des produits du champ concurrentiel met encore plus en évidence l'importance d'assurer une bonne logistique de distribution. La grande extension du territoire brésilien ne rend pas facile cette tâche. En 1984 GESSY LEVER a lancé, sous la marque SABORINA, une MGV à tartiner avec seulement 40% de MG. La manque de stabilité du produit aggravé par des problèmes logistiques ont obligé au retrait de ce produit du marché. Voyons un autre exemple où la logistique agis directement sur les produits offerts au marché. La margarine "dure", presque éliminée des préférences des consommateurs des régions les plus développées du pays, continue à être fabriquée en raison de problèmes de logistique de distribution. Elle résiste mieux à la chaleur que les margarines crémeuses et les crèmes végétales. Cela fait d'elle une option intéressante pour les consommateurs et les distributeurs du Nord-est du pays, qui n'ont pas toujours les moyens d'assurer la réfrigération adéquate du produit.

L'analyse des entreprises du secteur laitier révèle une situation différente. Les grandes laiteries n'ont pas de grands problèmes pour écouler leurs produits sur un marché qui est plutôt demandeur et où la concurrence est mitigée. L'un des principaux problèmes, surtout pour les petites laiteries, est justement de pouvoir assurer un volume de livraison constant. La grande saisonnalité de la production laitière fait varier significativement la disponibilité en matière-première. Les petites entreprises n'ont pas toujours les moyens nécessaires pour former un stock régulateur de matière-première pour lisser cette saisonnalité.

La technologie de production, même n'étant pas un verrou important du S.I.R., est une arme concurrentielle que les leaders ont su utiliser à leur profit. GESSY LEVER et la SANBRA possèdent des usines expérimentales pour adapter leurs produits aux spécificités de leurs clients. Certes cette démarche vise principalement le marche des MGV d'application industrielle. Cependant, le savoir-faire acquis de cette façon pourra être utilisé dans la fabrication de nouveaux produits de grande consommation. Les interviews réalisées et la littérature disponible indiquent justement que ces deux entreprises sont les plus dynamiques dans la R & D de nouveaux produits.

Les laiteries en général et notamment les laiteries de capital national ont une activité de recherche très mitigée, voire inexistante. Un cadre d'une grande entreprise laitière brésilienne a même affirmé que sa firme se contentait d'imiter les produits lancés par les multinationales du secteur en essayant, toutefois, de baisser les coûts de production. L'objectif avoué était d'adapter la qualité du produit au marché-cible de l'entreprise, dans ce cas les consommateurs les moins aisés. Ce manque de dynamisme et la crise que le secteur traverse actuellement limitent sérieusement la capacité de lancement de nouveaux produits à tartiner d'origine laitière par les firmes situées exclusivement sur la filière lait du système. Par ailleurs, les laiteries brésiliennes ont encore des préoccupations technologiques de base comme celle d'assurer le volume de production en diminuant l'effet de saisonnalité, et celle d'augmenter la qualité du lait récolté.

Comme nous l'avions déjà observé, la concurrence sur le marché du beurre et du requeijão se fait au niveau régional. Pour assurer sa position dans ces marchés les leaders utilisent une stratégie de domination par les coûts avec un niveau de différenciation de produit très faible. En général, ils profitent d'une image de tradition et de qualité que le consommateur sait reconnaître. Ces entreprises ont une régularité de livraison des produits qui leur confère un avantage concurrentiel face aux petites laiteries. En plus, elles fabriquent généralement toute une gamme de produits laitiers. Cela accroît leur pouvoir de négociation vis à vis des distributeurs. Finalement, elles ont généralement un budget publicitaire et promotionnel sur une gamme de produits de l'entreprise qui peut aider à former une image de marque pour leur beurre et leur requeijão.

En France la stratégie des deux grands de la margarine diffère sensiblement de celle de leurs homologues brésiliens. Astra-Calvé et Lesieur ont investi fortement le marché des produits à tartiner allégés d'origine mixte. De manière à suivre la demande, ils n'ont pas hésité à développer leurs activités à l'intérieur de la filière lait. L'objectif étant certainement de fuir un produit avec une demande structurellement en déclin pour se situer sur les segments de production les plus dynamiques du marché, c'est-à-dire les spécialités à tartiner - SAT.

Astra-Calvé "cultive la confusion et l'ambiguïté vis à vis du consommateur[131]. Elle essaye de positionner ses allégés d'origine exclusivement végétale près de ses marques de

131 CERITTI, J.P. & LALANNE, X. Le concept de flexibilité dans les industries alimentaires: le cas des matières grasses solides. Mémoire de fin d'études. IGIA, Cergy, 1990.

référence pour faciliter l'identification et la recherche du produit par le consommateur. Par contre, ses produits mixtes, comme Saint Florigny par exemple, sont positionnés dans le rayon à coté des beurres. L'objectif est de faire identifier leur produit au beurre et non à la margarine. Pour pénétrer le marché des SAT et des fromages cette firme a misé sur la création d'une gamme nouvelle de produits: la "Vive la vie". Le produit à tartiner initialement lancé était une SAT d'origine laitière qui a évolué postérieurement vers un mixte. Les actions du groupe dans la filière lait ont continué en France par l'achat de Boursin et Boursault en 1990. En octobre 1991 le groupe possédait 25% des ventes d'allégés en France. Cette stratégie du groupe à permis à son chiffre d'affaires de progresser de 54% entre 1987 et 1990[132].

Lesieur a choisi une stratégie différente pour investir le marché des SAT d'origine laitière et mixte. En 1989 il s'est allié avec Saint Hubert, leader du marché de produits mixtes à 41% de MG, pour créer Védial. Cette marque, avec en plus les marques Candia, Lesieur et Végétaline, permet au groupe de couvrir tous les segments des corps gras. L'étendue du portefeuille de produits est le résultat même de l'union d'un beurrier, Saint--Hubert, et d'un spécialiste des corps gras végétaux, Lesieur. Le groupe représentait en novembre/91 10% du marché total des corps gras et sont chiffre d'affaires progressait régulièrement [133].

Les beurriers français n'ont pas hésité non plus à investir le marché des produits gras à tartiner d'origine mixte. Il ne faut pas oublier que le pionnier de ce marché a été un beurrier: Saint-Hubert. Aujourd'hui la plus grande partie des grands groupes laitiers français se disputent ce créneau.

Dans une demande en déclin constant, selon quelques sources stoppés en 1991, le beurre est l'objet d'une dispute acharnée sur le marché des corps gras en France[134]. L'investissement en publicité en 1991 a été 26% plus grand pour le beurre que pour la margarine. Mais le gros des efforts publicitaires a été fait dans les SAT. Elles ont consommé 36,3% des investissements en publicité du marché des corps gras, dont 41% du total ont été investi dans les SAT mixtes[135]. Les efforts publicitaires vont dans le sens

132 Agra-alimentation n° 1267. 3/10/91.

133 Linéaires n° 54, Novembre/91.

134 Révue Laitière Française n° 517, avril 92.

135 Révue Laitière Française n° 517, avril 92.

de différencier le produit aux yeux du consommateur. Mais, le produit premier prix (sans marque forte) et la marque de distributeur occupent encore le gros du marché du beurre: 72,8% du marché de décembre à janvier de 1992 [136]. Cela n'empêche pas que les marques nationales aient vu progresser leurs parts de marché de 5,5% en 1991.

Le lancement de nouvelles matières grasses solides en 1991 a chuté de 41% (4 produits en 1991 contre 14 en 1990) par rapport à 1990. Les nouveaux lancements sont apparus plutôt dans les SAT laitières[137]. Cela montre, entre autre, le dynamisme des beurriers qui cherchent toujours à s'adapter aux nouvelles exigences du consommateur.

Ces paragraphes ont été utiles pour souligner les différences profondes entre le marché des corps gras solides en France et au Brésil. Face à un secteur beurrier plutôt morose au Brésil nous trouvons un secteur dynamique en France. Par contre, alors que le marché des margarines au Brésil est objet de disputes de marché et de nouveaux investissements, en France la situation est plutôt stable avec une tendance de consommation franchement en déclin.

8.2. LA STRATEGIE DES NOUVEAUX ENTRANTS

Selon les idées développées dans la section 10.2.2 de la deuxième partie de ce travail, les entreprises souhaitant occuper une position de leader dans un champ concurrentiel donné, peuvent opter pour trois stratégies différentes:

1. Essayer de battre les leaders déjà installés avec leurs propres armes. Autrement dit, supplanter les leaders dans l'efficacité de la maîtrise des opérations-clés.

2. Essayer de trouver, dans le S.I.R., un positionnement des activités qui soit susceptible de fournir des profits confortables. Ce positionnement doit utiliser des compétences différentes de celles déjà utilisées par les leaders.

---

136 Révue Laitière Française n° 517, avril 92.

137 Révue Laitière Française n° 518, mai/92.

3. Essayer de modifier la structure du S.I.R. pour insérer de nouvelles opérations-clés maîtrisables par l'entreprise.

Nous allons maintenant essayer d'illustrer ces trois stratégies en utilisant le cas du S.I.R. matières grasses à tartiner au Brésil. Selon notre convenance nous allons utiliser l'évolution de ce même marché en France pour, soit donner d'autres exemples pertinents, soit pour déceler les tendances qui pourraient guider le développement futur de ce champ concurrentiel au Brésil.

8.2.1. L'affrontement direct avec les leaders.

La situation concurrentielle confortable de GESSY LEVER et la SANBRA qui jusqu'à 1989 se partageaient, presque à 50% chacun, le marché des corps gras solides au Brésil, a été troublée par l'entrée de plusieurs nouveaux concurrents sur le marché. Aujourd'hui il existe 10 fabricants de margarine. Comme nous le verrons par la suite les conséquences de cette atomisation de l'offre du marché ont été de taille.

Il faut dire que ces nouveaux concurrents sont, pour la plupart, des groupes industriels agro-alimentaires liés au soja qui ont choisi de se diversifier dans la fabrication de la margarine afin d'agréger plus de valeur à l'un des principaux sous-produits du soja: l'huile. De plus, la fabrication de la margarine permet d'échapper à un marché de l'huile qui est devenu problématique aussi bien au niveau interne qu'au niveau externe. En effet, d'un côté la consommation interne s'essouffle: au cours des sept dernières années la production de l'huile a augmenté de 24% mais dans cette même période la production d'huile de grande consommation a augmenté de seulement 5%. L'augmentation de la consommation d'huile n'a même pas été équivalente à celle de la population dans la période (soit 13,9%). De plus, ce surplus de production a permis de baisser le prix du bidon métallique de 900 ml pour des valeurs comprises entre US$ 0,5 et US$ 0,95. Ce prix, qui représente 20 à 30% du prix moyen de ce même produit sur le marché américain, a diminué sensiblement la rentabilité du produit. Côté marché externe la situation de l'huile de soja n'est pas attirante non plus. Nous avons déjà vu que l'huile de soja brésilienne trouvait des puissants concurrents au niveau du marché international mais que, surtout, elle était de plus en plus concurrencée par l'huile de palme. Dans la

campagne 91/92 la production d'huile de palme devrait atteindre le niveau record de 3,6 millions de tonnes, soit une hausse de 3% par rapport à 91/92[138].

Par leur position concurrentielle privilégiée les leaders avaient réussi à travailler avec des marges de profit très intéressantes aux yeux de la concurrence potentielle. Le paragraphe précédent nous a montré que cette même concurrence avait des problèmes pour écouler l'huile de soja sur le marché à des marges intéressantes. Ainsi, ces entreprises pouvaient, en théorie, trouver une marge de fonctionnement, peut être moins importante que celle des leaders, mais encore suffisante, quand comparée à la marge de profit dégagée par l'huile. Ainsi, la rentrée en force des nouveaux concurrents a eu comme principal résultat la chute du prix moyen de la margarine qui est passé de US$ 2,10 dollars/kilo en 1990 à US$ 1,50 dollars/kilo en 1991, soit une baisse de près 30% par rapport au prix réel du produit[139].

Les challengers ont donc profité de cette "vulnérabilité potentielle" (voir section 10.2.1.1.) des leaders pour pénétrer le marché. La plus grande partie des challengers ont opté pour une stratégie qui utilisait une composante prix importante. La CEVAL a déclaré ouvertement que l'utilisation de remises et de promotions, même avec le sacrifice des marges de profit, était l'une des clés de sa stratégie[140]. La riposte des leaders ne s'est pas faite attendre et le résultat concret de leurs réponses a été la "guerre des margarines", que nous avions déjà mentionné dans les sections précédentes. La conclusion qui nous pouvons en tirer est que les challengers ont choisi d'attaquer directement les leaders avec une stratégie de domination par les coûts qui a entraîné une riposte immédiate de ces derniers.

Nous avons déjà vu que le circuit de commercialisation privilégié pour les matières grasses à tartiner au Brésil sont les hypermarchés et les supermarchés. Il faut dire que, au contraire d'autres produits de longue conservation ou de biens durables (électroménagers par exemple), les options de distribution des produits alimentaires en général, et ceux du champ concurrentiel spécifiquement, sont assez limitées. Les challengers ont donc investi les circuits traditionnels de distribution avec leurs nouveaux produits. L'installation de leurs produits dans les supermarchés et hypermarchés a été cependant facilitée par la

138 Les marchés. Economie agro-alimentaire.

139 WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz A. CEVAL: Diversificaçao e busca do valor agregado. PENSA/USP/1992.

140 WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, *Op. Cit.*

tradition de ces firmes sans l'agro-alimentaire. Ca a été le cas pour la SADIA, la CEVAL et PIRAQUE.

Ces entreprises ont néanmoins choisi dans un premier temps de concentrer leurs activités au niveau de la région où leur présence était les plus forte. Nous pourrions identifier cette stratégie comme une "différenciation spatiale des produits"[141], l'objectif étant indubitablement d'occuper en priorité le marché où la firme avait déjà une tradition. CEVAL par exemple avait tracé l'objectif initial d'atteindre 4% du marché national et 15% du marché du sud du pays, régions où se trouve le gros de ses activités. PIRAQUE, avec une stratégie analogue, a réussi à être le leader du secteur dans l'Etat de Rio de Janeiro. Cette tendance de régionalisation est d'ailleurs reconnue par tous les grands fabricants de margarine brésiliens[142].

En thèse, l'implantation de cette segmentation géographique favorise les fabricants locaux par la diminution des coûts de transport, l'adaptation des produits aux caractéristiques régionales et les facilités d'accès au réseau de distribution locale. Nul doute que l'extension territoriale et la diversité des régions brésiliennes favorise les actions de ce genre.

Nous pouvons donc conclure que l'entrée des nouveaux concurrents sur le marché a provoqué une stratégie d'affrontement direct avec les leaders. Ils ont obtenu un succès relatif puisque les leaders restent toujours la SANBRA et GESSY LEVER.

Il faut rappeler que tous ces groupes avaient la taille financière et économique pour oser une stratégie de ce type. Par contre, une telle action menée par des industries laitières, paraît, à l'heure actuelle, impensable. La dispute pour le marché doit donc continuer entre les groupes liés au soja.

---

141 BLANC, Georges & DUSSAUGE, Pierre et QUELIN, Bertrand. Stratégies concurrentielles et différenciation. Annales de mines, septembre 1991.

142 Margarinas ou Crémes vegetais? Oléos & Graos. Mai/jun 92.

8.2.2. Les challengers: la stratégie du "suiveur" et de concentration.

Nous avions vu que la meilleure stratégie des nouveaux challengers n'était pas nécessairement d'affronter directement les leaders. Ils pouvaient se contenter soit de "suivre" les leaders sur le marché soit d'occuper un créneau spécifique où les compétences des leaders étaient plus mitigées.

La filière lait, dans ses produits plus élaborés (yaourt, desserts lactés, petits suisses, fromages fins, etc.), nous fournit un bon exemple de la stratégie de "suiveur". Les entreprises laitières de capital national n'arrivent pas à rivaliser en dynamisme avec leurs homologues de capital multinational. Leur investissement en R & D, leur budget publicitaire et promotionnel, leur pouvoir de pression auprès des distributeurs, leur souplesse financière, sont des atouts que les leaders font jouer pour affaiblir la concurrence. La plus grande partie des laiteries nationales, même celles considérées comme grandes, se contentent donc de suivre le lancement des produits proposés par les leaders. Selon la déclaration d'un cadre supérieur d'une de ces entreprises leur stratégie consiste à "accompagner de près les innovations technologiques des leaders pour essayer de lancer des produits analogues avec de prix inférieurs". Leur objectif étant de "conquérir les consommateurs qui ne peuvent pas se payer les produits, plus chers, des leaders". L'objectif n'est donc pas de détrôner les leaders mais d'être suffisamment compétitif pour occuper une position occasionnant des marges de profit intéressantes.

Cette stratégie comporte toujours le risque que les innovations proposées par les leaders soient incorporées à l'*offre de référence* et que les suiveurs ne soient pas capables de proposer de produits avec ces mêmes performances. L'introduction sur le marché brésilien, par GESSY LEVER, de la margarine frigotartinable nous fournit un exemple qui illustre ce danger. En fait, nous pouvons considérer qu'aujourd'hui la frigo-tartinabilité fait déjà partie de l'offre de référence pour les margarines à tartiner. Selon l'enquête réalisée 81% des consommateurs trouvent cette caractéristique indispensable au produit margarine. Or, nous pouvons en déduire que les entreprises qui ne sont pas capables d'agréger cette caractéristique à ses produits auront d'énormes difficultés pour se maintenir sur le marché.

La deuxième façon de ne pas remettre en cause la structure de blocage du S.I.R. et de ne pas affronter directement les leaders sur tous les fronts, consiste en une stratégie de

focalisation des activités. Nous avons vu dans la section précédente que plusieurs challengers qui voulaient percer sur le marché des margarines avaient choisi la voie stratégique de concentrer leurs actions sur un segment géographique spécifique. Cela a été notamment le cas de PIRAQUE à Rio de Janeiro, PILAR dans le Nord-est du pays et la CEVAL dans le sud.

Cependant, quelques unes de ces entreprises, malgré leur focalisation géographique, ont aussi investi le marché national. C'est d'ailleurs à cause de ceci qui nous avons considéré la stratégie de ces entreprises comme un affrontement direct avec les leaders. C'est le cas notamment de la CEVAL qui concentre ses activités dans le sud du pays mais qui a pour ambitions d'augmenter ses 6% de part de marché national des margarines par l'expansion de sa zone de commercialisation[143]. La SADIA a aussi des ambitions nationales. Ces entreprises doivent éviter le piège de diluer leurs efforts dans leur tentative de conquérir un marché à l'échelle nationale. Cela entraînerait une réponse plus énergique des leaders et peut faire perdre à l'entreprise ses avantages concurrentiels face aux leaders, même dans son territoire de prédilection.

La possibilité de fabriquer sous la marque du distributeur permettrait aussi d'éviter le verrou représenté par les opérations de commercialisation des corps gras, y compris le beurre et la margarine. Une étude SECODIP a révélé que, déjà en 1986, 25% d'achat des corps gras en France étaient commercialisés sous la marque du distributeur[144]. En 1991 les marques de distributeurs représentaient 20% de la margarine vendue en France[145]. Ce même chiffre, en 1989, était de 15,2% pour le beurre, avec une tendance en hausse[146]. Au Brésil la consommation de produits sous marque de distributeur n'est pas encore très courante.

L'enquête réalisée auprès des consommateurs de Santa Catarina a révélé que la marque du produit était le dernier critère d'achat pris en compte par l'acheteur du produit, juste après le critère "bonne publicité". Nous trouvons dans ce résultat des indices qui nous laissent penser que des produits à tartiner vendus sous la marque du distributeur pourraient conquérir un espace important dans ce marché. L'importance

---

143 WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz A. *Op. Cit.*.

144 Résultats d'une étude SECODIP: "Qui achète les marques des distributeurs", LSA, n° 1014, 21/02/1986, p. 85 et suiv.

145 Margarine: bas les marques. LSA n° 1244, 14/02/91, p.67.

146 Debanaliser le beurre. Linéaires n° 39, juin/90, p. 70.

fondamentale du prix comme critère d'achat et le caractère de produit de base (la consommation est journalière et n'est pas liée à des occasions spéciales) qui sont associés à ses produits en général, montrent aussi cette voie. Nous pouvons donc penser qu'un produit qui répondrait à l'offre de référence, avec un bon merchandising, pourrait voler des parts de marché aux produits de marques nationales et même régionales.

Les spécialistes de la fabrication de produits sous marques de distributeurs sont en général de P.M.E. qui ne peuvent pas développer les mêmes armes concurrentielles que les leaders et seraient donc condamnées à rester en dehors des circuits logiques de distribution. Plusieurs P.M.E. ont utilisée cette stratégie comme ultime recours. Dans ce cas le changement de stratégie à la dernière heure peut se solder par un échec[147]. Les petites et moyennes laiteries, dès qu'elles seront capables d'assurer un approvisionnement régulier du produit, pourraient trouver dans cette stratégie une option intéressante pour la commercialisation de leurs produits.

Mais il n'est pas rare que de puissants groupes industriels fabriquent eux aussi sous la marque du distributeur. C'est le cas en France de BSN, Nestlé et UNILEVER[148]. Cette dernière fabrique, par l'intermédiaire de sa filiale Sobeal, de la margarine sous la marque de distributeurs. Ces entreprises considèrent que dans les marché de produits "banalisés", avec un niveau de différenciation limité, une forte sensibilité au prix de la part du consommateur et un niveau de croissance de la demande faible, la fabrication de produits sous la marque des distributeurs constitue une opportunité intéressante pour exploiter les surcapacités des usines de fabrication. Or, nous pouvons retrouver là beaucoup des caractéristiques du marché des produits à tartiner dans le Brésil d'aujourd'hui.

Le grand afflux de nouveaux concurrents sur le marché de la margarine au Brésil peut générer une surcapacité industrielle de la part de quelques firmes. En théorie les firmes possédant une surcapacité industrielle et qui, face à la guerre concurrentielle acharnée dont souffre le secteur, n'ont pas été capables d'écouler leur production avec leur propre marque seraient tentées de le faire en utilisant la marque du distributeur.

---

147 MAILLARD, Eric. La marque: enjeu des rapports industrie-commerce. Chotard et associés éditeurs, Paris.

148 MAILLARD, Eric. *Op. Cit.*

8.2.3. Quelques possibilités de restructuration du S.I.R.

Les deux sections précédentes nous ont montré les stratégies que les différents acteurs du S.I.R. ont adopté, ou pourraient adopter, pour se positionner sur ce marché sans remettre en cause les opérations-clés du système. Nous avons vu que ces stratégies avaient une composante prix très importante mais que les entreprises, surtout les leaders, essayent de se différencier pour échapper à une guerre de prix constante et ainsi obtenir des gains monopolistiques à travers leurs images de marques. Mais, d'après l'enquête réalisée auprès des consommateurs de Santa Catarina, la stratégie de différenciation que les leaders mènent pour conditionner la manière dont les consommateurs perçoivent leurs produits rencontre des problèmes. En fait, si nous considérons que le choix du type de produit est déjà opéré par le consommateur et que ce sont les dépenses publicitaires qui peuvent influencer sa décision d'achat, nous aurons alors affaire, dans ce cas, à une différenciation illusoire du produit ou, selon Lancaster, à une "pseudo-différenciation"[149].

Quelques entreprises ont tenté dernièrement de fuir cette "pseudo-différenciation" pour se lancer dans des nouveaux produits susceptibles d'être reconnus par le consommateur comme apportant une réelle différenciation par rapport aux produits traditionnels. Dans cette section nous allons étudier l'un de ces cas réels, mais aussi donner deux exemples de comment le S.I.R. pourrait être modifié par l'introduction de deux nouveaux produits qui à l'heure actuelle ne sont pas disponibles dans le marché brésilien. Il faut dire que les exemples ci-présents se sont beaucoup inspirés de l'observation de l'évolution du marché des corps gras solides à tartiner en France.

8.2.3.1. Une pâte à tartiner allégée d'origine végétale aromatisée au fromage du type Cheddar.

Les "Refinações de Milho Brasil - RMB" a lancé récemment sur le marché brésilien une pâte à tartiner d'origine végétale aromatisée au fromage du type cheddar. Les RMB font partie du groupe CPC International qui a fait un chiffre d'affaires de US$ 6 milliards de dollars américains en 1991, dont US$ 1 milliard en Amérique Latine. Cette firme, implantée il y a déjà longtemps au Brésil, est détentrice d'une des marques de

149 LANCASTER, K., Variety, Equity and Efficienty. Columbia UP, 1979. *in* BLANC, G. & DUSSAUGE, P et BERTRAND, Q., *Op. Cit.*

mayonnaise les plus connues du marché brésilien: la mayonnaise Helmman's. Cette mayonnaise, comme de reste le gros de la production brésilienne de ce produit, est faite à partir de l'huile de soja. Ainsi, la fabrication d'une pâte à tartiner à partir du soja visait, selon les propres déclarations de l'entreprise, "à optimiser l'utilisation de sa capacité d'extraction et de raffinage d'huile de soja"[150]. Les RMB, à l'exemple d'autres entreprises productrices de l'huile de soja et qui ont été déjà citées, ont choisi une stratégie de diversification de leurs activités en aval de la production d'huile de soja pou exploiter les synergies entre leurs activités industrielles et commerciales. La différence repose sur le fait qu'elles ne se sont pas se lancées dans la production des produits "classiques" du champ concurrentiel. Elles ont choisi de pénétrer ce marché par un nouveau produit que nous pourrions considérer comme une innovation sur le marché brésilien.

Avec ce produit, appelé *cremutcho*, l'entreprise cherche nettement à se différencier par rapport aux concurrents. L'objectif déclaré de l'entreprise est de conquérir de 2 à 3% du marché des margarines au Brésil. Il est intéressant d'observer que ce produit n'a pas été conçu comme un substitut du beurre mais comme un produit qui s'en approche et vise à substituer le requeijão dans les habitudes de consommation du brésilien. L'entreprise a détecté à travers une enquête auprès des consommateurs de São Paulo que, à l'exemple de ce que nous avions trouvé pour la consommation du beurre, le principal frein à la consommation du requeijão était son prix élevé. Cela a été à l'origine de son l'idée de fabriquer un produit de substitution, avec un goût proche de celui du requeijão (ce qui n'est pas du tout le cas pour la margarine), mais avec un prix plus abordable. Fidèle à ce raisonnement l'entreprise a positionné le prix du produit à mi-chemin entre le prix de la margarine et celui du requeijão.

Le produit sera commercialisé dans des barquettes de 250 g. Il faut dire que cet emballage s'approche beaucoup plus de celui de la margarine que de celui du requeijão classique. Ce dernier est généralement commercialisé en verres. Il faut remarquer que le produit, tel qu'il est proposé par RMB, peut être stocké sans réfrigération avant son ouverture par le consommateur, ce qui n'est pas le cas pour le requeijão classique. Cette condition de stockage et de transport permet d'entrevoir des synergies importantes entre

150 Floha de Sao Paulo. 9/11/92.

les opérations de transport et de stockage du produit et de la mayonnaise qui est à peu près sujette à ces mêmes conditions.

En dépit du fait que ce produit ait été crée comme alternative au requeijão l'entreprise prétend que le gros de ses consommateurs viendra des acheteurs habituels de margarine et non de ceux du requeijão. Cela peut être vrai dans la mesure où une partie des consommateurs de margarine n'avaient pas de solution intermédiaire entre celle-ci, et le requeijão ou le beurre, qui sont en général beaucoup plus chers. Pour les consommateurs qui ont encore une certaine marge de manoeuvre financière dans leurs achats, ce produit, dès que la différenciation entre lui et les autres produits du champ concurrentiel sera effectivement perçue, peut représenter une alternative intéressante.

Finalement, c'est encore une innovation qui vient des producteurs de MGVS et non des laitiers. Cela confirme nos observations antérieures sur le manque de dynamisme de la R&D dans la filière lait. Il reste maintenant à atteindre la riposte des laiteries.

8.2.3.2. Les beurres allégés.

Les beurres allégés ne sont pas disponibles sur le marché brésilien des produits à tartiner. Nous avons déjà vu que la segmentation légale du beurre se résumé à trois types: le beurre "extra", le beurre "première qualité" et le beurre de cuisine ou "deuxième choix". Nous avons aussi vu aussi que cette segmentation n'était pas facilement perçue par le consommateur.

Les SAT laitières en France se sont positionnées, depuis leur apparition, comme alternative à la consommation du beurre traditionnel. Les fabricants ont présenté le produit comme respectant la saveur du beurre mais moins riche en lipides et donc moins mauvais pour la santé. Les données présentes dans les sections précédentes montrent que le succès de ces produits sur le marché est incontestable. La potentialité de ce marché a été vite repérée par les acteurs du système, beurriers et margariniers, qui s'y sont précipités.

L'introduction de ce type de produit dans le marché brésilien mérite quelques considérations. L'introduction de margarine allégée à 60% de MG au Brésil est riche en

expériences. Les fabricants de ce produit ont d'abord essayé de le positionner comme un produit "bon pour la santé", moins riche en calories. Ce positionnement a été un échec. Les consommateurs ont très bien identifié ce produit comme un substitut de la margarine avec un prix plus accessible. Cela n'est pas surprenant quand on voit l'importance que le prix a comme critère d'achat des MG à tartiner. Par ailleurs, l'enquête récemment auprès des consommateurs a révélé que, même les consommateurs habituels de produits allégés, classaient "l'effet santé" du produit derrière les critères d'achat prix et saveur.

Pour continuer notre raisonnement il faut rappeler que la plus grande partie des consommateurs ont indiqué le prix plus élevé du beurre comme facteur décisif dans le processus de substitution de celui-ci par la margarine. Le prix, qui doit être moins cher que celui de la margarine, la saveur du beurre, l'emballage en barquettes ou beurriers, la possibilité de faire la cuisine avec et la frigo-tartinabilité, sont d'autres facteurs qui forment, selon l'enquête, "le produit à tartiner idéal" du consommateur du sud du Brésil. Or, le beurre allégé apparaît donc comme très adapté aux attentes du consommateur brésilien. Il est tout à fait indiqué pour remplir ces conditions au niveau des caractéristiques techniques, organoleptiques et d'emballage du produit.

En plus, la concentration moins grande en MG diminuerait de façon importante le prix de fabrication du produit. Il pourrait alors être vendu à des prix plus accessibles et ainsi rejoindre une des principales attentes des consommateurs, c'est-à-dire des prix plus abordables. Toujours selon le résultat de l'enquête un prix plus intéressant pourrait, en théorie, faire migrer une grande partie des consommateurs de margarine vers le nouveau produit.

Une stratégie de marques différenciées pourrait parvenir à positionner le même produit sous deux angles différents. Le premier associé à un "type de beurre" d'égale saveur mais plus accessible financièrement. Le second, tournée vers les consommateurs de produits allégés, où l'effet santé serait mis plus en évidence. Le tout pouvant être commercialisé avec des prix plus bas que ceux du beurre traditionnel.

Le succès d'un tel produit auprès des couches moyennes de la population, qui avaient la consommation du beurre limitée pour des raisons financières, pourrait développer la consommation des produits gras d'origine laitière. L'augmentation de cette consommation entraînerait ainsi à une plus grande dynamisation de la production laitière.

Pour les laiteries souhaitant investir ce marché quelques barrières sont à préciser:

• La taille financière pour acquérir la technologie de fabrication et d'emballage (déjà disponibles sur le marché brésilien).

• Les conditions financières pour mener une campagne publicitaire et de promotion mais aussi pour résister aux réactions qui pourront venir des margariniers.

• Une plus grande efficacité du réseau de distribution (produit plus instable).

• La capacité de se procurer un approvisionnement régulier de matière-première pour fournir le marché avec des volumes de production et de délais compatibles.

• La capacité de trouver un compromis légal pour pouvoir utiliser le nom "beurre" sur le produit et ainsi profiter de sa bonne image auprès du consommateur (demi-beurre par exemple).

Les difficultés des margariniers pour investir ce marché seraient plutôt liées au accès de la matière-première et à un possible changement de métier. En effet, les entreprises qui envisagent leur métier en termes, par exemple, de "fabricants de corps gras végétaux" auraient affaire à un changement de métier avec toutes les conséquences stratégiques que nous avons déjà décrites dans la section 9 (partie 2). Les problèmes résultants d'un manque de législation spécifique sur le sujet seraient aussi un problème à résoudre.

8.2.3.3. Les produits mixtes allégés.

Nous avons déjà vu que l'arrivée sur le marché français des produits mixtes avaient eu comme effet une remise en cause de l'étanchéité des filières lait et oléagineux dans la fabrication des matières grasses à tartiner. Cela a été le cas pour Saint-Hubert, toujours leader sur ce marché, et qui affiche des marges de profits très intéressantes dans ces dernières années[151].

Nous pouvons supposer que l'introduction de tels produits sur le marché brésilien pourrait avoir des effets analogues. Un produit mixte allégé à 40% remplis plusieurs des caractéristiques organoleptiques et des exigences concernant l'emballage que les brésiliens

151 Védial, au-delà des corps gras. Lineaires, n° 54, nov. 1991.

voient dans un produit à tartiner "idéal", et que nous avons énuméré dans la section précédente. En outre, il y a d'autres aspects qui méritent d'être commentés.

Ce produit aurait certainement des coûts de fabrication plus bas qu'un beurre avec les mêmes proportions de MG (la MG animale étant plus chère que celle d'origine végétale). Nous avons déjà mentionné le poids important de la matière première dans la structure des coûts des produits à tartiner au Brésil. Nous pouvons penser que, compte tenu de l'expérience du lancement sur le marché de la margarine allégée et de la crise économique de plus en plus aiguë que le pays traverse, ce produit, en vertu de son prix de fabrications en théorie plus bas, pourrait attirer davantage le consommateur que le beurre allégé.

Dans une stratégie de domination par les coûts la concurrence pourrait contrecarrer le lancement d'un mixte à 40% de MG par le lancement d'un nouveau produit, avec le même pourcentage de MG, mais avec des matières premières d'origine exclusivement végétales. L'enjeu est donc de savoir si le consommateur est capable de percevoir la différence entre les deux produits et, le cas échéant, s'il serait disposé à payer plus cher pour l'obtenir. Face aux caractéristiques du produit mixte, au grand nombre de consommateurs qui ont répondu avoir substitué le beurre par la margarine en vertu du prix plus élevé du premier, et à la position très importante que le consommateur a accordé dans l'enquête au critère d'achat "goût" (cité toujours comme l'un des trois critères d'achat les plus importants) nous trouvons que ce produit pourrait occuper une espace de marché important au Brésil.

Le positionnement du produit sur le marché reste cependant un point délicat. Le prix potentiellement inférieur d'un produit concurrent d'origine exclusivement végétale avec le même taux de MG rend leur positionnement comme produit de masse, destiné aussi aux plus pauvres, très problématique. Par contre, essayer de le positionner comme produit haut de gamme est aussi problématique parce que: les classes sociales les plus riches peuvent acheter le beurre à leur guise; cette partie de la population est très faible par rapport au marché potentiel; la capacité de consommation de lipides de cette couche de la population est limitée; les corps gras, dans leur ensemble, ne jouissent pas une bonne image auprès de ces consommateurs. Il reste le "positionnement santé". Nous avons déjà vu le résultat de ce positionnement lors du lancement des margarines allégées au Brésil. En plus, d'après nos enquêtes auprès des firmes du secteur et des observateurs

externes, ce créneau ne serait porteur pour viabiliser une production de masse que dans un avenir encore incertain.

Finalement, à notre avis, le positionnement de ce produit serait analogue à celui du beurre allégé. Le produit devrait être positionné en milieu de gamme, avec des prix entre ceux du beurre 82% de MG et des pâtes à tartiner d'origine exclusivement végétale. L'objectif étant toujours d'attirer le consommateur des classes moyennes qui a migré du beurre vers la margarine à cause principalement de son prix. Nous avons vu que les R.M.B. ont choisi un positionnement analogue pour son nouveau produit *cremutcho*.

Les investissements en publicité doivent être importants et bien adaptés. Il est important que le consommateur sache que ce produit possède dans sa composition un grand pourcentage de MG laitières. Le produit doit être vu comme un beurre avec "un peu" de margarine et non comme une margarine qui a "un peu" de beurre dans sa formule. La législation joue ici un rôle prépondérant. Il faut cependant rappeler que quand Saint-Hubert a lancé son produit mixte Saint Hubert 41 sur le marché français il n'y avait pas de réglementation spécifique sur le sujet. Cela n'a pas empêché le produit de bien se vendre.

Compte tenu de la structure actuelle du S.I.R. (capacité de R&D, volume de production, réseau de distribution, puissance économique et financière, etc.) les margariniers seraient les plus susceptibles d'investir ce marché. Il resterait le problème d'approvisionnement en lait. Pour cela l'entreprise a l'option de se diversifier horizontalement vers la filière lait. Cette diversification pouvant être la conséquence d'acquisitions dans le secteur laitier ou de la mise en ouvre d'associations avec des entreprises du secteur. En France UNILEVER a choisi la première option pendant que LESIEUR a opté par la deuxième. Il resterait encore l'option d'acheter de la matière-première dans les marchés intermédiaires du S.I.R. ou de l'importer de l'étranger. Dans ce dernier cas le MERCOSUL peut jouer un rôle important.

Apparemment les laiteries souhaitant fabriquer un produit de ce type n'auraient pas de problèmes en s'approvisionner en MG végétale. Néanmoins elles auraient des handicaps plus graves que nous avons déjà partiellement mentionné dans la section précédente. A ceux là il faut ajouter un service de R&D pratiquement inexistante et les difficultés de maîtriser un nouveau processus de production. En fait, la production de

matières grasses mixtes à tartiner relève beaucoup plus de la technologie de fabrication de la margarine que celle de la fabrication de beurre actuellement utilisée au Brésil.

Il reste que l'introduction des produits mixtes sur le marché peut avoir des conséquences importantes dans la dynamique de l'ensemble de la filière lait. Nous avions vu que cette filière était, au Brésil, beaucoup moins performante que la filière soja. Il s'agit donc de se demander si l'intégration horizontale des activités des groupes liées au soja ver la filière lait, par l'intermède des produits à tartiner mixtes, pourrait d'aucune façon aider à dynamiser cette filière-là. Nous verrons que, en ce qui concerne le volume de lait nécessaire à l'approvisionnement en matière première, cela va dépendre fondamentalement du positionnement que les margariniers pourraient donner à ces produits.

En fait, la fabrication d'une "helvarine mixte" à 40% de MG diminue les coûts de production et peut rendre le produit plus accessible au consommateur, en maintenant leur prix de vente proche du prix de référence. Mais, c'est à partir de là que la question du positionnement du produit se pose. L'entreprise peut effectivement choisir de positionner ce produit comme un allégé haut de gamme et ainsi obtenir des marges plus intéressantes ou elle peut encore choisir de le positionner comme produit de consommation de masse qui entrerait directement en concurrence avec les autres produits du champ concurrentiel.

Pour aborder le premier cas il faut savoir que le segment des produits gras allégés (*light*) au Brésil est estimé aux environs de 1% du marché total. Selon les experts cette partie du marché serait prête à payer plus pour avoir un produit moins riche en lipides[152]. A partir de cette considération, et si l'on considère encore que le marché des MGSV se situe aux alentours de 300.000 tonnes par an, cela représenterait un marché potentiel de 3.000 tonnes par an de ce produit. Avec une concentration de 40% de MG, partagée en quantités égales de MG végétales et laitiers, cela représenterait une consommation annuelle d'à peu près 600 tonnes par an de MG laitière. Si nous considérons finalement que la production brésilienne de lait frôle les 15 milliards de litres par ans et que ce lait a une composition moyenne de 40 g/l de MG, nous arrivons à la conclusion que la fabrication de ce produit demanderait l'utilisation de la MG de moins de 0,5% du lait

152Il ne faut pas confondre ces consommateurs avec l'écrasante majorité des consommateurs de margarine allégée à 60% de MG qui achetent ce produit , non pas à cause de ses vertus dietetiques, mais à cause de son prix plus bas. La difference est de taille: les premiers seraient prets à payer plus pour un produit allegé et les derniers seulement achetent ce produit parce qu'ils sont moins chers.

récolté au Brésil. En outre, cela peut représenter 731.708 tonnes de beurre, c'est-à-dire un peu plus de 1% du beurre total produit au Brésil en 1990. Ainsi, le positionnement de ce produit comme haut de gamme, destiné en priorité aux consommateurs du segment *light*, aurait, à cause de son faible volume de production, des conséquences limitées sur la production et l'approvisionnement en lait au Brésil. Certes d'autres conséquences indirectes peuvent exister. Les entreprises productrices de margarines, dans leur processus de diversification horizontale vers la filière lait, peuvent, par exemple, essayer de pénétrer les marchés d'autres produits laitiers afin de profiter des synergies existant entre leurs anciennes et leurs nouvelles activités. Cette augmentation de la concurrence ne serait sans conséquences sur la dynamique concurrentielle de ces marchés.

Mais il existe encore un autre cas de figure à considérer. Supposons que l'entreprise productrice d'un produit mixte à 40% de MG ne le destine pas exclusivement aux consommateurs d'allégés haut de gamme mais aussi et principalement à la consommation de masse. Nous avons déjà commenté cette possibilité dans les paragraphes précédents. Il n'y a pas de doute que si le produit devient un produit de consommation de masse, avec un volume de production important, les effets sur la filière seront plus forts.

L'introduction de ces deux nouveaux produits, le beurre allégé et la pâte à tartiner mixte allégée, redessineraient le champ concurrentiel avec des conséquences sur le système concurrentiel qui les entoure. La première entreprise à se lancer sur ce marché pourrait en tirer des avantages concurrentiels certains.

Ainsi, la structure du S.I.R. influence la stratégie des entreprises en même temps que celle-ci agit et modifie cette même structure, le tout conditionnant la performance de l'entreprise. C'est la dynamique de ces rapports que définissent en dernière instance les conditions de concurrence auxquelles l'entreprise est soumise. Dans la deuxième partie du travail nous avions présenté la méthode des scénarios comme susceptible de nous fournir des outils pour essayer de prévoir l'évolution de ces rapports dans le temps. En fait, la stratégie choisie par l'entreprise est, implicitement ou explicitement, en accord avec l'image qu'elle a de l'évolution du système. Par la suite nous essayerons de repérer quelques unes des synergies internes au S.I.R. qui pourraient être exploitées par les entreprises pour se lancer dans la construction des scénarios vers lesquels le S.I.R peut évoluer.

9. LES EFFETS DE SYNERGIE A L'INTERIEUR DU S.I.R.

Dans la section 11 nous avions vu les étapes jugées utiles dans l'identification des effets de synergie à l'intérieur du S.I.R.. A cette occasion nous avions remarqué que les "opérations-noeuds" étaient des endroits privilégiés pour les synergies. Or, l'étanchéité des deux filières concernées par le S.I.R., dans la leurs structures actuelles, ne favorise guère ces interconnexions.

Nous tâcherons maintenant d'étudier les opérations techniques, logistiques et commerciales, que les entreprises qui participent au champ concurrentiel pourraient utiliser soit pour améliorer leurs profits soit pour se diversifier à l'intérieur du S.I.R.. A ce titre l'exemple de la situation actuelle de la France, et de son évolution, nous sera très utile.

La nature différente des matières premières nécessaires à la fabrication des produits du champ concurrentiel ne laisse pas entrevoir de synergies faciles à mettre en oeuvre de ce côté-là. Certes les entreprises disposant déjà d'une infrastructure dans le secteur agricole pourraient en disposer pour essayer de mettre en place un réseau de collecte de la matière-première utilisée par la filière vers laquelle elles souhaitent se diversifier. A notre avis, pour plusieurs raisons, les producteurs de soja seraient mieux placés pour essayer d'établir un réseau de collecte de lait que les producteurs de lait ne pourraient pas investir la filière soja. Il reste cependant que cela pose quelques problèmes de taille: le lait est un produit périssable et exige une "chaîne de froid" qu'il faut créer, alors que le soja est un denrée stable; la création d'une zone de collecte ne se fait pas du jour au lendemain, et en général demande un temps relativement long; par sa nature même le lait ne peut pas être transporté sur de très longues distances alors que pour le soja il n'y a pas de problèmes hormis le coût du transport; le profil du producteur de soja est assez différent de celui d'un producteur de lait; le lait "in natura", au contraire du soja, ne peut pas être stocké longtemps. Face à ces problèmes les producteurs de soja qui souhaitent investir dans la filière lait pourraient envisager d'acheter de petites laiteries, proches de leurs usines de fabrication, pour pouvoir profiter surtout de leur réseau de collecte. Une autre stratégie serait de s'associer à une laiterie pour fabriquer des produits communs. Comme nous avons déjà vu, les deux cas de figure ont déjà été utilisés en France. Le premier par UNILEVER et le deuxième par LESIEUR.

Toutefois, les ventes représentent une source de synergie très intéressante pour les entreprises de ce champ concurrentiel. Il est intéressant de rappeler que la distribution est justement l'une des opérations-clés du système. Comme telle, elle représente à la fois une façon de renforcer sa position concurrentielle sur la filière actuelle et, en plus, un puissant point d'ancrage pour une diversification vers la filière voisine.

Voyons quelques exemples. Les produits du champ concurrentiel étant distribués à peu près par le même type de réseau, cela favorise la mise en place d'une force de vente commune, ce qui réduit les frais généraux de commercialisation. Un plus grand volume de production et l'étendue de la gamme de produits fabriqués par l'entreprise augmente le pouvoir de l'entreprise vis à vis des distributeurs. L'enquête réalisée auprès des acheteurs de matières grasses à tartiner (voir section la deuxième partie du travail, section 4.1.) a montré que le comportement d'achat des produits du champ concurrentiel n'était pas très éloigné, ce qui favorise ce que nous avons dit.

Une politique de marque commune pourrait encore être envisagé par l'entreprise souhaitant profiter de cet effet de synergie. Le budget marketing pourrait donc bénéficier d'un abaissement des coûts de publicité et des promotions communes entre les divers produits. Cela pourrait renforcer davantage l'image de marque de l'entreprise auprès du consommateur.

La logistique de distribution pourrait elle-aussi être source de synergies importantes. Ces synergies passent par un allégement dans la passation des commandes et dans les systèmes physiques de distribution. En fait, les entreprises pourraient, compte tenu des conditions de conservation des produits du champ concurrentiel, optimiser le nombre d'entrepôts nécessaire au stockage des produits, ce qui abaisse les coûts fixes de fonctionnement et les investissements fixes. Les moyens physiques de transport des marchandises pourraient aussi être partagés par les différents produits du champ concurrentiel, ce qui optimise les équipements de transport en diminuant les coûts par pièce transportée.

Les opérations techniques offrent aussi des synergies potentielles entre les deux filières du S.I.R.. Dans la structure actuelle du S.I.R. brésilien pour les produits du champ concurrentiel deux grandes sources de synergie, au niveau technique, sont

possibles: le développement commun de technologies de fabrication et l'utilisation partagée des outils de production et d'emballage.

Dans la situation actuelle les fabricants de margarine sont les mieux placés pour exploiter les synergies du système. La technologie de fabrication qu'ils utilisent dans la fabrication pourrait en fait être utilisée aussi pour la fabrication du beurre classique et même du beurre allégé à 60% de MG[153]. L'inverse n'est pas possible, i.e. la technologie que les beurriers utilisent actuellement ne peut pas être utilisée dans la fabrication de MGVS. Une autre opération technique susceptible d'être exploitée comme source de synergie par les fabricants de margarine est celle de l'emballage. Le beurre, aussi bien que les MGVS, peut en effet être conditionné soit sous la forme de plaquettes soit en barquettes. Or, les margariniers utilisent déjà ces deux formes d'emballage dans la commercialisation de leurs produits, ce qui n'est pas le cas pour les beurriers. L'emballage du beurre en barquettes serait d'ailleurs une innovation sur le marché. Finalement, les margariniers pourraient encore utiliser leurs équipements de conditionnement en barquettes pour emballer le requeijão, ce qui serait une autre innovation sur le marché. Il faut encore ajouter que les industries de margarine, au contraire des beurriers, possèdent déjà une large expérience dans la maîtrise de cette technologie de fabrication. Ainsi, du point de vue technique, une diversification des firmes de la margarine vers la filière lait serait plus aisée qu'une diversification des laiteries vers les MGVS.

Finalement, si les margariniers brésiliens, au contraire de leurs homologues français, n'ont pas encore investi la filière lait c'est beaucoup plus à cause de problèmes autres (les problèmes de marché en tête) que ceux liés à la technologie et à la puissance financière nécessaire.

Face à ces considérations nous pouvons très bien imaginer un outil de production capable de fabriquer tous les produits du champ concurrentiel sur un même site. Cela aurait l'avantage de donner une grande flexibilité à l'entreprise qui pourrait passer d'un produit à l'autre très rapidement et, donc, de suivre le marché de très prés. Nous

153 A busca pelo novo sabor: manteiga e margarina. Alimentos e tecnologia, p. 45-47.

pourrions encore jouer sur les lignes de conditionnement pour absorber les coûts de surcapacité au niveau du butyrateur ou de l'échangeur[154].

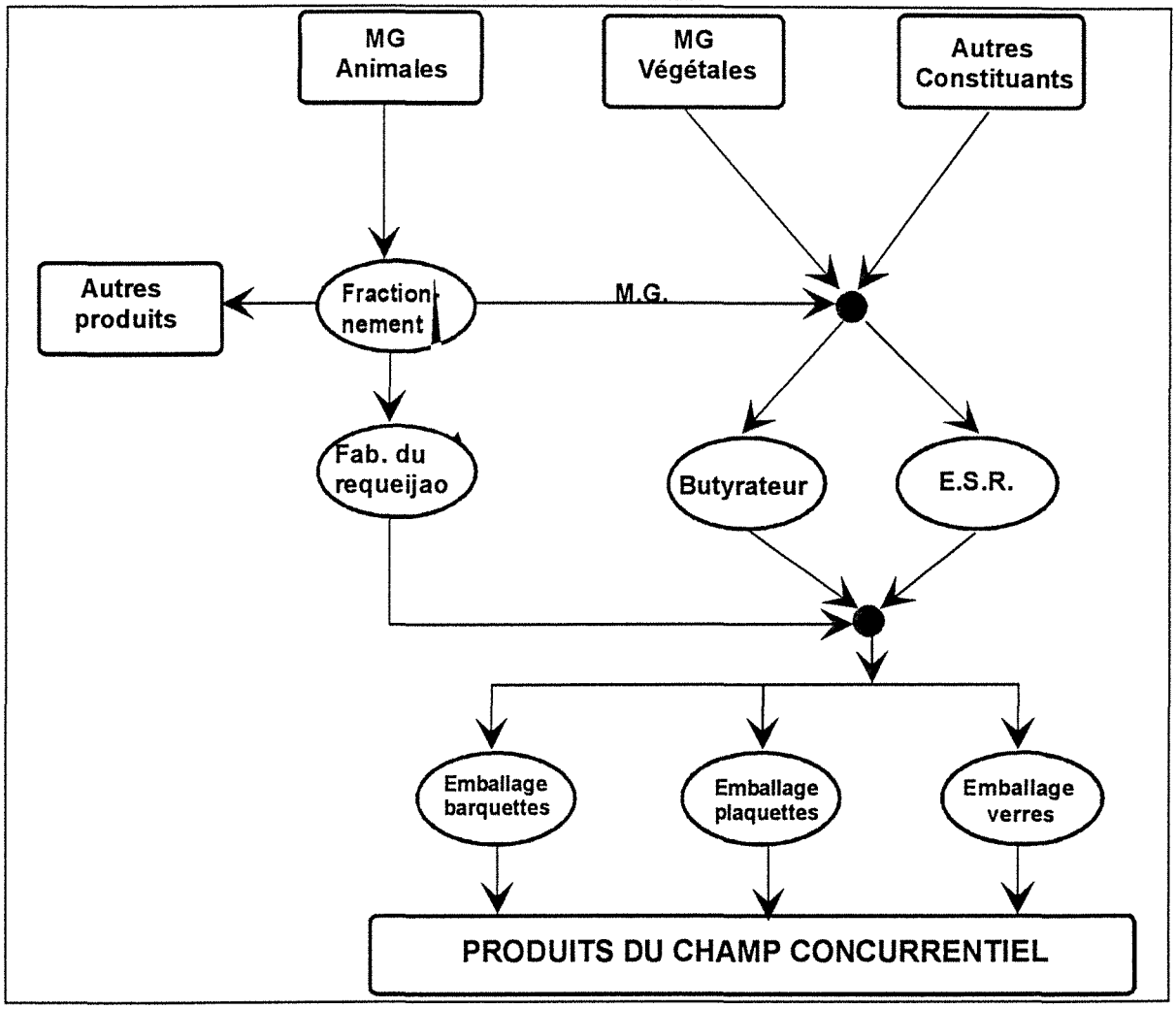
Le schéma de ce processus flexible est montré dans la figure 33. Les effets synergiques qui pourraient advenir grâce à ce schéma nous paraissent évidents. En plus, un outil de production de ce type permettrait à l'entreprise de recouvrir la totalité des marchés du champ concurrentiel et d'être encore très bien positionnée pour lancer des innovations. Cela peut accroître de forme significative le pouvoir de l'entreprise vis à vis de ses distributeurs et même de ses fournisseurs.

L'analyse du schéma représenté ci-après montre effectivement que, au niveau technique, les margariniers auraient moins de mal à adapter leurs outils de production pour les transformer en un atelier flexible de ce type, que les beurriers. Il faut encore ajouter que ces considérations techniques doivent toujours être examinées à la lumière des autres contraintes du système: taille du marché, approvisionnements, capacités d'investissement, etc., que nous avons déjà vu tout au long du travail.

L'autre grande source de synergies au plan technique, le partage des moyens de R&D, est aussi prometteuse. Mais, là aussi, la situation semble tourner à faveur des margariniers. En effet nous avions déjà vu que les départements de R&D des firmes productrices de margarine étaient beaucoup mieux structurés et dynamiques que ceux des laiteries. Ils ont encore en leur faveur le facteur expérience. Ils ont toujours travaillé avec des procédés de fabrication qui peuvent être utilisés dans la fabrication du beurre alors que l'inverse n'est pas vrai pour les beurriers.

154 CERUTTI, J.P. & LALANNE, X. Le concept de flexibilité dans les Industries alimentaires: le cas des matières grasses solides. Mémoire de fin d'étude, IGIA, 1990.

FIGURE 25 - UN SCHEMA DE PRODUCTION FLEXIBLE POUR LA FABRICATION DE PRODUITS GRAS A TARTINER



Source: Adapté de CERUTTI & LALANE (*Op. Cit.*).

10. LA METHODE DES SCENARIOS ET L'EVOLUTION DU S.I.R..

Jusqu'à maintenant nous avons essayé de comprendre le fonctionnement du S.I.R. par l'analyse de sa structure, notamment de ses opérations-clés, et des influences externes au système. Selon notre raisonnement ce *background* devrait être capable d'aider l'analyste à déceler les variables susceptibles d'exercer une influence sur le S.I.R., que sont les facteurs d'influence.

Il serait convenable, à ce stade de la démarche, de soumettre la liste des facteurs d'influence à des observateurs externes à l'entreprise et aux divers participants internes qui ont été censés participer au processus d'élaboration du S.I.R.. Le caractère multidisciplinaire de l'équipe aiderait à éviter les oublis, toujours possibles, et éventuellement à déceler d'autres facteurs d'influence jusqu'à maintenant ignorés ou oubliés. Pour des raisons inhérentes au type de recherche effectuées dans ce travail cela ne nous sera hélas possible. Les failles qui pourront en résulter sont donc de la responsabilité de l'auteur qui n'a pas pu trop interagir avec d'autres acteurs du système. Cependant, nous croyons que la démarche, en tant qu'exemple d'application est valable, et que les facteurs d'influence les plus importants ont été déjà repérés (les opérations-clés) dans les sections précédentes. Les éventuels oublis ne devraient donc pas compromettre substantiellement les résultats des analyses qui suivront.

Dès que nous parlons de scénarios la définition de leurs horizons temporels s'impose. Dans les démarches stratégiques de l'entreprise la littérature recommande que l'horizon d'un scénario "soit fixé par le temps nécessaire à une entreprise pour développer une innovation ou de nouvelles activités, augmenté d'une période tampon de cinq à sept ans"[155]. PORTER utilise la même notion puisqu'il associe l'horizon temporel avec un scénario sur la durée de vie des grands investissements[156].

Nous avons choisi de classer les facteurs d'influence[157] selon huit domaines différents. Dans ce classement nous trouverons aussi bien des variables externes que d'autres issues de la structure du S.I.R. elle-même.

1. SOCIETE
   - Taux de croissance de la population.
   - Taux de chômage.
   - Changement des critères d'achat
   - Redistribution de la richesse.
   - Inflation.
   - Taux d'augmentation du PIB.

---

155 REIBNITZ, Ute Von. La technique des scénarios pour la planification et la prévision. Afonr Gestion, Paris, 1989.

156 PORTER, M. *Op. Cit.*.

157 Ce terme revient à REIBNITZ (*op. cit.*). Par ailleurs, les développments qui suivent s'inspirent beaucoup des demarches y proposées.

2. PRODUITS DU CHAMP CONCURRENTIEL

- Margarine
- Beurre
- Requeijão

3. DISTRIBUTION

- Intégration amont des distributeurs.
- Concentration des distributeurs.
- Marque de distributeur.
- Importance des super et hypermarchés dans la distribution.
- Amélioration des équipements de distribution ("chaîne du froid").

4. CONCURRENCE

- Concurrence de produits importés.
- Nombre de concurrents sur le marché.
- Le taux de rentrée de nouveaux concurrents sur le marché.
- Investissements en marketing.
- Intégration verticale des concurrents.
- Intégration horizontale des concurrents.
- Parts de marché.

5. APPROVISIONNEMENTS

- Accès aux matières premières.
- Facilités d'importation de matière première.
- Nouvelles matières premières

6. LEGISLATION

- Nouvelle réglementation sur les corps gras solides.
- Changements dans les mécanismes de taxation.
- Changements dans les lois d'importation.

7. TECHNOLOGIE

- Introduction sur le marché des SAT végétales
- Introduction sur le marché des SAT laitières
- Introduction sur le marché des SAT mixtes.
- Les efforts en R&D

- Les conditions d'accès aux nouvelles technologies de fabrication.

8. MARCHES PARALLELES ET INTERMEDIAIRES
   - Attrait du marché des dérivés du lait (yaourts, fromages, ...)
   - Attrait du marché de l'huile de soja
   - Attrait du marché de tourteau

Nous avons délibérément choisi de ne pas faire appel aux matrices d'impact croisées pour évaluer l'interdépendance entre les variables. Nous considérons que l'analyse systémique qui précède cette phase a été assez explicative de l'ensemble des variables en question et des interdépendances qui les régissent. Cependant, cette démarche n'est pas sans intérêt. Sa mise en oeuvre pourrait en effet consolider les observations antérieures ou encore les contredire. Dans le dernier cas l'analyste devrait revoir ses conclusions sur l'importance des variables en question. Ces matrices ont encore le mérite de vérifier la cohérence des scénarios, ce qui n'est pas toujours facile intuitivement.

Nous allons maintenant essayer de projeter l'évolution des facteurs d'influence dans le futur. Evidemment, ces projections sont très subjectives. Cependant, le seul exercice de les construire est déjà très instructif pour l'entreprise. Nous essayerons, en utilisant les facteurs d'influence présentés antérieurement, d'élaborer les deux scénarios les plus contrastés et cohérents possibles.

Domaine et facteur d'influence	Etat actuel	Projection
SOCIETE		
• Taux de croissance de la population.	• Encore élevé pour le standard des pays les plus riches mais avec une tendance de chute	Deux possibilités: a) La tendance de chute du taux de croissance de la population s'accentue. b)La population continue d'augmenter au rythme actuel ou même supérieur.
• Taux de chômage	• A cause de la récession l'un des plus hauts de l'histoire brésilienne.	Deux possibilités: a) L'offre d'emploi augmente en vertu de la relance économique. b)La crise s'approfondit et le chômage augmente.
• Changement des critères d'achat	• La crise économique pousse le consommateur à choisir les produits en fonction de leur prix. La qualité est secondaire.	Deux possibilités: a) L'augmentation des revenus rend le consommateur plus exigeant en termes de qualité du produit. b) La partie de la population qui avait une marge de manoeuvre dans les achats décroît de façon importante.
• Redistribution de la richesse	• Une grande partie de la population est en marge de la société de consommation; concentration des richesses nationales.	Deux possibilités: a) La redistribution des richesses permet que les classes moins favorisées rentrent effectivement dans le marché de consommation et que les classes moyennes augmentent leur pouvoir d'achat. b) La concentration de la richesse s'accentue et de plus en plus de personnes sont mises en marge du marché.
• L'inflation	L'inflation est encore la bête noire de l'économie brésilienne. A titre indicatif puisqu'elle a varié, et varie encore beaucoup, en fonction des plans économiques appliqués par le gouvernement, elle se situe maintenant (novembre/92) aux alentours de 20% au mois.	Deux possibilités: a) L'inflation sort du "contrôle" du gouvernement en occasionnant la débâcle du système financier et industriel brésilien. Pour essayer de la freiner le gouvernement fait appel aux économistes de service qui décrètent un gel des prix aux consommateurs. b) L'inflation est maîtrisée dans des limites acceptables sans chocs traumatiques sur l'économie. L'offre et la demande des produits liées au champ concurrentiel sont dictés par le marché. Le système dans son ensemble se développe harmonieusement.

• Taux d'augmentation du PIB.	• Le pays a du mal à sortir de la crise économique et la croissance du PIB n'est pas celle attendue.	Deux possibilités: a) Le pays s'enfonce dans une crise interminable; les industries perdent totalement leur compétitivité et l'agriculture s'effondre. b) L'économie dans son ensemble se développe à des niveaux satisfaisants.
PRODUITS DU CHAMP CONCURRENTIEL		
• Consommation du beurre	• Le produit possède une bonne image auprès du consommateur mais sa consommation est freinée par son prix relativement élevé et par des difficultés dans l'approvisionnement; croissance de production variable.	Deux possibilités: a) Le niveau des revenus augmente mais les habitudes de consommation ne changent pas; la production laitière augmente; la demande du beurre s'accroît de façon importante. b) La pauvreté touche les classes sociales jusque là épargnées; la production laitière décline; la consommation du produit est réduite au minimum.
• Consommation de la margarine	• Le produit a remplacé le beurre à table du consommateur; produit moins cher mais reconnu comme inférieur au beurre; croissance de production soutenue; l'introduction de la margarine allégée à 60% de MG a dynamisé ce marché.	Deux possibilités: a) La baisse du pouvoir d'achat s'accentue et de plus en plus de consommateurs migrent du beurre pour la margarine; la margarine est vue comme un produit plus "sain" que le beurre; le soja brésilien augmente sa productivité. b) La margarine et dérivés sont reconnus par les consommateurs comme de produits "synthétiques" mauvais pour la santé; le regain du pouvoir d'achat donne de flexibilité de choix au consommateur; les beurriers arrivent à approvisionner efficacement le marché.

• Consommation du requeijão	• Peu consommé par rapport au beurre et à la margarine; produit relativement cher destiné aux plus riches; il n'est pas un produit de consommation journalière	Deux possibilités: a) Le requeijão arrive à s'imposer comme un produit à tartiner d'excellence; l'augmentation de la productivité laitière viabilise sa production à large échelle; le consommateur a les moyens de l'acheter; la demande explose. b) Contraint par des facteurs économiques le consommateur s'écarte encore plus du produit; le beurre et la margarine s'imposent complètement comme les produits à tartiner par excellence; l'image du produit n'est pas suffisamment bonne pour que le consommateur soit prêt à payer plus pour l'obtenir.
DISTRIBUTION: • Intégration amont des distributeurs	• Les distributeurs ne sont pas intégrés en amont pour la fabrication des produits du champ concurrentiel; il n'existe pas d'opérations techniques" sur les produits au niveau de la distribution.	Deux possibilités: a) Il n'existe aucune intégration en amont de la part des distributeurs; même les grands groupes de la distribution restent en dehors des activités industrielles. b) En quête d'une plus grande marge de profit sur les produits commercialisés les grands groupes rentrent dans l'activité industrielle; ils sont capables de fabriquer une large gamme de produits sur marque propre; la concurrence acharnée affaiblit les industriels du secteur ce qui facilite l'acquisition d'unités industrielles par la distribution.
• Concentration des distributeurs.	• Bien que la grande distribution soit relativement concentrée, surtout au niveau régional, le degré de concentration n'est pas encore aussi fort qu'en Europe; les grandes centrales d'achat sont moins puissantes que leurs homologues des pays plus riches, notamment en Europe.	Deux possibilités: a) Les grandes chaînes de super et hypermarchés substituent totalement le petit commerce alimentaire et les chaînes de distribution régionales. La distribution alimentaire se concentre dans les mains de quelques groupes; arrivée des grandes centrales d'achat qui exercent un pouvoir de domination vis à vis des fabricants. b) Les grandes chaînes de magasins éclatent en petites unités; les grands groupes sont incompétents pour gérer leurs activités au niveau national; pulvérisation de la distribution.

• Marque du distributeur	• Les marques de distributeur jouent actuellement un rôle négligeable dans ce marché.	Deux possibilités: a) Les marques de la distribution gagnent des espaces de marché importants; pour les consommateurs les produits sont indifférenciés; les firmes industrielles sont contraintes à fabriquer sous la marque du distributeur. b) Les marques de distributeur n'arrivent pas sur le marché; la différenciation du produit au niveau des marques est importante pour le consommateur; le marché est totalement dominé par les marques des fabricants.
• Importance des super et hypermarchés dans la distribution alimentaire.	• Ce sont les moyens de distribution alimentaire privilégiés des grandes agglomérations urbaines. Dans les petites villes le réseau traditionnel (grossistes+petites surfaces) est encore un réseau de distribution important.	Deux possibilités: a) Les super et hypermarchés dominent totalement la distribution alimentaire; la campagne se vide à cause de la migration interne et le réseau grossiste+petit surface perd totalement leur importance. b) Les petites et moyennes surfaces arrivent à faire face aux grandes chaînes de distribution ce qui entraîne à une atomisation de l'activité; les consommateurs cherchent de plus en plus le traitement "personnalisé" des petits magasins.
• Equipements de conservation des produits et distribution.	• La conservation de produits frais constitue encore un problème pour les industriels du secteur. Cela rend la commercialisation de produits plus "instables" (les produits frais par exemple) plus difficile, surtout dans les petites surfaces.	Deux possibilités: a) Les super et hypermarchés dominent totalement la distribution alimentaire; la campagne se vide à cause de la migration interne et le réseau grossiste+petit surface perd totalement leur importance. b) Les petits et moyens surfaces arrivent à faire face aux grandes chaînes de distribution ce qui entraîne une atomisation de l'activité; les consommateurs cherchent de plus en plus le traitement "personnalisé" des petits magasins.

CONCURRENCE INDUSTRIELLE		
• Produits importés	Dans leur ensemble pas très importants. Les importations de MGL ont été faites non pour concurrencer directement les produits nationaux mais pour combler leur faible volume de production. La présence de produits laitiers finis d'importation dans les magasins brésiliens est encore rare. Au niveau des MGV elle est, à notre connaissance, inexistante.	Deux possibilités: a) La politique gouvernementale élimine les barrières douanières; le soutien à l'agriculture s'accroît dans les pays riches; les producteurs locaux n'arrivent pas à avoir la compétitivité nécessaire pour freiner l'entrée massive de produits importés sur le marché; la structure de production locale est démantelée. b) La bonne performance des firmes agro-alimentaires, alliée à des avances dans l'agriculture, leur permettent de faire face à la concurrence étrangère. Les entreprises locales sont favorisées par des barrières à l'importation importantes.
• Nombre de concurrents sur le marché	Pour la filière MGV très concentrée jusqu'à quelques années auparavant. La rentrée de nouvelles firmes sur le secteur a baissé le degré de concentration, mais qui reste encore considérable. La filière lait par contre est beaucoup plus atomisée. Une multitude de petites et moyennes laiteries approvisionnent les marchés régionaux.	Deux possibilités: a) La filière MGV se concentre davantage; les leaders arrivent à expurger du marché les nouveaux entrants. Les grandes laiteries arrivent à s'imposer au niveau national en éliminant les petites. b) Dans le marché des MGV la tendance de "régionalisation" se confirme. Il n'existe plus de leader au niveau national, le marché est morcelé par plusieurs firmes de caractère régional. Les très petites laiteries, qui auparavant vendaient leur crème aux plus grandes, arrivent à rentrer elles-mêmes sur le marché du beurre et du requeijão. La dispute pour les marchés régionaux devient acharnée.

• Le taux de rentrée des nouveaux concurrents sur le marché	Elevé dans la filière MGV. Les fabricants de MGV ont été multipliés par 5 en moins de 5 ans. Les observateurs sont unanimes pour affirmer que dans le futur il y aura une nouvelle concentration par l'exclusion des firmes les moins performantes. Tendance inverse dans la filière lait où les grands groupes et les grandes coopératives sont en train d'assimiler les petites laiteries.	Deux possibilités: a) La réussite des derniers entrants sur le marché des MGV attire davantage de concurrents. Le taux d'arrivée de nouvelles firmes reste donc élevé. La consommation et la production laitière augmentent; les grandes firmes ont du mal à gérer l'approvisionnement de tout le marché, cela attire de nouveaux concurrents issus ou non de la filière lait. b) Le taux de rentrée de nouveaux concurrents sur le marché reste négatif aussi bien pour les MGV que pour les MGL. La manque d'attractivité du champ concurrentiel décourage les firmes qui cherchent à se débarrasser de leurs activités liées aux MG.
• Investissements en marketing.	Les investissements dans les MGV ont augmenté sensiblement après l'entrée des nouveaux concurrents. Ces investissements ont fait augmenter la demande des MGV à tartiner de 7% en quelques mois. Les investissements marketing dans le beurre et le requeijão sont pratiquement nuls.	Deux possibilités: a) Le marasme des ventes du champ concurrentiel, allié à des solides positions concurrentielles et à une manque de dynamisme de tout l'ensemble du système, ne stimule guère les leaders à investir en marketing. Les challengers sont aussi découragés pour les mêmes raisons. Les investissements marketing coté produits laitiers restent nuls. b) La concurrence est sans merci aussi bien dans les MGV que dans les MGL. Dans le premier cas les leaders cherchent à garder leurs positions par des campagnes marketing très poussées. Pour le deuxième cas les grandes laiteries cherchent à investir des marchés jusqu'alors régionalisés et les producteurs locaux réagissent avec toutes leurs forces.

• Intégration verticale des concurrents industriels	L'intégration verticale des producteurs de MGV est très poussée. La majorité des groupes est capable de traiter directement les grains de soja pour sortir leurs principaux dérivés, y inclus les MGV. Les firmes productrices de beurre et de requeijão travaillent aussi de forme intégrée à partir de la réception du lait et même au-delà.	Deux possibilités: a) En quête d'une spécialisation des activités les firmes démantèlent leurs structures intégrées pour se concentrer sur les segments qu'elles trouvent les plus intéressants et sur lesquels elles peuvent être les plus compétitives. Les firmes se dégagent de toutes les activités qu'elles jugent en dehors de leurs métiers. b) L'intégration va au-delà des activités industrielles. Pour avoir un accès privilégié à la matière première, ou même la contrôler, les entreprises investissent à fond dans les activités agricoles. L'intégration en aval est aussi une réalité; les entreprises agro-alimentaires ont investis dans la distribution où elles ont passé des contrats d'exclusivité avec les principaux distributeurs.
• Intégration horizontale des concurrents industriels	Les deux filières concernées par le S.I.R. sont au moment actuel complètement étanches. A notre connaissance aucune entreprise ne fabrique à la fois des produits à tartiner d'origine laitière et végétale ou même des produits mixtes.	Deux possibilités: a) Il n'existe pas d'interconnexion réelle entre les deux filières du S.I.R.. Les firmes laitières et fabricants de MGV ne se voient pas comme des concurrents. b)L'interconnexion entre les deux filières est totale. La plus grande partie des entreprises industrielles du S.I.R. fabriquent un portefeuille de produits allant de la margarine au beurre, en passant par les diverses combinaisons de matières premières possibles, à des taux totals de MG variables.

• Parts de marché.	La rentrée de nouveaux concurrents sur le marché des MGV a un peu changé les parts de marché de chaque firme mais les anciens leaders le sont toujours avec à peu prés 80% du marché. Coté MGL il n'existe pas de leader national; la compétition se fait au niveau régional, à ce niveau-là les leaders ont en général une position relativement confortable.	Deux possibilités: a) Les leaders de marché des MGV affirment leur position et augmentent encore leurs parts de marché en éliminant les concurrents. Quelques grandes laiteries arrivent à s'imposer comme leaders de marché au niveau national. b) En vertu d'une "régionalisation " des activités les leaders ne sont plus capables de satisfaire leurs clients, cela résulte en une structure de production atomisée où les parties de marché par entreprise changent rapidement. Le marché des MGL reste atomisé.
APPROVISIONNEMENTS: • Accès aux matières premières	Dans le cas des MGV à tartiner, l'accès à la matière grasse hydrogénée, qui est à l'origine à la margarine, est pratiquement bloqué puisque que les firmes qui la fabriquent sont elles aussi sur le marché des margarines. L'accès au soja et à l'huile raffinée est pourtant facile, mais l'intégration verticale des firmes productrices de margarine leur donne aussi des conditions d'accès privilégiés à ces produits intermédiaires. L'accès au lait comme matière première est problématique. La faible productivité, la forte saisonnalité et la mauvaise qualité du produit ont amené les entreprise à créer et développer leurs propres zones de collecte, notamment pour les coopératives. Ces mécanismes de stimulation de la production ont crée des rapports clients-fournisseurs qui ne sont pas évidents à briser.	Deux possibilités: a) Les grands groupes margariniers s'intègrent au-delà des activités industrielles pour investir directement dans l'agriculture. Les petites et moyennes firmes de trituration et de raffinage du soja sont incorporées aux grands groupes. Le pouvoir de contrôle des margariniers sur la matière première va du contrôle du soja au contrôle de l'industrie de raffinage de l'huile. Le contrôle des grandes laiteries sur les producteurs de lait s'accentue. Les grands groupes laitiers incorporent les petites laiteries et leurs zones de collecte. La faible productivité de l'activité laitière rend la dispute pour le produit très acharnée. b)Le regain de pouvoir d'achat du consommateur donne un nouvel élan à la production laitière et de l'huile de soja. Les petites entreprises des deux filières arrivent à trouver un espace sur le marché qui leur assure des marges de profit intéressantes. La production et l'industrialisation du soja et du lait restent très atomisées.

• Facilités d'importation de matières premières	Dans les dernières années l'importation de produits laitiers a été faite avec une certaine régularité. Généralement c'était le gouvernement qui était à l'origine des importations. Les entreprises de MGV ont déjà importé et importent encore de l'huile de palme pour la fabrication de la margarine. Si cela n'est pas encore expressif au niveau de l'ensemble ça peut être une tendance importante pour le futur.	Deux possibilités: a) L'agriculture brésilienne n'arrive pas à être assez compétitive pour concurrencer les produits importés. Les nouvelles convictions économiques du gouvernement et la nécessité d'en approvisionner le marché interne en quantités suffisantes à des prix raisonnables amènent le gouvernement à favoriser les importations. L'agriculture nationale est donc fortement découragée et désorganisée. b) L'agriculture brésilienne arrive à livrer la quantité et la qualité de MP souhaitée par les agroindustries. L'entrée des MP importées (MGL ou MGV) reste très faible. Ce mouvement de développement de l'agriculture est favorisé par mesures de protection et de stimulation de la production venues du gouvernement.
• Nouvelles matières premières	Les nouvelles matières-première, généralement sans lipides, sont déjà disponibles en Europe où elles n'ont pas pour autant débouché sur des articles de consommation de masse. La perspective d'utilisation de ces matières premières au Brésil, où une grande partie de la population ne mange pas assez de lipides, l'utilisation de ces produits comme articles de grande consommation reste lointaine.	Deux possibilités: a) La relance économique permet une redistribution de la richesse et l'augmentation des revenus de la population. Les nécessités alimentaires cessent d'être une préoccupation de base du consommateur. La surconsommation alimentaire de grande partie de la population tourne ces consommateurs dans la direction de produits moins gras. Les produits à tartiner à base de nouvelles MP moins grasses s'imposent comme produits de masse. b) L'approfondissement de la crise économique fait qu'une grande partie des classes moyennes tombe dans la pauvreté. La population en général n'arrive pas à se nourrir de façon satisfaisante. Dans ce contexte les consommateurs se tournent vers des aliments reconnus comme plus "nourrissants" et la teneur en MG est vue plutôt comme un atout que comme un handicap.

LEGISLATION:		
• La réglementation sur les corps gras solides	La loi qui concerne la fabrication et la commercialisation des corps gras solides au Brésil date de 1952, donc très ancienne. Elle ne prévoit pas les nouveaux produits à tartiner qui sont issus des innovations technologiques postérieures à cette date. Tous les produits à tartiner allégés et mixtes ne sont donc prévus en loi. Une nouvelle loi est en train d'être étudiée par le gouvernement avec le concours de margariniers. Les beurriers restent en dehors du processus d'élaboration de la nouvelle loi.	Deux possibilités: a) Il n'existe pas de nouvelle loi pour réglementer le marché des corps gras solides. La dénomination beurre et margarine ne peut être utilisée que par les produits classiques déjà définis dans la loi de 52. Le gouvernement, sous la pression des groupes laitiers, voit les produits mixtes comme une façon d'altérer le beurre pour tromper le consommateur et interdit sa fabrication. Les produits allégés, qu'ils soient d'origine laitière qu'ils soient d'origine végétale, sont considérés, selon un raisonnement "on ne peut pas vendre de l'eau pour la MG", comme des adultérations des produits classiques beurre et margarine. b) La nouvelle loi sur les corps gras solides à tartiner concerne tous les produits issus des nouvelles technologies de fabrication. Il n'existe pas de contraintes dans la composition et dans le taux de MG des produits à tartiner. La nouvelle loi n'impose pas de dénominations strictes dans la commercialisation des produits. Les produits mixtes, le beurre et ses dérivés et la margarine et ses dérivés sont réglementés par la même loi.

• Les mécanismes de taxation	La taxation sur les aliments au Brésil est, en moyenne, représente 21,75% du prix du produit au consommateur. Ce pourcentage est considéré injuste par les firmes agro-alimentaires envers les plus pauvres et trop lourde par rapport à d'autres pays occidentaux. Le secteur laitier peut nous fournir un bon exemple. En Argentine le poids moyen des impôts sur les produits laitiers est de 16%. Au Brésil il s'élève à 36,36%. Dans un contexte de sous-nutrition chronique de quelques couches de la population et de récession économique il semble clair que l'allégement des charges tributaires, avec la conséquente réduction des prix au consommateur, entraînerait une augmentation de la consommation non négligeable.	Deux possibilités: a) La charge tributaire sous les produits alimentaires augmente encore plus. b) Comme forme de stimuler le développement de l'agroindustrie et de faciliter l'accès des plus pauvres à une alimentation satisfaisante le gouvernement élimine les charges tributaires sur les aliments, y inclus le beurre, la margarine et dérivés.
• Les barrières à l'importation	La nouvelle politique économique brésilienne va dans le sens de réduire les barrières douanières à l'importation pour soumettre les entreprises nationales à la compétition internationale afin d'augmenter leur productivité. La création du MERCOSUL, zone de libre échange entre Uruguay, l'Argentine et le Brésil, dont l'intégration totale est prévue pour fin 1994, aura des conséquences certaines sur le marché interne brésilien des aliments, surtout au niveau des produits laitiers.	Deux possibilités: a) L'ouverture des marchés brésiliens aux produits alimentaires importés se poursuit. Les barrières douanières sont réduites au minimum. L'implantation du MERCOSUL s'achève avec succès. Les produits brésiliens sont compétitifs par rapport à leurs homologues étrangers. b) L'échec de la politique économique d'ouverture des marchés et les mesures de plus en plus protectionnistes des autres pays amènent le gouvernement à restreindre les importations afin de sauvegarder les firmes nationales. La capacité agro-alimentaire est considérée comme stratégique pour le pays et doit être protégée.

TECHNOLOGIE:		
• Les SAT végétales	A l'heure actuelle n'existe au Brésil, en plus de la margarine classique (82% de MG) dans sa version frigotartinable ou non, que des pâtes à tartiner végétales à 60% de MG. Il n'existe pas de produits à tartiner avec un taux de MG au-dessous de 60% de MG.	Deux possibilités: a) Les SAT végétales font leur entrée en force sur le marché brésilien. Les industriels arrivent à positionner le produit selon deux axes différents qui séduisent, bien que pour des raisons différentes, une grande partie des consommateurs. La première est le prix (moins de MG = produit moins cher) qui attire les plus pauvres et la deuxième est la notion de santé (moins de MG = produit plus "sain") qui attire les plus riches. b) La position confortable des leaders sur le marché et la morosité de l'économie ne les stimulent guère à se lancer dans des nouveaux produits. Les challengers, face à leur plus faible capacité de R&D, aux possibles réactions des leaders et aussi à la morosité du marché, ne se sentent pas non plus disposés à lancer des nouveaux produits sur le marché. Les SAT végétales avec moins de 60% de MG restent donc absentes du marché.
• Les SAT laitières	Ce marché est encore moins dynamique que celui des MGSV. Il n'existe sur le marché que le beurre classique à 82% de MG conditionné presque exclusivement en plaquettes de 250 g. Il n'existe pas non plus de variations pour le requeijão à tartiner qui utilise massivement des pots en verre pour son conditionnement.	Deux possibilités: a) L'apparition des SAT laitières sur le marché permet la commercialisation de produits proches du beurre à un prix plus abordable (moins de MG = moins cher). Les consommateurs qui avaient substitué le beurre par la margarine pour avoir accès à un produit à tartiner moins cher font maintenant le chemin inverse. La fabrication de ces produits est assurée par les grands groupes laitiers mais aussi par les margariniers qui ont développé une stratégie d'intégration horizontale à l'intérieur du S.I.R. b) Les SAT laitières ne sont pas présentes sur le marché. Les entreprises laitières n'ont pas pu se procurer la technologie nécessaire à leur fabrication et le déclin de la consommation des produits dérivés du lait ne les stimule non plus. De leur coté les margariniers ont renoncé à une stratégie d'intégration horizontale qui aurait pu déboucher sur la fabrication de ces produits.

• Les SAT mixtes	Les produits mixtes à tartiner ne sont pas encore fabriqués au Brésil.	Deux possibilités: a) L'élimination des problèmes légaux et la concurrence accrue dans le champ concurrentiel favorise le lancement des SAT mixtes qui vont se positionner entre le beurre et la margarine, aussi bien au niveau du prix qu'au niveau de la qualité perçue par le consommateur. Les entreprises laitières et les entreprises margarinières se lancent sur ce marché qui devient très dynamique. b) Face à des problèmes légaux et à une demande plutôt morose le lancement des SAT mixtes n'est pas suffisamment attirant pour convaincre les entreprises. Les deux filières du S.I.R. restent étanches entre elles; il n'existe pas d'intégration horizontale à l'intérieur du S.I.R. ni pour les beurriers ni pour les margariniers.
• Les efforts en R&D	Presque toutes les firmes productrices de margarine possèdent un département R&D structuré. Cependant, les deux leaders sont de loin les plus actifs en termes d'innovations technologiques. La R&D dans les petites et moyennes laiteries est presque inexistante. Même si les grands groupes laitiers possèdent des structures de R&D structurées elles sont très peu dynamiques. En général elles se contentent d'essayer d'imiter les produits lancés par les leaders.	Deux possibilités: a) Comme façon d'augmenter leur compétitivité au niveau interne et externe, les firmes installées sur le S.I.R. font des lourds investissements en R&D. Les efforts de R&D viennent aussi bien d'organismes de recherche gouvernementaux que des firmes laitières et margariniers elles-mêmes. Elles s'engagent donc dans une course à l'innovation technologique qui devra déboucher sur le lancement de nouveaux produits et l'amélioration des procédés de fabrication. b) Les efforts de R&D ne sont importants ni dans la filière MGSL ni dans la filière MGSV. Le déclin de la demande et l'ampleur des barrières à surmonter pour lancer des nouveaux produits ou investir dans l'augmentation de la productivité, ne réunissent pas les conditions suffisantes pour attirer les investissements des firmes.

• L'accès aux nouvelles technologies	La technologie nécessaire à la fabrication de nouveaux produits à tartiner encore inexistants sur le marché, et dans ce contexte pouvant être considérés comme des innovations, n'est pas bloquée pour des motifs autres que ceux liés à la capacité financière de l'entreprise à acquérir. La plus grande puissance économique des margariniers, par rapport aux groupes laitiers, joue donc en faveur des premiers. Dans le contexte actuel il paraît difficile que les petites et moyennes laiteries aient la taille économique suffisante pour acheter et rentabiliser ce type d'investissement.	Deux possibilités: a) Les nouvelles technologies de fabrication restent accessibles aux acteurs du système. Quelques groupes laitiers deviennent suffisamment grands pour les acquérir et les rentabiliser de façon satisfaisante. Il n'existe aucun concurrent direct sur le champ concurrentiel qui contrôle et bloque l'accès à de nouvelles technologies de fabrication. b) Des nouveaux procédés de fabrication sont découverts et brevetés par des entreprises qui les concurrencent directement sur le champ concurrentiel. L'accès à ces technologies ne va donc pas dépendre seulement de la capacité d'investissement de la firme. L'opération technique qui utilise cette technologie devient dans ce cas une opération-clé.
MARCHES PARALLELES ET INTERMEDIAIRES • Marché des dérivés du lait hors le beurre et le requeijão (fromage, yaourts, etc.)	L'action des grandes entreprises laitières nationales, mais surtout des multinationales du secteur a développé ce marché de façon considérable. Mais la consommation *per capita* reste encore faible par rapport aux pays plus développés. Dans les dernières années le secteur dans son ensemble a vu sa production diminuer considérablement à cause de la crise économique qui a baissé le pouvoir d'achat des consommateurs. Le consommateur étant contraint à se passer de ces produits pour pouvoir assurer leur nourriture de base.	Deux possibilités: a) La relance économique accompagnée de l'augmentation du revenu de la population donne un nouvel élan à la consommation des produits laitiers. Les investissements marketing dans le secteur pour essayer de sensibiliser le consommateur à ces produits (traditionnellement le brésilien n'est pas un gros consommateur de produits laitiers) sont intenses. La bonne rentabilité des activités laitières alliée d'une augmentation de la production capitalise les laiteries. b) Le déclin de la consommation des produits laitiers s'accentue. Même les multinationales, faute de perspectives futures, abandonnent le marché et rapatrient leur capital. Les firmes locales se contentent de distribuer le lait fluide (activité traditionnellement peu rentable) et d'une faible production des autres produits laitiers.

• Marché de l'huile de soja	Malgré l'augmentation de la population la consommation interne d'huile de soja a stagné dans les trois dernières années. Plusieurs entreprises se sont dégagées de ses activités de production de l'huile à cause de la baisse rentabilité de l'activité. Au niveau international l'huile de soja est de plus en plus concurrencée par l'huile de palme.	Deux possibilités; a) Les bonnes récoltes de l'agriculture et la relance économique ont permis le développement de la consommation de l'huile de soja jadis stagnante. La consommation de biscuits, glaces et d'autres produits qui en sont consommateurs, elle-aussi, se développe. Les huileries fonctionnent à pleine capacité. b) La consommation interne d'huile de soja s'effondre au niveau interne et externe. De plus en plus sa rentabilité est faible pour les entreprises. Les mauvaises récoltes ne permettent pas l'exploitation satisfaisante des huileries brésiliennes. Manque de pouvoir rentabiliser leurs investissements de plus en plus d'huileries ferment leurs portes. L'huile de palme fait sa rentrée en force sur le marché brésilien.
• Marché du tourteau de soja	La production de tourteau de soja vise principalement le marché externe. Actuellement seulement 30% des tourteaux de soja brésiliens sont consommés sur place. La consommation interne a à peu près stagné dans les dernières années. Depuis le début des années 80 elle se situe entre 2.000 et 3.000 millions de tonnes sans jamais avoir dépassé cette limite supérieure. La crise économique pousse les gens à la consommation de viande de volaille, moins chère que celle du boeuf. Cela a, en partie, équilibré la consommation des tourteaux de soja puisque l'élevage de volailles est grand consommateur de tourteau.	Deux possibilités: a) L'augmentation de l'élevage intensive, aussi bien pour le cheptel laitier que pour le cheptel à viande, augmente la consommation interne de tourteau. Malgré l'éloignement de la crise économique la consommation de volaille se consolide comme une alternative de choix pour le consommateur. Le prix du produit au niveau international et la chute des barrières protectionnistes chez les pays importateurs stimule l'exportation du tourteau brésilien. b) La consommation interne de tourteau est de plus en plus décroissante. Au niveau international le Brésil encontre de difficultés pour exporter leur produit face à une compétition acharnée et au renforcement des barrières de protection chez les pays importateurs. A tout cela s'ajoute les mauvaises récoltes et le succès d'autres oléagineux dans la production de produits protéiques pour les animaux.

Les diverses possibilités d'évolution des facteurs d'influence présentées ci-dessus seront regroupées dans le tableau suivant pour générer deux scénarios différents. Fidèle à notre raisonnement antérieur nous essayerons de caractériser les deux scénarios les plus contrastés et cohérents possibles.

DOMAINE D'INFLUENCE	FACTEUR D'INFLUENCE	SCENARIO A	SCENARIO B
SOCIETE	· Taux de croissance de la population	En basse	En hausse
	· Taux de chômage	En hausse	En baisse
	· Les critères d'achat	Non	Oui
	· Redistribution de la richesse	Aucune	Très forte
	· L'inflation	En hausse	En baisse
	· Augmentation du PIB	En baisse	En hausse
PRODUITS DU CHAMP CONCURRENTIEL	· Consommation du beurre	En baisse	En hausse
	· Consommation des MGV à tartiner	En hausse	En baisse
	· Consommation du requeijão	En baisse	En hausse
DISTRIBUTION	· Intégration amont des distributeurs	Inexistante	Très forte
	· Concentration des distributeurs	Atomisée	Concentrée
	· Marque des distributeurs	Inexistante	Partie importante du marché
	· Les super et hypermarchés dans la distribution	Faible	Forte
	· Equipements de conservation de produits et distribution	Rareté	Suffisante
CONCURRENCE INDUSTRIELLE	· Produits importés	Grands parts de marché	Faible participation
	· Nombre de concurrents sur le marché	En baisse	En hausse
	· Le taux de rentrée de nouveaux concurrents sur le marché	En baisse	En hausse
	· Investissements en marketing	En baisse	En hausse
	· Intégration verticale des concurrents industriels	Faible	Accrue
	· Intégration horizontale des concurrents industriels	Faible	Accrue
	· Parts de marché par firme	Faible	Importantes
APPROVISIONNEMENTS	· Accès aux matières premières	Facile	Difficile
	· Importation de matières premières	En hausse	Marginales
	· Nouvelles matières premières	Absentes	Utilisation importante
LEGISLATION	· La réglementation sur les corps gras solides	Pas de nouvelle loi	Loi nouvelle
	· La taxation	En hausse	En baisse
	· Les barrières à l'importation	Inexistantes	Importantes
TECHNOLOGIE	· SAT végétales	Non disponibles	En hausse
	· SAT laitières	Non disponibles	En hausse
	· SAT mixtes	Non disponibles	En hausse
	· Les efforts en R&D	En baisse	En hausse
	· Accès aux nouvelles technologies	Coté technique: facile Coté financier: difficile	Coté technique: difficile Coté financier: facile
MARCHES PARALLELES ET INTERMEDIAIRES	· Les dérivés du lait hormis le beurre et le requeijão	En baisse	En hausse
	· Marché de l'huile de soja	En baisse	En hausse
	· Marché du tourteau de soja	En baisse	En hausse

Les deux scénarios présentés sont des scénarios délibérément éloignés l'un de l'autre et la structure réelle de ce S.I.R. dans l'avenir devra se situer entre eux. La charge de subjectivité dans cette démarche est très élevée et chaque entreprise, faisant appel à des équipes différents, aura certainement des résultats assez différents. Cependant, la réflexion sur l'avenir est déjà très utile dans la démarche de n'importe quelle méthode de planification stratégique.

Dans les sections précédentes nous avons vu comment l'analyse du S.I.R. pourrait aider l'entreprise à définir sa stratégie dans le champ concurrentiel. Mais, en fait, comme nous l'avons montré dans cette section avec la méthode des scénarios, le S.I.R. n'est pas statique. Il évolue par les actions de l'entreprise ou malgré les actions de l'entreprise. Il existe même des facteurs complètement indépendants des secteurs industriels et commerciaux du système, notamment les facteurs liés à la macro-économie et à l'évolution de la société.

Ainsi, l'entreprise peut agir sur le S.I.R. et son environnement concurrentiel (le lancement d'un nouveau produit par exemple) en même temps que ceux-ci agissent sur elle (l'augmentation de la demande en fonction d'une augmentation du revenu de la population par exemple). Il semble donc logique que l'entreprise essaye de prévoir le cours des événements futurs pour essayer d'adapter sa stratégie. Il est clair aussi que l'entreprise doit essayer de mettre en oeuvre la stratégie adaptée au plus grand nombre de scénarios qu'elle juge les plus probables. La stratégie idéale pour l'entreprise serait celle qui lui permettrait d'avoir des avantages concurrentiels dans le cas de la concrétisation de quelqu'un des deux scénarios polaires. Cela est cependant très rarement possible et c'est pour ça que l'entreprise doit choisir un scénario intermédiaire sur lequel elle va parier et qui servira à l'orienter dans ses actions stratégiques.

Prenons un exemple tout simple. Quand une entreprise décide d'augmenter sa capacité de production elle parie sur le fait qu'elle est capable de vendre plus que sa capacité de production actuelle. Dans le cas des firmes productrices de margarine au Brésil par exemple, cela pourrait se produire pour une augmentation globale de la demande de produits à tartiner. Dans cette situation une entreprise non leader peut conquérir une tranche du marché plus facilement sans affronter directement les leaders (par une innovation technologique par exemple). Par contre, dans une demande stagnant l'augmentation de la production ne peut venir que de la conquête d'une partie des

consommateurs jusqu'alors fournis par les leaders, l'affrontement est alors direct. Dans tous les deux cas de figure il y aura certainement une réponse des leaders. A nouveau cette réponse pourra modifier le S.I.R. ou non. Ce sont toutes ces possibilités que l'entreprise devra essayer de prendre en compte avant d'arrêter une stratégie quelconque. Cela n'est évidement pas facile. Mais nous croyons que la méthode des scénarios, dans le contexte de la méthode présentée, représente un outil intéressant pour essayer de repérer les conséquences des actions stratégiques sur le système et vice versa.

Les deux scénarios esquissés précédemment laissent entrevoir de stratégies différentes. L'un, le plus optimiste, stimule des investissements dès maintenant pour être préparé pour répondre à l'augmentation future de la demande pendant que l'autre est plutôt pessimiste en ce qui concerne l'avenir. Ainsi, que l'entreprise parie sur un scénario plus ou moins proche de l'un des deux présentés elle devra adopter une stratégie en conséquence.

L'objectif de cette section n'était pas de construire tous les scénarios possibles pour le S.I.R.. Cela, plus la construction des "scénarios le plus probables", demanderait un travail qui échapperait aux dimensions de cette thèse. En plus, l'interaction indispensable avec d'autres observateurs externes et avec les acteurs du système, indispensables à un travail de ce type, serait très difficile à faire dans la situation que ce travail a été mené.

Il est intéressant d'observer qu'à peu près toutes les variables qui pourraient influencer le plus directement le S.I.R., dénommées dans les tableaux ci-dessus "facteurs d'influence", avaient déjà été identifiées et commentées au long de l'analyse du S.I.R.. Ainsi, à ce moment de la démarche, la construction des scénarios est facilitée par la compréhension que l'analyste a du problème en question.

Pour l'entreprise souhaitant définir sa stratégie dans ce champ concurrentiel il s'agirait maintenant de choisir la structure du S.I.R. qui serait la plus convenable pour elle, son "scénario souhaitable". En fonction de l'analyse de ses faiblesses et de ses atouts, mais aussi de ceux de ses concurrents, l'entreprise devrait être en mesure d'identifier la structure du S.I.R. qui s'adapte au mieux à ses compétences spécifiques. Pour les variables externes au système, indépendantes de l'action de ses acteurs, il s'agit de parier sur l'évolution qui renforcera l'avantage concurrentiel de l'entreprise. La comparaison de ce scénario avec l'ensemble des scénarios possibles, et tout

particulièrement avec les scénarios les plus probables, pourra amener l'entreprise à réviser son scénario souhaitable. Comme résultat de cette comparaison interactive l'entreprise aura un scénario qui sera certainement différent de celui du départ mais plus probable. L'enjeu est de bien évaluer le pouvoir que l'entreprise possède de changer les scénarios les plus probables pour les approcher de ceux auxquels elle souhaite arriver.

Les actions stratégiques de l'entreprise, pour ce champ concurrentiel, devront donc aller dans le sens du scénario défini précédemment. C'est l'heure de définir les actions de court terme qui devront résulter en l'accomplissement des prévisions de l'entreprise et d'intégrer ces actions dans la stratégie globale de l'entreprise.

Une analyse de ce type pour les principales firmes brésiliennes du S.I.R. demanderait des informations que nous ne saurions pas nous procurer et du temps. En plus, telle n'était pas l'objectif de ce travail. Cependant la construction des deux scénarios "polaires" développés dans cette section, aussi subjectifs et sujet à critiques soient-ils, nous semblent utile pour montrer aux entreprises comment elles peuvent toucher les informations importantes de l'analyse du S.I.R. pour construire des scénarios. Ainsi, tous les scénarios possibles seraient entre ces deux scénarios opposés et il appartiendrait donc aux entreprises de nuancer tel ou tel facteur d'influence pour construire un scénario diffèrent et peut être, à leur avis, plus probable d'arriver.

11. L'ANALYSE DE LA STRATEGIE GLOBALE DES ENTREPRISES DU CHAMP CONCURRENTIEL.

Les entreprises qui participent à ce champ concurrentiel sont du type groupes diversifiés et conglomérats (voir section 13, deuxième partie). Les deux les plus importants fabricants de margarine, GESSY LEVER et la SANBRA, possèdent des activités industrielles et commerciales qui vont au-delà du champ concurrentiel et même de l'agro-alimentaire. Les activités des laiteries sont, en général, plus concentrées sur la filière lait elle-même. Cela n'empêche pas que les plus grandes laiteries aient un portefeuille de produits assez étendu. Les deux cas de figure nous permettent d'entrevoir des synergies intéressantes aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du S.I.R..

Dans la deuxième partie du travail, section 13.1, nous avions présenté la méthode de gestion de portefeuille d'activités - G.P.A. comme un outil qui pourrait s'intégrer dans la méthode proposée. A cette occasion nous avions remarqué que cette méthode était beaucoup plus utile par la "visualisation" intégrée des activités de l'entreprise qu'elle permettait que par ses "recommandations" stratégiques.

L'entreprise qui a développé la méthode jusqu'ici ne devrait pas avoir de problèmes pour utiliser ces outils. En fait les connaissances et les données cumulées nous semblent largement suffisantes pour permettre à l'entreprise de construire la grille d'analyse et, en suite, de positionner ses activités sur cette même grille. Même la construction de grilles plus complexes, comme celles du type McKinsey par exemple, seraient moins difficiles compte tenu des informations dont l'entreprise dispose sur leurs environnements concurrentiels.

Nous n'allons pas nous attacher à construire toutes les grilles d'analyse et encore moins à y positionner toutes les champs concurrentiels de toutes les principales entreprises qui participent à ce champ concurrentiel. Malheureusement l'accès aux données internes des entreprises, qui permettraient un exercice de ce type, est extrêmement difficiles d'obtenir au Brésil. Ceci dit, quelque tentative dans ce sens pourrait être trop imparfaite et donc, mal compris par les entreprises elles-mêmes. Cependant, nous répétons que, pour l'entreprise qui mène l'analyse, la construction de la grille et le positionnement de ses activités ne doit pas poser de problèmes spéciaux, à part ceux inhérents aux modèles eux-mêmes.

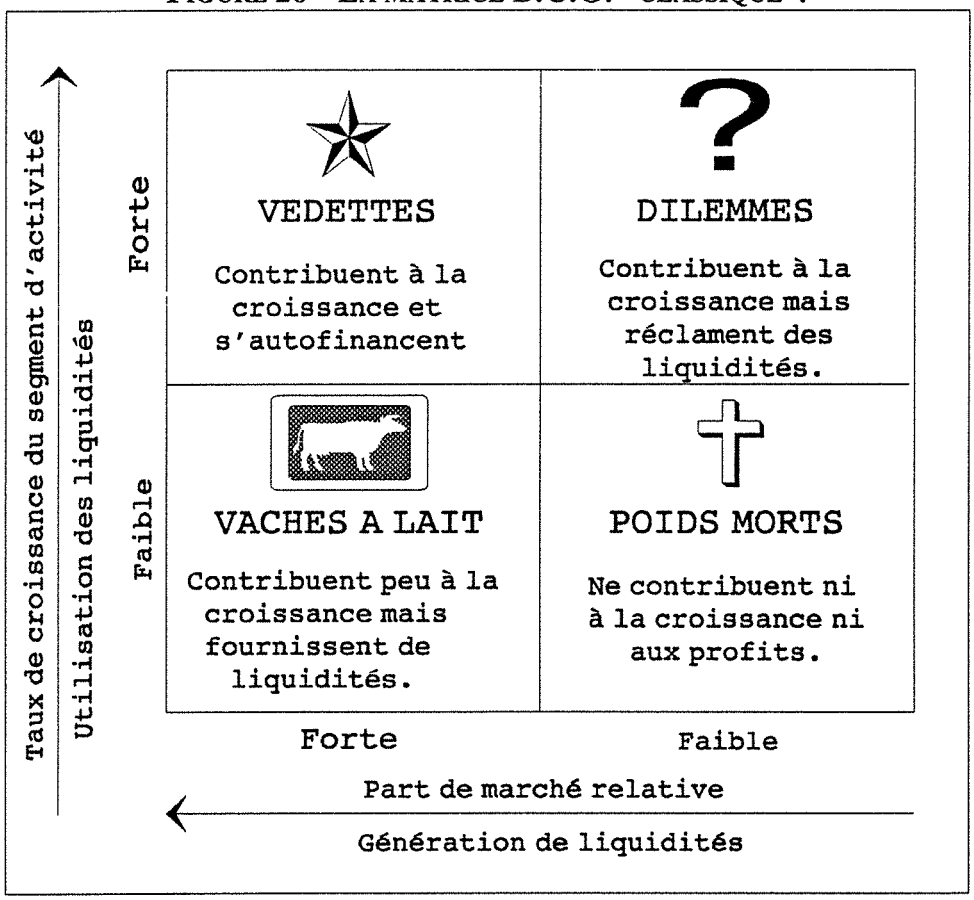
Toutefois, nous ne pouvons pas nous empêcher de faire quelques considérations à ce sujet.

Le positionnement des activités des entreprises sur la grille du modèle B.C.G. classique va certainement varier d'entreprise à entreprise. Ainsi, compte tenu des informations dont nous disposons et de la structure du S.I.R., il semble logique que pour les leaders du marché des MGVS cette activité soit classifiée comme "vache à lait". Il en est de même pour les leaders régionaux dans la fabrication du beurre. Dans le cas des derniers entrants sur le marché, surtout dans le cas des MGVS, cette activité serait plutôt un "dilemme". L'enjeu pour les nouveaux entrants est donc de faire en sorte que

l'activité migre vers la position de "vedette" ou de "vache à lait" plutôt que devenir un "poids mort" (voir figure 34).

Dans le cas du produit "générique" MGVS une dissociation entre divers produits qui le composent est instructive. Les margarines classiques (82% de MG), frigotartinables ou non, seraient toujours classées, par les leaders, dans la catégorie "vaches à lait". Cependant, face à un taux élevé de croissance du marché, les "cremes vegetais" (margarines allégées à 60% de MG) seraient plutôt considérées comme "vedettes". Pour les margarines de cuisson (*margarinas duras*) la classification serait entre la case "vache à lait" et la case "poids mort".

FIGURE 26 - LA MATRICE B.C.G. "CLASSIQUE".

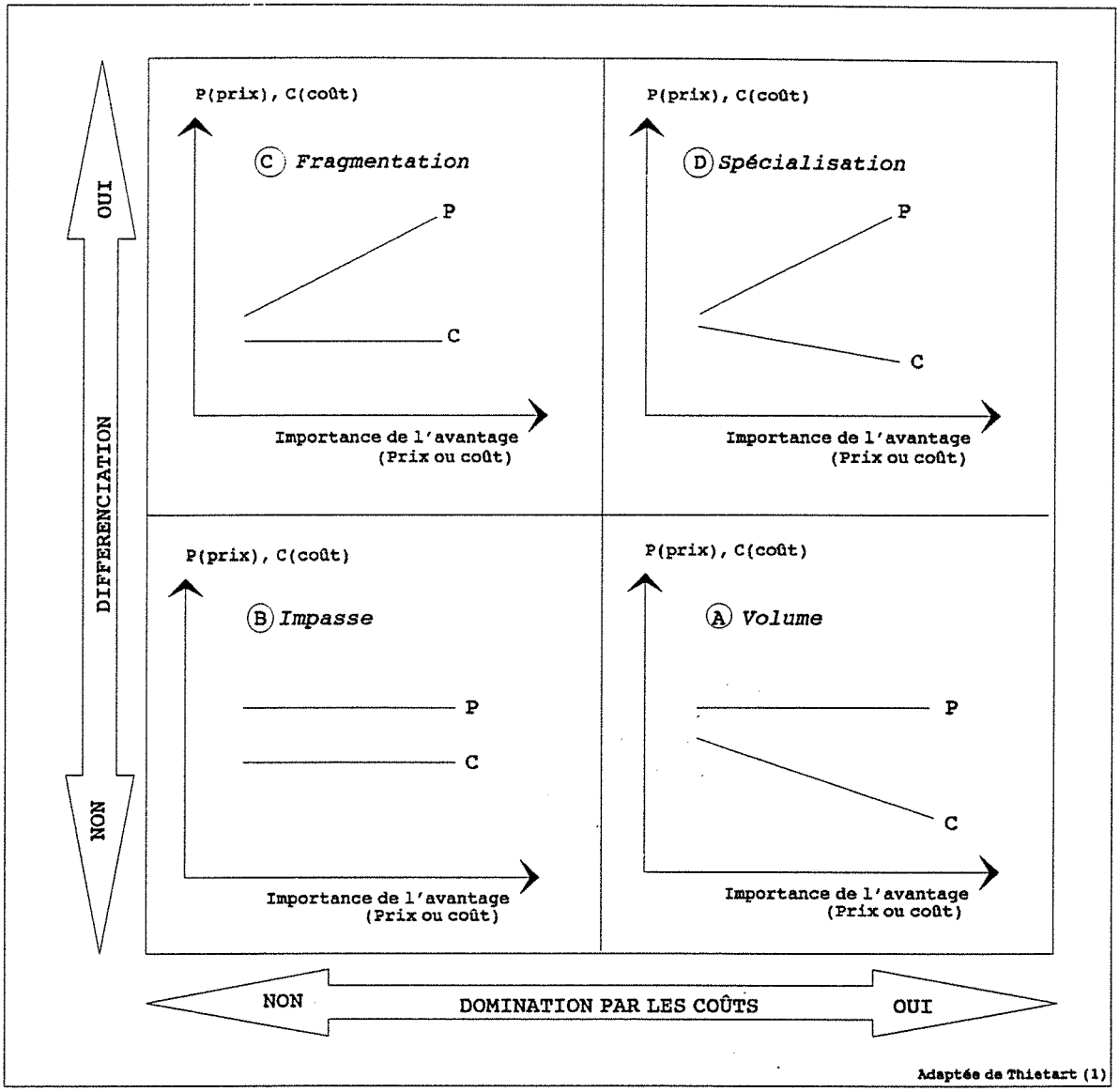


Voyons maintenant un peu du coté des nouveaux entrants sur le marché des MGVS. Les nouveaux fabricants de margarines allégés au Brésil auraient cette activité

très probablement située dans la position "dilemme". Dans ce cas le modèle B.C.G. est clair dans sa recommandation: investir pour devenir leader ou abandonner. Or, nous avions vu que les entreprises pourraient très bien coexister avec les leaders tout en gardant un profit intéressant. Telle a été d'ailleurs la stratégie de plusieurs fabricants de margarine qui n'ont pas cherché à affronter le leader au niveau national mais ont choisi plutôt de se concentrer sur leurs régions d'origine. Cela explique en partie le succès de PILAR dans le Nord-est et de PIRAQUE à Rio de Janeiro. Ces entreprises ne sont pas toujours leaders mais semblent avoir des positions concurrentielles intéressantes.

Finalement, il est intéressant d'observer que l'hypothèse de fond du modèle B.C.G. semble ne pas s'appliquer dans le cas des produits du champ concurrentiel. En effet, nous avions déjà observé que les activités de fabrication du beurre et des MGVS ne semblent pas être trop affectés par les effets des courbes d'expérience des produits. Les difficultés de s'imposer aux concurrents via une stratégie du type "domination par les coûts" ont fait en sorte que les entreprises se tournent vers l'autre grande stratégie de base: la différenciation. Cela nous amène à la matrice B.C.G. modifiée ou "nouvelle matrice B.C.G." (voir figure 35).

FIGURE 27 - LA NOUVELLE MATRICE B.C.G.



Cette matrice peut nous conduire à quelques réflexions intéressantes sur le marché des MGVS et sur le marché du beurre. Nous avions vu que, compte tenu de notre enquête sur le terrain, le consommateur brésilien n'était pas prêt à s'écarter trop du prix de référence des produits. D'ailleurs cela représentait un problème pour les entreprises qui n'arrivaient pas à différencier suffisamment leurs produits pour que le consommateur paye un surprix pour l'obtenir. Evidemment cela peut dériver de la situation économique critique du pays et de la vision que le consommateur a de ces produits. Toutefois, cela peut être aussi la faute de l'entreprise qui n'a pas trouvé le bon critère sur lequel se différencier et qui, en plus, n'a pas su amener le consommateur à reconnaître la

différence entre ses produits et les produits de l'offre de référence. De toute façon, dans la situation actuelle, les entreprises éprouvent des difficultés pour mettre en pratique des stratégies de différenciation qui résultent en une augmentation du prix final des produits. Si le consommateur ne reconnaît pas les différences entre les produits et, en plus, s'il n'accepte pas de payer plus pour ces différences, une stratégie classique de différenciation ne se justifie pas. Les difficultés pour augmenter les prix via une stratégie de différenciation font que nous nous concentrons davantage sur les deux cases inférieures du tableau. Mais, à ce niveau il y a aussi des problèmes. Nous avions vu que les entreprises n'avaient pas beaucoup de flexibilité pour diminuer encore davantage les coûts de production (faute d'économies d'échelle et d'apprentissage importants) et que, d'ailleurs, le prix du produit était tombé au plus bas dans son histoire. Nous nous trouvons donc dans une situation d'impasse" où les prix et les coûts sont à peu près bloqués. Cette situation ne semble être intéressante pour aucun acteur du système. Il s'agit donc d'entreprendre des actions stratégiques pour débloquer la situation, ce que peut être tenté surtout par les stratégies mentionnées dans la section 10.2.2.3..

La situation dans le marché du beurre est différente. Les beurriers, au contraire des fabricants de margarine qui utilisent des procédés de fabrication plus modernes, utilisent massivement le processus de fabrication en baratte, pourtant déjà très ancien. Ce processus de fabrication diminue la flexibilité de la production tout en augmentant leurs coûts[158]. Les beurriers français, conscients des faiblesses de ce procédé, utilisent, depuis déjà longtemps, des procédés en continu par butyrateurs. L'utilisation de ces équipements s'adapte bien à la production du beurre qui est un produit standardisable et, en France, de production de masse. L'adoption de ces équipements par les laiteries brésiliennes pourrait diminuer les coûts de production du beurre et permettre aux entreprises d'envisager une stratégie de "domination par les coûts". Il reste cependant quelques problèmes. Les effets pervers de l'inflation font que parfois les gains de productivité et des coûts soient noyés dans d'autres coûts, tels que financiers par exemple. Dans une époque de crise comme celle-ci il reste peu d'entreprises laitières suffisamment capitalisées pour pouvoir investir dans ces équipements, considérés relativement chers. Finalement, il fallait pouvoir s'assurer un minimum de marché et d'approvisionnement en MG pour pouvoir rentabiliser l'investissement.

158 CERUTTI, J.P. & LALANNE, X. *Op. Cit.*

Les considérations des paragraphes précédents restent vraies pour les matrices A.D.L. et McKinsey. D'ailleurs, ces deux méthodes, beaucoup plus subjectives dans leur application que la méthode B.C.G., trouveraient dans l'application de la méthode une source d'informations privilégiée. La méthode McK, par exemple, introduit la notion de synergie dans ses analyses. Or, comme nous avons déjà vu, comme nous reverrons par la suite, la méthode représente un puissant outil pour repérer les synergies potentielles à l'intérieur et à l'extérieur du S.I.R., ce qui enrichirait et faciliterait son utilisation.

11.1. QUELQUES SYNERGIES POSSIBLES A L'EXTERIEUR DU S.I.R.

Nous ne procéderons pas à une analyse de toutes les synergies possibles pour tous les acteurs du système. Cela nous serait impossible car elle demanderait la connaissance de la situation spécifique de chaque entreprise par rapport au S.I.R., données que nous ne possédons pas. D'ailleurs l'objectif principal du travail n'a jamais été d'analyser individuellement les entreprises concernées par le champ concurrentiel.

Nous trouvons comme PORTER "qu'une diversification fondée sur les interconnexions (dans notre cas les opérations-noeuds) est la forme de diversification qui a les plus grandes chances d'accroître l'avantage concurrentiel dans les secteurs où la firme est déjà présente ou de conduire à un avantage concurrentiel durable dans de nouveaux secteurs"[159].

Nous avions vu que la plus grande partie des nouveaux entrants sur le marché des MGVS venait d'une intégration verticale de ses activités liées au secteur oléagineux. Cela a été notamment le cas de la SADIA et la CEVAL. Mais, il y a eu aussi de nouveaux entrants qui ne venaient pas de la filière MGV. Tel a été le cas pour PIRAQUE qui a utilisé sa consommation de margarine dans la fabrication de biscuits pour se lancer dans ce nouveau marché. Cela illustre comment une entreprise peut exploiter les interconnexions entre S.I.R. différents pour baser son processus de diversification. L'interconnexion est représentée ici par la fabrication de MGVS, matière-première indispensable à la fabrication de biscuits. En fait, ce sont les effets synergiques que

159 PORTER, M. *Op. Cit.*

l'entreprise a pu mettre en évidence, entre les deux S.I.R. qui a rendu possible cette diversification.

Les entreprises doivent chercher le maximum de synergies possibles entre les S.I.R. sur lesquels elles agissent et les S.I.R. vers lequel elles veulent se diversifier. L'existence de ces synergies, alliée évidement à la capacité d'attraction du S.I.R. en question, sont des arguments puissants lors d'une option de diversification. Prenons un autre exemple.

Aussi bien la SADIA quel la CEVAL ont pénétré le marché des MGVS à partir d'une intégration verticale de leurs activités d'extraction et de raffinage de l'huile de soja. A ce niveau elles avaient à peu près les mêmes atouts pour réussir cette intégration. Mais, la SADIA avait beaucoup plus d'expérience sur le marché interne et sur la vente en détail que la CEVAL. Autrement dit, la force de vente et le réseau de distribution de la SADIA semblait être, toujours au niveau interne, mieux organisé qui celui de la CEVAL, qui était, auparavant, beaucoup plus tournée vers le marché externe. En conséquence les synergies que la SADIA peut envisager au niveau commercial et logistique sont plus fortes que celles de CEVAL. Cette différence a fait que les leaders ont pris SADIA comme un concurrent plus dangereux que CEVAL. Les obstacles ne sont pour autant insurmontables. La rentrée de ces entreprises sur le marché étant relativement récente il va falloir observer le marché pour voir comment ces entreprises vont se comporter dans l'avenir.

Une entreprise productrice de margarine souhaitant se développer vers la filière lait aurait certainement d'autres synergies à envisager que celles présentes sur le champ concurrentiel et qui ont déjà été cités. Elles seraient liées à la production des autres produits dérivés du lait hormis le beurre. Ces synergies concerneraient les étapes qui précèdent la fragmentation du lait (collecte, analyse, pasteurisation, centrifugation, etc.) et l'utilisation de la partie non grasse du lait pour la fabrication d'autres produits (fromages, yaourts, etc.). Evidement, à cela, nous pouvons ajouter toutes les synergies liées aux activités commerciales et aux activités logistiques de commercialisation et approvisionnement.

Ce ne sont que quelques exemples de synergies que les entreprises du champ concurrentiel ont pu, ou pourraient, trouver entre les plusieurs S.I.R. auxquels elles participent. Evidemment cela n'épuise pas, de loin, toutes les possibilités. Ces analyses

doivent être faites individuellement, par entreprise, en fonction des S.I.R. auxquels elles participent, ce qui dépasse les objectifs de ce travail.

12. LES MODIFICATIONS POSSIBLES DU S.I.R. MG A TARTINER AU BRESIL ET LA VEILLE SUR LE SYSTEME.

Nous avions vu dans la section 8.2.3 trois exemples de nouveaux produits qui pourraient changer la structure du champ concurrentiel des matières grasses à tartiner au Brésil: le produits mixtes et les beurres allégés. Cela n'épuise nullement d'autres possibilités de changement dans la structure concurrentiel du S.I.R.. Dans ce cas précis les filières concernées par le S.I.R. ne seraient pas changées, ce qui n'est pas vrai dans tous les cas. En fait, l'introduction d'un nouveau produit pourrait très bien apporter une nouvelle filière de production au S.I.R. et, à partir de là, déclencher une nouvelle analyse, cette fois-ci, en prenant en compte la "nouvelle filière". L'introduction sur le marché de produits à tartiner substituts du beurre et de la margarine à partir de nouvelles matières premières en serait un bon exemple.

Mais, même si le faisceau de filières qui compose le S.I.R. reste le même, les altérations sur l'architecture du système peuvent être de taille. En fait, dans ce cas-ci, les modifications peuvent se produire surtout au niveau des synergies possibles à l'intérieur et à l'extérieur du système. Les opérations susceptibles d'avoir des synergies favorisent la diversification des entreprises à l'intérieur du S.I.R. et peuvent augmenter le pouvoir qu'une entreprise a de maîtriser telle ou telle opération-clé. C'est d'ailleurs aussi à cause de ces changements potentiels dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise qu'une nouvelle analyse se justifie.

A la fin de ce processus, si la stratégie globale arrêtée ne change pas la structure concurrentielle du S.I.R., l'entreprise verra ses options stratégiques définies. Mais, le travail de l'analyste n'est pas pour autant fini. Il reste d'un coté, avec les responsables directs des différents départements de l'entreprise (R.H., R&D, gestion de la production, etc.) à prendre les décisions de court et moyen terme qui permettront d'atteindre les

objectifs définis dans la stratégie globale de la firme[160], et, d'autre part, à surveiller le système pour voir s'il évolue en fonction des expectatives de l'entreprise.

Le système de veille transforme le S.I.R. en un outil d'analyse stratégique avec une durée de vie indéfinie. L'enjeu est de surveiller continûment le S.I.R. et le champ concurrentiel pour pouvoir détecter rapidement les écarts entre l'évolution prévue par le système et son évolution réelle et, évidemment, agir en conséquence de ces écarts. Le S.I.R. devra être redessiné chaque fois qu'une altération importante, prévue ou non, arrivera sur le système.

Toutes les sources d'informations qui ont été utilisées pendant le processus de construction et d'analyse du S.I.R. doivent être aussi utilisées pour le maintenir actualisé. Il s'agit donc d'entretenir le réseau d'informations qui a été crée lors de l'application de la méthode. Ce travail doit être mené par l'unité de planification stratégique de l'entreprise qui doit centraliser les informations et organiser des réunions périodiques avec toutes les personnes concernées pour entretenir l'esprit d'équipe et assurer la circulation des informations.

Encore une fois, compte tenu de leur degré d'organisation interne et de leur puissance financière, les producteurs de margarine semblent être mieux positionnés pour implanter un système de ce type que les laiteries. En plus, comme les leaders du secteur de la margarine sont des multinationales il est plus simple pour eux de capter des informations à l'étranger. En faisant la comparaison entre la situation française et la situation brésilienne nous avons vu, tout au long de ce travail, combien ces informations peuvent être importantes pour les entreprises qui regardent l'avenir pour définir leurs actions d'aujourd'hui..

13. CONCLUSION

L'évolution politique et industrielle brésilienne a généré un marché consommateur qui fonctionne, encore aujourd'hui, à deux vitesses. Face à une partie de la population

160 Les actions de court et moyen terme que l'entreprise doit accomplir pour mettre en oeuvre son stratégie ne sont pas du ressort de ce travail. En fait, elles peuvent varier d'entreprise à entreprise en plus de couvrir un domaine d'activités extrêmement vaste, d'où l'impossibilité de ce travail de procéder à une analyse de ce type.

disposant d'un revenu capable de s'assurer un modèle de consommation similaire à celui des pays les plus riches, nous trouvons une autre partie de la population qui n'arrive même pas à assurer sa survie en termes acceptables. Cette dualité conditionne fortement les options stratégiques des firmes présentes sur le marché brésilien.

Le Brésil, malgré un potentiel agricole encore inexploité, est parmi les huit premiers pays exportateurs d'aliments du monde. Cependant, ce chiffre cache des disparités entre les diverses filières qui composent l'agro-alimentaire brésilienne. Le soja et dérivés étaient responsables, en 1990, pour 29,3% de toutes les exportations agricoles brésiliennes.

Nous avons constaté que le champ concurrentiel des matières grasses à tartiner au Brésil était substantiellement diffèrent de ce que nous pouvons voir en France. Ces différences vont de la gamme de produits qui forment le champ concurrentiel au degré d'interconnexion des filières concernées par le S.I.R.. En fait, la situation française pour ce champ concurrentiel spécifique peut nous donner de bonnes indications de comment ce même champ concurrentiel pourrait évoluer au Brésil.

L'étude des deux principales filières concernées par le S.I.R., la filière-lait et la filière-soja, a montré, comme l'on pouvait s'y attendre, des différences importantes. Ces différences affectent directement les conditions de production et de commercialisation des produits du champ concurrentiel et soulignent l'interdépendance de ces produits au niveau du marché. Ainsi, par exemple, une augmentation du prix du beurre devrait augmenter la substitution de celui-ci par de la margarine et vice versa.

Il est encore intéressant de noter que, au contraire de l'Europe et des Etats Unis, le beurre est considéré par les brésiliens comme moins nuisible pour la santé que la margarine. Ainsi, le produit à tartiner "idéal" pour le consommateur brésilien s'approche beaucoup plus du beurre que de la margarine.

A l'exemple de la France la structure de production de la margarine au Brésil est beaucoup plus concentrée que celle du beurre. Les investissements en publicité et promotion dans la margarine sont de plus en plus importants alors que pour le beurre ils sont presque inexistants. En plus, la taille et la puissance financière des groupes fabricants de margarines dépassent largement ceux des fabricants de beurre.

Nous avons conclu que les opérations liées à la commercialisation et à la mise en marché de la margarine et du beurre sont des opérations-clés du S.I.R.. Pour la filière-lait nous pouvons encore ajouter l'accès à la matière-première comme une autre opération-clé. Compte tenu de la taille des entreprises fabriquantes de margarine et des investissements nécessaires en technologie et en marketing pour investir ce segment de production, il nous paraît plus facile d'atteindre une diversification des margariniers vers la filière-lait que des beurriers vers la filière-soja. Il faut cependant souligner que l'accès à la technologie n'est pas verrouillé par des critères autres que ceux liés à la capacité d'achat et de rentabilité de l'investissement.

La situation actuelle de ce champ concurrentiel en France nous a enclin à proposer des produits qui pourraient changer, de façon plus ou moins importante, la dynamique de ce champ concurrentiel au Brésil. Toujours dans cette direction, nous avons vu que la création d'un produit mixte allégé à 40% de MG positionné comme produit haut de gamme aurait un faible pouvoir dynamisateur sur la filière-lait. Pour que cette dynamisation soit plus effective il faut qu'un produit de ce type soit capable de se positionner comme produit de masse, donc accessible aussi aux classes les moins favorisées.

Il est intéressant d'observer que les variables nécessaires à la construction des scénarios proposés avaient déjà été identifiées et commentées dans les étapes précédentes de la méthode. En accord avec les idées développées dans la deuxième partie du travail, cela rend plus facile la tâche de l'analyste lors de l'application de cette étape de la méthode.

A notre avis, la partie de la méthode qui reste la plus problématique est celle liée à la superposition des plusieurs S.I.R. auxquels l'entreprise peut participer. Il faut rappeler que cette opération avait comme objectif de déceler les synergies non seulement à l'intérieur d'un seul S.I.R., mais aussi entre les divers S.I.R. pertinents à l'entreprise. L'objectif final était d'aider dans l'élaboration d'une stratégie globale pour l'ensemble des activités de l'entreprise. Bien qu'imaginable en théorie, cette opération devient délicate dans la pratique. Nous croyons que le passage du niveau d'analyse activité (un seul S.I.R.) à un niveau plus global (plusieurs S.I.R.) mériterait des études plus approfondies.

CONCLUSION

L'ensemble de ce travail a été consacré à étudier la notion de filière comme outil d'aide à la décision stratégique. La littérature sur le sujet atteste que nous ne sommes pas les premiers à envisager l'utilisation de la notion de filière à des fins d'analyse stratégique. Nous avons déjà mentionné et décris quelques unes de ces initiatives. Ainsi, notre objectif de base n'a jamais été d'épuiser le sujet mais tout simplement de contribuer à l'exploitation d'une idée que nous jugions intéressante dans le démarche de choix stratégiques des firmes. Dans ce sens, nous n'avons pas prétendu créer une méthode finie en tous ses aspects, mais simplement concourir à la réflexion stratégique par la proposition d'un raisonnement que nous croyons porteur pour l'entreprise. Il reste clair dans notre esprit que la validation d'un modèle comme celui que nous avons proposé ne peut être faite complètement que par son utilisation pratique par les entreprises, ce qui ne diminue en rien l'importance de nouvelles contributions théoriques.

A ce titre la thèse a cherché à comprendre et à clarifier quelques unes des difficultés pointées par d'autres auteurs comme inhérents à l'utilisation de la notion de filière comme outil d'analyse stratégique (voir section 5.2.2). La première, et peut-être l'une des plus importantes, est la façon de définir la filière au regard de l'objectif d'analyse visé (définition par l'amont ou par l'aval). Ce travail a défini des critères (notion de produit-service et d'offre de référence entre autres) qui indiquent au analyste comment s'y prendre pour choisir les produits du champ concurrentiel et, à

partir de là, les filières du S.I.R. L'autre difficulté concerne le degré de finesse de la représentation de la filière. Bien que restant en dernière instance une affaire de jugement de l'analyste la thèse a donné quelques indications sur les opérations qui devraient y être représentées et donc pris en considération dans l'analyse (voir notament lsa section 6.2 de la deuxième partie). En autre, selon quelques auteurs, le manque de précision de la notion de filière, dû en grande partie à "sa portée trop générale", fait qu'elle a été remise en question en tant qu'outil pertinent d'analyse des structures industrielles. Les resultats de cette thèse montrent que la notion de filière, si correctement employée, peut être un outil interessant de reperage des systèmes industriels. Finalement, dans les analyses en termes de filières nous avons relevé le problème de la définition des contours des filières cibles de l'étude et de jusqu'où il faudrait pousser les analyses en amont et en aval des filières. Nous croyons que la démarche que nous avons proposé pour la construction du S.I.R. aide à résoudre ce problème.

Le grand nombre de travaux sur le management stratégique ces dernières années et la place que cette discipline occupe actuellement dans la vie quotidienne des entreprises et des écoles de gestion, témoignent de l'importance que le monde académique et le monde des entreprises apportent au sujet. Les raisons de base de la réussite du management stratégique ne sont pas difficiles à expliquer. Ce sont les décisions stratégiques qui, fondamentalement, déterminent le succès, la survie ou la mort de l'entreprise. Les choix stratégiques vont déterminer la façon selon laquelle la firme doit allouer ses ressources pour être la plus performante possible face à un environnement de plus en plus changeant et à une concurrence devenue acharnée.

Nos recherches bibliographiques ont montré la notion de filière comme étant l'un des outils privilégiés de l'Economie Industrielle française. Malgré les diverses fins auxquelles elle peut être utile (politique industrielle, analyse des mutations technologiques, description techno-économique, ...) nous avons voulu mettre en évidence son utilisation comme outil de management stratégique des entreprises.

En effet, la notion de filière peut être utilisée pour aider à comprendre la dynamique de fonctionnement de l'espace méso-analytique qui entoure la firme et duquel elle fait partie intégrante. La firme subit les influences des autres acteurs qui gravitent dans ce même espace en même temps qu'elle peut agir sur eux. Assumer que la structure du secteur, ou dans notre cas, du S.I.R., agit sur le comportement stratégique des firmes et sur leurs performances, nous place dans la même perspective

d'analyse que celle du modèle S ⇨C ⇨ P et, plus récemment, des travaux d'HARVARD et, notamment, ceux de PORTER.

Mais la structure du secteur, et donc des S.I.R. concernés par les activités de l'entreprise, n'explique pas tout. Le succès de l'entreprise repose aussi sur l'efficacité qu'elle peut montrer par la maîtrise de ses compétences internes. Elle doit utiliser ces compétences pour essayer d'infléchir les forces du secteur à son profit ou, faute de pouvoir influencer la structure du secteur, essayer de se positionner le mieux possible dans la structure à laquelle elle est soumise. Toutefois, l'entreprise ne doit pas gâcher son énergie en essayant de dominer toutes les opérations en relation avec ses activités. Elle doit concentrer ses efforts dans la maîtrise des opérations vraiment importantes pour l'ensemble de son segment d'action. L'entreprise doit être capable d'identifier quelles sont les opérations (techniques, logistiques ou commerciales) qui sont essentielles au bon fonctionnement de ses activités et sur lesquelles elle peut réellement agir pour avoir des avantages concurrentiels vis à vis de ses concurrents. C'est à ce moment-là que la notion d'opération-clé prend toute son importance. Ainsi, les facteurs internes de succès de l'entreprise doivent être examinés à la lumière des opérations-clés du système.

Nous croyons que la confrontation des opérations-clés du système aux compétences de l'entreprise peut être utile dans la définition du métier de la firme. A notre avis il est plus utile pour la firme (mais certainement plus délicat) de définir son métier par ses compétences de base que par ses produits finis. La définition du métier de l'entreprise par rapport à ses compétences est certainement moins contraignante pour les choix stratégiques que par rapport à ses produits. Il semble plus facile d'identifier la concurrence actuelle et potentielle, ainsi que de déceler de nouvelles opportunités de marché, si l'entreprise assume ce raisonnement-là. Or, si nous revenons sur les idées du paragraphe antérieur, nous pouvons voir que la méthode propose justement d'identifier les opérations-clés du S.I.R. et d'étudier la capacité de l'entreprise à les maîtriser. Nous assumons que la capacité d'être plus efficace dans la maîtrise d'une opération-clé constitue justement la compétence qui différencie, au niveau concurrentiel, une entreprise de ses concurrents. Il semble donc logique que l'ensemble de cette réflexion aboutisse, même de façon indirecte, à des considérations sur le métier qu'elle exerce.

L'application de la méthode suggère la formation d'une équipe multidisciplinaire à l'intérieur de l'entreprise et un professionnel avec une double formation en gestion et en technologie pour la conduire. Nous croyons que l'énergie nécessaire pour réunir,

motiver et mettre en oeuvre cette équipe peut constituer une considérable barrière initiale à l'application de la méthode. Cependant, l'implication de la direction générale de l'entreprise dans la démarche (par la création d'une cellule d'analyse stratégique par exemple) pourrait être capable de donner l'élan initial nécessaire au processus. Une fois les premiers pas franchis, la multidisciplinarité deviendra justement un des points forts de cette démarche. Pour maintenir l'acutatisation et la motivation du système il faut prévoir des réunions periodiques entre les menbres de l'équipe (marketing, production, commercial, R&D, approvisionnements, etc). Ces réunions pourront représenter une occasion pour que les différents types de professionnels de l'entreprise commencent à parler le même langage. Il sera aussi l'occasion pour les participants de l'équipe de confronter leurs opinions et leurs points de vue sur l'entreprise mais, surtout, de voir en quoi leur travail, et celui de leurs collègues des autres départements, sont importants pour le succès de l'ensemble de l'entreprise. Il existe encore la possibilité de définir des objectifs stratégiques qui, même ne sortant pas d'un consensus général, seront clairs et connus de l'ensemble des décideurs internes de l'entreprise.

Le volume de travail et d'informations nécessaires à l'application de la méthode n'est pas négligeable. Mais, le degré de finesse des analyses et des représentations suggérées peuvent être adaptés aux objectifs, à la réalité concurrentielle et aux moyens de l'entreprise. Ainsi, une P.M.E. pourrait moduler l'application de la méthode en fonction de ses ressources. Certes, la construction des S.I.R demande un grand travail initial. Mais, il faut retenir que ce travail n'est entièrement accompli qu'une fois. Le S.I.R. étant défini il ne reste à l'entreprise qu'à le surveiller et à apporter les modifications entraînées par son évolution. En plus, les sources d'informations et les contacts qui ont été utilisés dans la collecte des données nécessaires à l'application initiale de la méthode pourront être utilisés pour obtenir les informations nécessaires à la "mise en jour" du système. En utilisant ce processus, le stratège devrait être capable d'identifier les sources d'informations les plus importants et comment il doit s'y prendre pour s'en procurer.

Le volume d'informations nécessaires à la mise en oeuvre de la méthode doit capitaliser initialement les informations disponibles à l'intérieur de l'entreprise. Il faut dire que ces informations peuvent être disséminées dans des documents écrits mais aussi et principalement dans les connaissances du personnel. Cela pourrait faciliter le processus de la collecte des informations nécessaires à l'application de la méthode.

Il est évident que l'application de la méthode se simplifie quand l'entreprise participe à un seul S.I.R.. Dans ce cas la stratégie définie pour ce S.I.R. sera celle de l'ensemble de l'entreprise. En plus, la complexité de la représentation du S.I.R. augmente avec le nombre de filières qui sont concernées. D'ailleurs, c'est là que réside le principal atout de cette méthode pour les industries agro-alimentaires. En effet, prises individuellement, les industries agro-alimentaires sont généralement tributaires d'un petit nombre de matières premières principales. Nous avons vu que cela été le cas pour les laiteries et pour les entreprises fabriquantes des dérivés du soja. Mais, cela est vrai pour beaucoup d'autres industries agro-alimentaires comme, par exemple, l'industrie sucrière, l'industrie de la viande, les industries liées à l'industrialisation du café, etc. Par ailleurs, il intéressant de rappeler que l'analyse de filière a toujours été une approche qui a beaucoup contribué au développement de l'économie agro-alimentaire, notamment en France[1].

L'un des points sensibles de l'application de la méthode est la représentation du S.I.R.. Le degré de difficulté de la représentation augmente avec le nombre de produits présents dans le champ concurrentiel et avec le nombre de filières concernées par le S.I.R.. Cependant, plus les technologies sont horizontales aux filières du système et plus les filières sont interconnectées au niveau des opérations qui les composent, plus les possibilités de synergie sont grandes et plus facile sera la diversification de l'entreprise vers d'autres activités du S.I.R..

Malheureusement le degré de difficulté de la représentation du S.I.R. est fonction directe du type et du nombre de produits du champ concurrentiel et ne dépend donc pas de la volonté de l'analyste. Cependant, dans les cas où cette représentation devient trop compliquée nous pouvons toujours diminuer la finesse de la représentation et de l'analyse pour se pencher seulement sur les étapes de production les plus importantes.

Nous avons introduit la notion de marché adjacent pour essayer d'identifier les menaces et opportunités qui pourraient advenir de la fabrication et de la commercialisation d'autres produits issus du même processus productif que celui qui est à l'origine des produits du champ concurrentiel. Cependant, cela n'élimine nullement la possibilité que des opportunités ou des menaces viennent de technologies ou de produits extérieurs à ceux du système étudié (y compris les marchés adjacents).

---

1 MALASSIS, L. L'économie agroalimentaire: une discipline en développement. in Economie Agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA, AG n°21, juin 1992.

Nous croyons qu'un des points forts de la méthode proposée reste sa capacité à réagir rapidement aux changements des conditions concurrentielles de l'entreprise et même à les anticiper. Mais, pour garder cette caractéristique, il est nécessaire que l'entreprise établisse un système de veille efficace sur le S.I.R. et sur les évolutions qu'il peut y avoir dans le temps. En plus, l'utilisation de la méthode des scénarios permet à l'entreprise de regarder l'avenir comme une réalité qui n'a pas été encore construite, et qui pourtant peut être modifiée, et non comme une extrapolation pure et simple du passé. Il reste que, à elle, seule l'application de la méthode des scénarios demande déjà une énergie considérable pour l'entreprise.

L'application de la méthode dans le cas des matières grasses à tartiner au Brésil nous a permis de tester sur le terrain les idées développées en théorie. La première conclusion qui se dégage de cette application est que la méthode a été capable de donner une idée assez précise des conditions concurrentielles que ces produits subissent au Brésil.

L'expérience a montré qu'à elle seule la définition du *besoin de base* n'était pas suffisante pour délimiter les contours du champ concurrentiel et, donc, du S.I.R. que lui est associé. Nous avons vu qu'à l'identification du besoin de base il faut ajouter d'autres paramètres qui vont aider dans cette délimitation. Il est évident que ces paramètres peuvent varier en fonction du type de produit, du type d'entreprise et même d'environnement concurrentiel qui entoure le produit. A titre indicatif nous pouvons penser à tous les paramètres couramment cités comme utiles dans une segmentation stratégique classique. Mais, dans le cas spécifique de la méthode, deux paramètres revêtent une importance particulière: l'utilisation que le consommateur fait du produit et la segmentation géographique du marché étudié.

En fait, c'est le type d'usage que le consommateur compte faire du produit qui le rend plus ou moins substitut d'un autre. C'est la substitution potentielle entre les produits du champ concurrentiel qui fait que ces produits sont interconnectés au niveau du marché. Il faut encore avoir à l'esprit que l'ensemble des produits du champ concurrentiel doit appartenir à la même *offre de référence*. L'enquête menée sur le terrain, au Brésil, a bien montré que les produits beurre et margarine étaient, aux yeux de la plus grande partie des consommateurs, substituts entre eux. Cette même enquête a encore montré que le processus d'achat de la margarine était intimement lié aux conditions de commercialisation du beurre (notamment son prix). Si le besoin de base reste la même, le produit qui va remplir cette fonction change en

fonction de son attrait pour le consommateur. Mais, les deux produits restent dans la même offre de référence. Cela montre qu'une entreprise fabriquante de margarine ne doit pas ignorer les fabriquant de beurre lors de ses choix stratégiques et vice versa. L'enquête a montré que le succès de la margarine vis à vis du beurre se tient essentiellement à des critères économiques (prix plus bas) et non à des critères gustatifs. Cela laisse penser que la mise sur le marché d'un produit plus proche du beurre, avec des prix intéressants, aurait des conséquences immédiates sur le marché de la margarine de grande consommation.

Le manque de données issues d'études économétriques dans la littérature est regrettable. En effet, des données du type élasticité de la demande au prix, élasticité au revenu et au prix croisés entre le beurre et la margarine seraient utiles pour confirmer et renforcer plusieurs de nos conclusions. Cependant, fidèles aux idées exposées dans le texte, nous considérons que l'élasticité-prix de la demande du requeijão doit être positive et supérieure à celle du beurre qui est, à son tour, supérieure à celle de la margarine. Nous supposons espérer une élasticité-revenu positive pour le beurre et une élasticité-revenu négative pour la margarine. Malheureusement, comme nous l'avons déjà dit, nous n'avons pas ces données disponibles dans la littérature.

L'exemple développé dans la thèse a montré l'importance de la délimitation géographique dans l'application de la méthode. Nous avons pu regarder que l'application de la méthode dans le marché français serait à l'origine d'un champ concurrentiel avec une gamme de produits beaucoup plus étendue qu'au Brésil. Il est vrai que dans ce cas, les deux filières qui participent à la construction du S.I.R au Brésil et en France sont techniquement très proches, notamment dans le cas de la filière-lait. Il existe cependant une différence de taille en ce que concerne la filière productrice de margarine en France. Par rapport au Brésil, l'utilisation du soja dans la margarine consommée en France est beaucoup moins importante. Si l'étude se développait en France il faudrait étudier en détail l'huile de tournesol comme l'une des matières premières importantes au système.

L'utilisation de grilles de marché pour segmenter le marché des produits du champ concurrentiel s'est montrée un outil d'analyse intéressant. La superposition des diverses grilles de marché associée aux produits du champ concurrentiel peuvent révéler des opportunités de marché. Prenons un exemple. La comparaison entre la grille de marché de la margarine et celle du beurre permet observer que ce dernier, au contraire de la margarine, n'est pas commercialisé sur la forme de barquettes. Ne

serait-elle pas la commercialisation du beurre en barquettes une forme de différenciation intéressante pour les laiteries?

La construction du S.I.R. a été capable de montrer les principales opérations techniques qui composent le processus de production des produits du champ concurrentiel ainsi que d'étudier le rôle que la technologie peut jouer comme variable clé du système. Nous avons vu à cette occasion que les firmes fabriquantes de margarine, ainsi que celles fabriquantes du beurre, étaient bien intégrées verticalement mais avec des intégrations horizontales insignifiantes. Nous avons aussi constaté que la technologie ne représentait pas un facteur de blocage du système.

L'étude des marchés parallèles au système s'est révélée utile pour comprendre la dynamique de fonctionnement de l'ensemble du système. Prenons deux exemples. La diversification des entreprises liées au soja vers la fabrication de la margarine peut être expliquée, en grande partie, par les vicissitudes que l'huile de soja affrontait dans le marché interne et externe. La fabrication du lait fluide "type C" (avec un niveau de MG normalisé à 3,2 %) dégage de la MG que les petites laiteries ne peuvent pas industrialiser et qu'elles vendent donc aux plus grosses unités. Il faut rappeler que lait "type C" est le plus consommé au Brésil et que les grands groupes laitiers essayent de centrer leurs activités industrielles sur des segments plus lucratifs laissant, ainsi, ce segment de marché occupé par les petites entreprises régionales.

L'application de la méthode, dans le cas des matières grasses à tartiner au Brésil, a montré que l'analyse de la structure de coûts des produits afin d'identifier les principales matières première utilisées dans les processus productifs des produits du champ concurrentiel et, à partir de là, des filières qui doivent composer le S.I.R., peut nous fournir des critères pertinents de décision. Il est évident que cette décision est plus facile à prendre quand le nombre de matières premières concernées par les processus de production reste faible et que ce nombre restreint de matières premières est responsable pour une grande partie des coûts finaux des produits (cas du S.I.R. étudié). Par ailleurs, ces caractéristiques sont celles d'une grande partie des industries agro-alimentaires, ce qui renforce, encore une fois, l'applicabilité de la méthode aux entreprises agro-alimentaires.

L'étude de l'environnement concurrentiel du S.I.R. nous a permis de faire des observations intéressantes. Tel a été le cas, par exemple, pour les innovations technologiques venues d'entreprises tout à fait étrangères à ce champ concurrentiel et qui pourront dans l'avenir bouleverser complètement la dynamique et la structure du

S.I.R.. Nous pouvons penser, par exemple, aux produits substituts de la MG animale et végétale classiques (SIMPLESSE, OATRIM, AVICEL, ...). Ces informations ont d'ailleurs été utiles lors de la construction des scénarios proposés. L'analyse des facteurs socioculturels nous a montré un consommateur ouvert à des nouveaux produits, peu fidèle aux marques existantes, mais, par contre, ayant une consommation de produits à tartiner très au-dessous du standard européen (même pour la margarine). Les résultats de l'étude des facteurs légaux et politiques ont été le reflet même de la situation du marché brésilien des produits à tartiner. La loi qui régit la production du beurre, de la margarine et du requeijao, au Brésil, date de 1952. Ainsi, la production de produits allégés et de produits mixtes n'est pas prévue dans la loi, ce qui est à la fois la cause et la conséquence des obstacles à une plus grande dynamisation de ce S.I.R. au Brésil.

Il faut remarquer que la structure de production du beurre et du requeijao au Brésil est atomisée alors que celle de la production de la margarine est concentrée. Les leaders de la fabrication de la margarine sont des entreprises multinationales, secondées par des grands groupes de capital brésilien. Par contre, les entreprises productrices de beurre sont presque exclusivement des entreprises à capital brésilien. Les multinationales présentes sur le secteur laitier préfèrent se lancer dans des marchés plus rentables et de technologies plus pointues, comme, par exemple, le secteur de fromages dits fins.

L'application de la méthode nous à permis de conclure que les opérations de commercialisation et de mise en marché de la margarine et du beurre sont des opérations-clés du S.I.R., ce qui transforme la fonction marketing en une fonction clé du système. Pour la filière-lait nous pouvons encore ajouter les opérations d'accès à la matière première comme autre opération-clé (fonction approvisionnement). Cela veut dire que, dans la situation actuelle du S.I.R., ces fonctions représentent les grandes barrières que les entreprises, extérieures ou internes au système, doivent être capables d'affronter pour conquérir une position concurrentielle satisfaisante.

Il est intéressant d'observer que jusqu'à maintenant les nouveaux entrants dans les activités de production de margarine ont préféré affronter les leaders sans chercher à modifier la structure du S.I.R. Les leaders et les challengers se battent donc sur les mêmes circuits de distribution, avec des technologies de fabrications équivalentes et en utilisant de produits semblables (l'enquête sur le terrain a révélé que le consommateur n'arrivait pas trop à différencier une marque de margarine d'une autre). Face à cette situation la principale arme concurrentielle est devenue le prix des

produits. Les leaders ont réagi et cela a déclenché une guerre de prix qui a fait tomber le prix de la margarine de US$2,10 dollars/Kg en 1990 à US$1,50 dollars/Kg en 1991. Côté beurre la concurrence reste morose. Les laiteries, plutôt régionales, ne se sentent pas menacées par les grands groupes et l'écoulement du beurre sur le marché se fait sans grandes difficultés.

L'application de la méthode nous a permis encore d'observer et de proposer l'introduction de quelques produits sur le champ concurrentiel qui pourraient changer, de façon plus ou moins importante, le rapport des forces à l'intérieur du S.I.R.. A ce propos, nous voulions commenter brièvement l'influence que l'introduction d'un produit mixte allégé pourrait avoir sur l'ensemble de la filière-lait. Nos observations ont montré que le positionnement de ce produit en "haut de gamme", destiné uniquement aux plus riches, aurait un faible pouvoir dynamisateur de la filière lait. En plus, la survie de ce produit avec un tel positionnement serait, au moins, problématique.

La recherche des synergies potentielles à l'intérieur du S.I.R. nous a montré quelques possibilités intéressantes. Dans ce S.I.R. trois grandes sources de synergies peuvent être envisagées. La première est liée aux opérations d'emballage des produits. Les caractéristiques physiques des produits étant proches, rien n'empêcherait d'utiliser, par exemple, une machine qui conditionne de la margarine en barquettes pour le conditionnement du beurre. La deuxième est liée aux opérations de commercialisation et de distribution des produits. En effet, des conditions de stockage et de distribution semblables et des circuits de distribution similaires, facilitent la mise en oeuvre d'une force de vente et d'une logistique de distribution communes aux produits du champ concurrentiel. La troisième source de synergie concerne les opérations de fabrications elles-mêmes. Les nouvelles technologies de fabrication de produits gras à tartiner permettent que, avec un même type de machine, la firme soit capable de produire du beurre et de la margarine, tout en passant par les différentes combinaisons possibles entre taux de MG et les matières premières utilisées (MG d'origine animale ou d'origine végétale).

L'application de la méthode des scénarios a été intéressante pour faire une synthèse des variables capables d'influencer le système et son évolution future. Il est intéressant de remarquer que la plus grande partie de ces variables avaient déjà été discutées au long des étapes précédentes de la méthode. Cela confirme l'idée que les étapes méthodologiques qui précèdent l'application de la méthode des scénarios sont utiles pour aider l'analyste dans l'identification et dans le jugement de l'importance

des variables en question. A cause de limitations de temps et d'espace nous n'avons pas pu utiliser toutes les étapes que nous avions préconisé pour cette étape de la méthode. Cependant, l'élaboration des deux scénarios "polaires" qui ont été proposés dans notre exemple d'application, nous a montré clairement que la réflexion sur l'avenir du S.I.R. peut s'avérer très enrichissante. N'est-ce pas dans la réflexion sur l'avenir que réside l'intérêt de base de la méthode des scénarios?

Le fait que nous n'ayons pas appliqué la méthode à aucune firme spécifique et que l'analyse de la stratégie globale d'une entreprise ne puisse pas être détachée de l'ensemble des activités qui lui sont propres, ne nous a pas empêché de faire quelques commentaires sur l'utilisation de la méthode comme outil de décision stratégique globale de l'entreprise. La réflexion que nous avons menée, en utilisant les grilles d'analyse proposées par les modèles de G.P.A., se sont montré utiles pour aider à comprendre comment les activités de ce S.I.R. se positionnent face aux autres activités des entreprises concernées par ce champ concurrentiel. Nous tenons à dire que l'utilisation privilégiée de la méthode se situe au niveau des activités de l'entreprise, segmentées selon les S.I.R. auxquels elles participent. Ceci dit, la méthode laisse entrevoir des possibilités intéressantes dans son utilisation comme outil d'analyse globale de la stratégie des firmes. Il est certain, cependant, que cela mériterait des études plus approfondies sur le sujet. Ainsi, ces études pourraient représenter un prolongement naturel des recherches qui ont abouti à cette thèse.

BIBLIOGRAPHIE

- ABIA. A industria brasileira da alimentaçao hoje, avril/91.
- ABIOVE. Banco de dados.
- ADEFI, Economica, 1985, Paris.
- Agra-alimentation n° 1267.
- Agra-alimentation n° 1276. 3/10/91.
- Agra-alimentation. CEE: La commission propose l'harmonisation des matières grasses. n°1275, 28/11/91.
- Agro-industries. La redistribution des cartes. n°53, octobre 89.
- ALBUQUERQUE, R.H.P.L. Capital comercial, indústria têxtil e produção agrícola, São Paulo, Hucitec, 1982.
- Alimentos & Tecnologia. A busca pelo novo sabor.

- Alimentos & Tecnologia. Manteiga e margarina: a busca pelo novo sabor. p. 45-47.

- Alimentos & Tecnologia. p. 20, 22 avril 1992.

- ALPHA Assessoria e Pesquisa Ltda. Atlas do mercado brasileiro. 1989.

- ALVAREZ, Victor M. P.. O processo de inovaçao teconologica na industria de gorduras vegetais no Brasil. Dissertaçao de mestrado. Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas. Campinas, mai de 1991.

- ARENA, Richard *et alli.* Traité d'économie industrielle. Economica, 1991, Paris.

- ARENA, Richard. Méso-analyse et théorie de l'Economie Industrielle. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- AUJAC, H. La hiérarchie des industries dans un T.E.I. et ses conséquences sur la mise en oeuvre d'un plan national décentralisé. Revue Eco n° 2, 1960, Paris.

- BARRETO DOS REIS, Raul Menna. As perspectivas da avicultura brasileira e do consumo de farelo de soja. *in* III CISOJA - Ciclo de debates sobre perspectivas da soja, 23 à 24 juin 1987, Sao Paulo.

- BARROS, O. & Taïeb, E. Economie et société brésiliennes. Collection Circa, Nathan, 1989.

- BASTOS, Waldir F. Cronologia da criso do leite-89. Balde branco, avril 89.

- BATALHA, M. & DEMORI, F. A pequena e média industria em Santa Catarina. Editora da UFSC, Florianopolis, 1990.

- BATALHA, M. & ESCLASSE, M. Les corps gras solides au Brésil: étude de la qualité perçue. Revue Economie & Gestion Agro-alimentaire, n° 27. *(in press)*

- BATALHA, M. & ESCLASSE, M. Le marché des matières grasses à tartiner au Brésil. Revue Laitière Française, n° 526, pp. 10-14, 1993.

- BATALHA, M. & FLORIOT, J.L. A new method for strategic analysis in agribusiness: the case of spreadble fats in Brazil. Symposium de l'International Agribusiness Management Association, San Francisco, USA, 1993. *(in press)*.

- BAUGIER, Jean-Marc & VUILLOD, Serge. Stratégies du changement dans l'entreprise. Eyrolles, Paris, 1990.

- BENNETT, R.C. & COOPER, R.G. Beyond the marketing concept. Business Horizons, june 1979, p. 67-77.7

- BENZONI, Laurent. Industrial organisation - Industrial economics; Les développements d'une discipline. in ARENA, Richard et allii. Traité d'économie industrielle. Economica, 1991, Paris.

- BIDANT, Francis. Confrontation ou constitution: les perspectives de l'Economie Industrielle. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- BLANC, Georges & DUSSANGE, Pierre et QUELIN, Bertrand. Stratégies concurrentielles et différenciation. Annales de Mines, septembre 1991, Paris.

- BLUET, J.C. & ZEMOR, J. Prospective géographique: méthode et direction de recherches. Metra, Vol IX n° 1, *in* GODET (1985).

- BORTOLETO, Eloisa E. & WEDEKIN, Valéria S. P. O leite brasileiro - analise e perspectivas. Balde Branco, septembre 90.

- BOUCHUT, Y. e JACOT, J.H. Technologie, organisation et gestion de la production. Texte pour le "traité d'Economie Industrielle", junho 1987.

- BOYER, Luc *et alli*. Précis d'organisation et e gestion de la production. Les éditions d'organisation, 1986, Paris.

- Brasil en EXAME 1992. A safra cresce e traz de volta o otimismo. p. 46.

- Brasil perde US$ bilhoes, todos os anos, com desperdicio de alimentos. Jornal COCAMAR, 1 quinzena de setembro 1991, p. 12.

- CERUTTI, J.P. & LALANNE, X. Le concept de flexibilité dans les industries alimentaires: le cas des matières grasses solides. Mémoire de fin d'études. IGIA, Cergy, 1990.

- CHAMBERLIN, E.H. The theory of monopolistic competition. mars 1983, Cambridge.

- CHEVALIER, J.M. & TOLEDANO, J. A propos des filières industrielles. Revue d'Economie Industrielle, n° 6, 1978.

- CNIEL. L'économie laitière en chiffres. Editions 1990, 1991, 1992.

- CRETON, L. Stratégies de filière de l'entreprise: quelques réflexions à partir de l'analyse de filière. *in* ADEFI. *L'analyse de filière*. Economica, 1985, Paris.

- CROZIER, M. & FRIEDEBERG, E. L'acteur et le système. Seuil, 1977, Paris.

- CYRILLO, Denise C. O papel dos supermecados no varejo de alimentos. IPE/USP, Sao Paulo, 1985.

- DANET, Didier. La stratégie militaire appliquée à la vie des affaires: Austerlitz ou Waterlloo ? Revue Française de Gestion, janvier/février 1992, p. 24-29, Paris.

- DE BANDT, J. Les filières de production: mythe ou réalité? Economie & PME, n° 3, Revue du Crédit d'Equipements des PME, décembre 1982.

- DE BANDT, Jacques. Approche méso-économique de la dynamique industrielle. Revue d'Economie Industrielle, n° 49, Paris.

- DENIS, Hélène. Stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales. Economica, 1990, Paris.

- DERMOUCHE, A. La filière: concept et réalité opératoires pour l'entreprise? *in* ADEFI. *L'analyse de filière*. Economica, 1985, Paris.

- DUCROCQ, C. Concurrence et stratégies dans la distribution. Vuilbert Entreprises, Paris, 1991.

- DUFOUR, Dominique & TORRE, André. Filières et structures polaires. ADEFI. L'analyse de filière. Economica, 1985, Paris.

- DUSSANGE, Pierre & RAMANANTSOA, Bernard. Technologie et stratégie d'entreprises. McGraw-Hill, 1987, Paris.

- ECK, André. Le lait et l'industrie laitière. Presses Universitaires de France, Paris, 1975.

- Economies et Sociétés. Economie Agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA. Paris, juin 1992.

- EMATER. Diagnostico da bovinocultura do leite. Parana

- ESCLASSE, Michel. Les matières grasses mixtes: noeud technologique essentiel pour les filières lait & soja au Brésil. Memoire de fin d'étude. IGIA, Cergy-Pontoise, 1991.

- ESCLASSE, Michel. Estudo da qualidade percebida da margarina. Rapport de recherche, IGIA-UFSC, Florianopolis, Brésil, 1992.

- EXAME. 30 octobre 1991.

- EXAME. 6 septembre 1989.

- EXAME. Maiores e Melhores 1991. Com a marca da simplicidade. p. 137.

- EXAME. Maiores e Melhores 1992.

- FARINA, Elizabeth M.M.Q. Pollitica publica e evoluçao recente da pecuaria leiteira no Brasil. Sao Paulo, IPE/USP, Série Ensaios Econômicos.

- FELICIO FILHO, Antonio. Custo e sistema de transporte do primeiro percurso do leite. Informe agropecuario n° 137, mai 86, Belo Horizonte.

- FENNETEAU, H. La structuration d'une filière et l'organisation des relations entre les firmes: le cas des industries liées à l'automobile. *in* ADEFI. *L'analyse de filière*. Economica, 1985, Paris.

- FIBGE. Sinopse preliminar do censo agropecuario, 1985.

- FLORIOT, J.L. & OVERNEY, V. Combinatoire technologique et méthodologique de reconcéption d'une filière: de la formulation à l'expérimentation industrielle. Communication présentée au Congrès de Génie Industriel, 1986.

- FLORIOT, J.L. Les stratégies industrielles et la maîtrise des flux en industries agro-alimentaires. Revue Economie & Gestion Agro-alimentaire n° 24, Cergy-Pontoise, juillet/92.

- FLORIOT, J.L. Techno-logiques et pouvoir technologique. in Les restructurations industrielles en France, ADEFI, 1980, Paris.

- FLORIOT, Jean-Louis. Génie des systèmes industriels et management de la technologie. Thèse de doctorat. INPL, Nancy, 1986.

- Folha de Sao Paulo. 9/11/92.

- Folha de Sao Paulo. A industria de alimentos - Consumidor fica sofisticado. 30.07/92.

- Folha de Sao Paulo. A industria de alimentos: porque as margarinas entram em guerra. p.4, 30/07/92.

- FOSTER, R. L'innovation: l'avantage à l'attaquant. InterEditions, 1986, Paris.

- GARROUSTE, P. Filières techniques et économie industrielle: l'exemple de la forge. Presses Universitaires, 1984, Lyon.

- GERVAIS, M. Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise. Economica, Paris, 1991.

- GEST. Grappes technologiques. McGraw-Hill, 1986, Paris.

- GIDE, C. Cours d'économie politique. Sirey, 1921, Paris.

- GILLARD, P. Nouvelles réflexions sur les découpages du système industriel. Revue d'Economie Industrielle, n° 6, 1978, Paris.

- GODET, Michel. Prospective et planification stratégique. Economica, 1985, Paris.

- GOMES, Sebastiao T. A mao forte do governo no leite. Revista Leite B, novembre 1991.

- GOULD, J.P. & FERGURSON, C.E. Théorie microéconomique. Economica, 1982, Paris.

- GUIDAT, Claudine. Contribution méthodologique à la formalisation d'un nouveau métier: l'ingénierie de l'innovation technologique à partir de l'expérience d'une innovation technique dans la filière bois. Thèse de 3ème cycle - DEGE/INPL, 1984, Nancy.

- HOFER, C.W. & SCHENDEL, D. Strategy Formulation: Analytical Concept, West Publ. Co, St-Paul, 1978.

- HOUSSIAUX, J. Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants dans l'industrie. Revue Economique, n° 2, mars 1957.

- HOUSSIAUX, J. Le pouvoir de monopole. Sirey, 1958, Paris.

- IBGE - Anuario Estatistico do Brasil 1990.

- IBGE.- Cens commercial de 1940, 1960, 1970 et 1980.

- Informativo CFP. 21/12/90.

- Informativo CFP. Consideraçoes sobre a lavoura de soja no inicio de um novo governo. 26/01/90.

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatistica - Anuario Estatistico 1987.

- JACQUEMIN, A. Sélection et pouvoir dans la nouvelle économie industrielle. Economica-Paris Cibay, Louvain-la-Neuve.

- JAGUARIBE, Hélio. Le Brésil à l'aube de XXIème siècle. FUTURIBLES, février 1992, Paris.

- JANK, Marcos S. A inserçao do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados. USP/ESALQ, 1990, Sao Paulo.

- JAUCH, L. & GLUECK, W. Business policy and strategic management. McGraw-Hill International Editions. Singapore, 1988.

- JOSE, Moacir. Um problema que aflige o setor leiteiro: mao-de-obra. Balde branco, agosto 89.

- KAGEYAMA, A. *et alii.* O novo padrao agricola brasileiro: do complexo rural aos complexos agro-industriais. Texte photocopié.

- KALIKA, Michel. De l'organisation réactive à l'organisation anticipative. Revue Française de Gestion, novembre-decembre 1991, p. 46-50.

- KAPFERER, J.N. & THOENIG, J.C. La marque. McGraw-Hill, 1989, Paris.

- KAPFERER, J.N. Les marques: capital de l'entreprise. Les Editions d'Organisation, 1991, Paris.

- KLIEMANN NETO, Francisco J. Contribution Méthodologique a la compréhension de la dynamique des filières: analyse stratégique de la filière bois de Sta. Catarina (Brésil). Tése de doutorado. INPL, Nancy, França, 1985.

- KOPITTKE, Bruno. Problématique et stratégie de développement de la filière PINUS spp. en Santa Catarina (Brésil). Thèse de doctorat. INPL, Nancy, France, 1985.

- KOTLER, Philip & DUBOIS, Bernard. Marketing Management. Publi-Union, 6e édition, 1989, Paris.

- KOULYTCHIZKY, Serge. Analyse et stratégies de filière, une approche nouvelle en agro-alimentaire. Apports, dangers à surmonter. ADEFI. L'analyse de filière. Economica, 1985, Paris.

- L'agriculture brésilienne, vers une reprise de l'expansion? Ambassade de France au Brésil. Juin, 1988.

- La voix lactée n°324. 16/9/91.

- LABIN, Jean-Jacques. Le marketing stratégique. McGraw-Hill, 1991, Paris.

- LANCASTER, K., Variety, Equity and Efficienty. Columbia UP, 1979. *in* BLANC, G. & DUSSAUGE, P et BERTRAND, Q., *Op. Cit.*

- LANCASTER, Kevin. A new approach to consummer theory. Journal of Political Economy, vol. 74, avril 1966.

- LASFARGUE, Yves. Technojolies & technofolies. Les éditions d'organisation, 1988, Paris.

- LAURENT, Creton. Stratégies de filière de l'entreprise. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- LE DUFF, Robert & MAISSEU, André. Management technologique. Syrey, 1991, Paris.

- Le marché brésilien des desserts laitiers. Consulat Général de France. Sao Paulo, 1989.

- Leite B. A demanda reprimida de leite nas favelas. setembro/91.

- Leite B. n° 37, ago/89.

- Les chiffres clés - l'industrie alimentaire. Agra alimentation, Paris.

- Les grands exportateurs. Reussir - Lait et Elevage, janvier 1992.

- Les marchés. Economie agro-alimentaire.

- LETELLIER, H. La confrontation entre fabricants et distributeurs dans le processus de commercialisation des produits. Problèmes Economiques n° 1938, septembre 1985.

- Linéaires n° 54, Novembre/91.

- Linéaires. Débanaliser le beurre. n° 39, juin/90, p. 70.

- Lineaires. Védial, au-delà des corps gras. n° 54, nov. 1991.

- LORENZI, Jean-Hervé & TRUEL, Jean-Louis. Se diversifier par les stratégies de filières. Harvard-L'Expansion, 1981, Paris.

- LSA. "Qui achète les marques des distributeurs". n° 1014, 21/02/1986, p. 85 et suiv.

- LSA. Fusion, profusion, confusion. n° 1244, 14 fevrier 1991, p. 71.

- LSA. Margarine: bas les marques. n° 1244, 14/02/91, p.67.

- LSA. n° 1244, 14 février 1991, p. 67.

- MAC GREGOR, D. Industrial combination (réimprimé), School of economics, 1906, Londres.

- MAILLARD, Eric. La marque: enjeux des rapports industrie-commerce. Chotard et associés éditeurs, 1991, Paris.

- MAISSEU, André & Le Duff. Stratégie et technologie: le rôle clef des technologies "verrou". Annales du Congrès de Génie Industrielle en Tours.

- MALASSIS,L. Economie Agro-alimentaire. Cujas, 1979, Paris.

- MALASSIS, L. L'économie agroalimentaire: une discipline en développement. in Economie Agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA, AG n°21, juin 1992.

- MARCHESNAY, Michel. Où en est la méso-analyse ? ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- MARION, Giles. Economistes et gestionnaires: quel dialogue possible ? ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- MARTIN, Stephen. Industrial economics: economics analysis and public policy. Macmillan Publishing Company, 1988, New York.

- MARTINET, A.C. Diagnostic stratégique. Vuilbert Entreprises, 1990, Paris.

- MARTINET, A.C. Managements en temps réel et continuité stratégique sont-ils compatibles ? Revue Française de Gestion, novembre-decembre 1991, p. 52-56.

- MARTINET, Bruno & RIBAULT, Jean-Michel. La veille technologique, concurrentielle et commerciale. Les Editions d'Organisation, Collection Hommes et Techniques, Paris, 1989.

- MASON, E.S. Economic concentration and the monopoly problem. Harvard University Press, 1957, Cambridge.

- MASON, E.S. Price and production policies off large-scale enterprises. American economics review, vol. 29, n° 1, mars 1931.

- MELESE, Jacques. Approches systémiques des organisations. Les Editions d'Organisation, 1990, Paris.

- MERQUIOR, J.G. Un siècle d'histoire brésilienne. Les grands projets nationaux. FUTURIBLES, février 1992, Paris

- MILAN, Gilbert. La plate-forme stratégique dans un environnement instable. Revue Française de Gestion, novembre-decembre 1991, p. 57-60

- Ministério da agricultura e reforma agraria. O sector lacteo e o MERCOSUL. Juillet/1991.

- MONFORT, Jean. L'analyse des filières de production: objectifs, méthodes et résultats. in ADEFI. L'analyse de filière. Economica, 1985, Paris.

- MONTIGAUD, J.C.. L'analyse des filières agroalimentaires. *in* Economie Agroalimentaire: concepts et méthodes. Cahiers de l'ISMEA, AG n°21, juin 1992.

- MORVAN, Yves. Fondements d'Economie Industrielle. Economica, 1988, Paris.

- MOSQUIM, Maria C.A.P., BELFORT, Antônio C. Uso da gordura vegetal como substituto parcial da gordura do leite na elaboraçao do requeijao tradicional. Anais do XXII Seminario Laticinista, Juiz de Fora, julho/91.

- MOTTIER, Eric. Veille Technologique: intelligence de l'environnement. Mémoire de D.E.A., L.E.I.S./Ecole Centrale de Paris, septembre 1990.

- NEFUSSI, J. Les industries agro-alimentaires. Collection que sais-je?, PUF, décembre 1990, Paris.

- OHMAE, Kenichi. Le génie du stratège. Dunod, 1991, Paris

- Oléos & Graos. Margarinas ou Crémes vegetais? Mai/jun 92.

- PANORAMA 92. Points de Vente, 1991.

- PARENT. J. Filières de produits, stades de production et branches d'activité. Revue d'Economie Industrielle, n° 7, p. 89, 1979.

- PEHAUT, Yves. Les oléagineux dans le monde. Economica, Paris, 1986.

- PEREIRA, Savio Rafael. Complexo Soja: Fundamentos e Perspectivas. Texte photocopié.

- PEREZ, R. document n° 1: note d'orientation dans R. PEREZ, G. SHAMBOURG et J.C. BONDAN. Les filières de production sucrières aux IVémes Rencontres Nationales de Chantilly. in thèse de TCHICAYA (29).

- PEREZ, Roland. Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégie. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- PEREZ, Roland. L'articulation filières-stratégies. ADEFI, Economie Industrielle, 1983, Paris.

- PHILIPS, A. & STEVENSON, R. The historical développement of industrial organisation. History of political economy, vol. 6, n° 3.

- PORTER, Jacques. La dynamique des systèmes. Les éditions d'organisation, 1973, Paris.

- PORTER, Michael. Choix stratégiques et concurrence. Economica, 1982, Paris.

- PORTER, Michael. L'avantage concurrentiel. InterEditions, 1986, Paris.

- Process. Matière Grasse: des substitus attendus. 17 décembre 1991.

- QUARRE, F. La stratégie pour gagner. Masson. Paris, 1988.

- RAINELLI, Michel. A propos des découpages de l'industrie. Revue d'Economie Industrielle, 1977, Paris.

- RAINELLI, Michel. Economie Industrielle. Mementos Dalloz, 1989, Paris.

- REIBNITZ, Ute Von. La technique des scénarios pour la planification et la prévision. Afonr Gestion, Paris, 1989.

- Révue Laitière Française n° 517, avril 92.

- Révue Laitière Française n° 518, mai/92.

- Revue Laitière Française. Matières grasses: l'évolution des procédés. février 1992.

- Revue Laitière Française. Pour les enfants du beurre: l'échanger à surface raclée. févier 1989.

- Revue laitiere française.Matiére Grasse allégée: évolution lineaire. n°517, avril 92.

- ROBINSON, J. The economics of imperfect competition. 1932, Londres.

- ROUX, Christian. Les changements technologiques en fonderie et la logique de rationalisation de la filière.

- SALAMA, P. & VALIER, Jacques. L'Amérique Latine dans la crise - l'industrialisation pervertie. Collection Circa, Nathan, 1991.

- SCHUMPETER, J.A. Capitalism, socialism and democracy. Allen & Unwin, 1943.

- SCHUMPTER, J.A. Business cycle: A theorical, historical and statistical analysis, McGraw Hill, 1939.

- SCHUMPTER, J.A. The theory of economic development. Harvard University Press, 1934.

- SILL entreprises: du lait aux jus de fruits et potages. Revue de l'industrie agro-alimentaire, n° 471, p. 68, Paris.

- SIMOES, Roberto. Analise da produçao de leite e sugestao de politicas para a produçao. Informativo Agropecuario, Belo Horizonte, 12(137q), mai 86.

- Sondagem Conjuntural. FGV/IBRE/PEC/CEI.

- SOSE, Moacir. No simposio do leite formas para contornar a crise. Balde Branco, setembro 89.

- SOULIE, D. Filières de production et intégration verticale. Annales des Mines, 1980.

- SPROESSER, Renato. Utilisaçao de técnicas de inteligencia artificial na industria de laticinios. Dissertação de mestrado, UFV, 1991.

- STRATEGOR. Stratégie, structure, décision, identité. Inter Editions, Paris.

- Superhiper. août 1985.

- TARONDEAU, Jean-Claude. Produits et technologies - Choix politiques de l'entreprise industrielle. Dalloz, 1982, Paris.

- TCHICAYA, Abel B. L. Intérêt et limite des stratégies de filière. Thèse pour le doctorat de 3e Cycle es Sciences de Gestion. Institut d'Administration des Entreprises, Université de Caen, 1988, Caen.

- THIBAUT, J.P. Le diagnostic d'entreprise. Les Editions d'Organisation, 1989, Paris.

- THIETHART, Raymond-Alain. La stratégie d'entreprise. McGraw-Hill, 1991, Paris.

- TOURNEMINE, Régis Larue de. Stratégies technologiques et processus d'innovation. Les éditions d'organisation, 1991, Paris.

- Veja. A guerra do leite. 25 de julho de 1990.

- VILLE, J. Etude critique de la notion de collectif. Gauthier - Villars, 1937 *in* GODET (1985).

- VILLE, J. Etude critique de la notion de collectif. Gauthier - Villars, 1937 *in* GODET (1985).

- WEDEKIN, Ivan & PINAZZA, Luiz A. CEVAL: Diversificaçao e busca do valor agregado. PENSA/USP/1992.

- WEISZ, R. Stratégies d'entreprise et modes de gestion dans l'industrie d'habillement. *in* PARCEROU, R. *Entreprise, Gestion et Compétitivité*. Economica, 1984, Paris.

- WILLIAMS, Garry W. & THOMPSON, Robert L. A industria de soja no Brasil: estrutura econômica e politicas de intervençao do governo no mercado. Coleçao Analise e Pesquisa - vol. 34, Brasilia, 1988.

- WILLIAMSON, O. Markets and hierarchies. The free press, 1957, New York.

- WOINDRICH, Cédric. Coordination au sein d'une chaîne logistique: potentialités de synergies entre industriels et la grande distribution. Mémoire de D.E.A., Ecole Centrale de Paris, 1990, Paris.

ANNEXE 1

LE BRESIL: QUELQUES CARACTERISTIQUES PHYSIQUES, DEMOGRAPHIQUES ET ECONOMIQUES.

Le Brésil est le cinquième pays du monde en extension territoriale et le premier de l'Amérique Latine. Son territoire s'étend sur 8.511.996 Km² (soit plus de 17 fois la France).

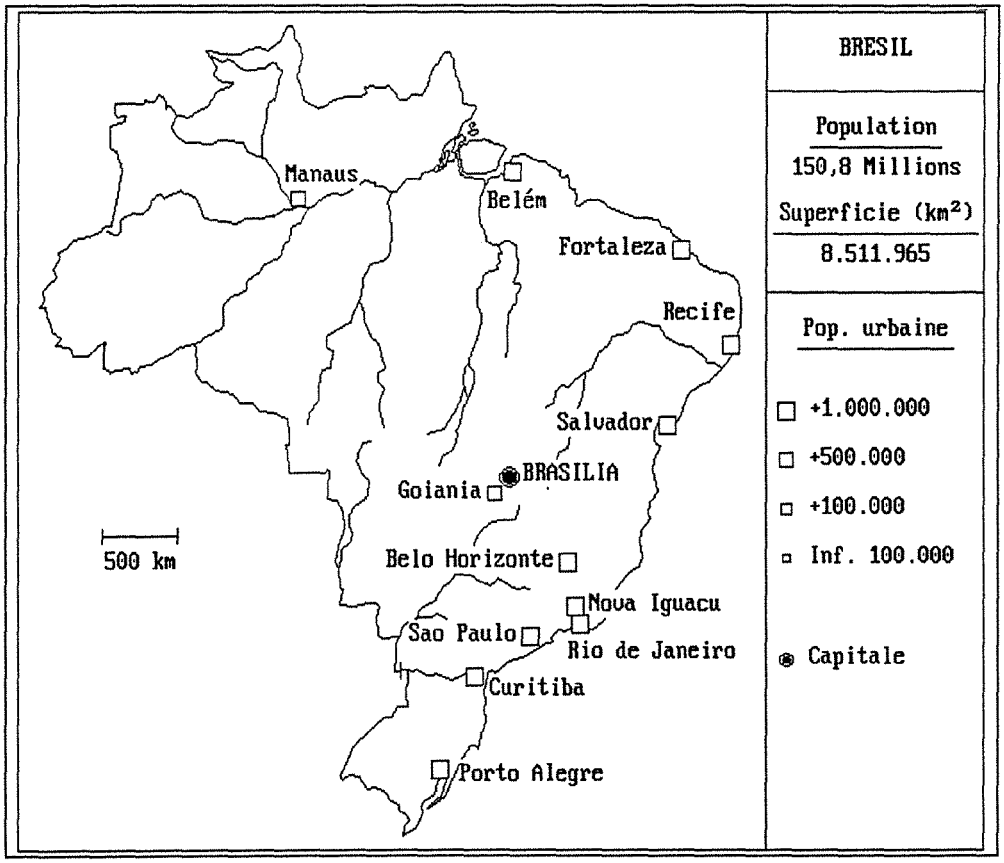
Pays de colonisation portugaise dont il a conservé la langue (le portugais, la langue officielle du pays, est parlé dans tout le territoire national) et la religion (le Brésil est le plus grand pays catholique du monde, plus de 90 % de la population est catholique), le Brésil a reçu, entre 1822 et 1962, près de 5,2 millions d'immigrants, dont la moitié de portugais. Mais, il a reçu aussi des Espagnols, des Slaves, des Japonais, des Allemands, etc. Ces immigrants européens se sont mélangés à la communauté noire, venue de l'Afrique comme esclaves, et aux Amérindiens pour former une population multiraciale (voir tableau 1)

TABLEAU 52 - LA COMPOSITION RACIALE BRESILIENNE

Race	1950	1980
Blancs	62%	53%
dont Portugais		15%
Italiens		11%
Espagnols		10%
Allemands		3%
Métis et mulâtres	26%	38%
Noirs	11%	6%
Japonais		0,8%
Indiens		0,1%

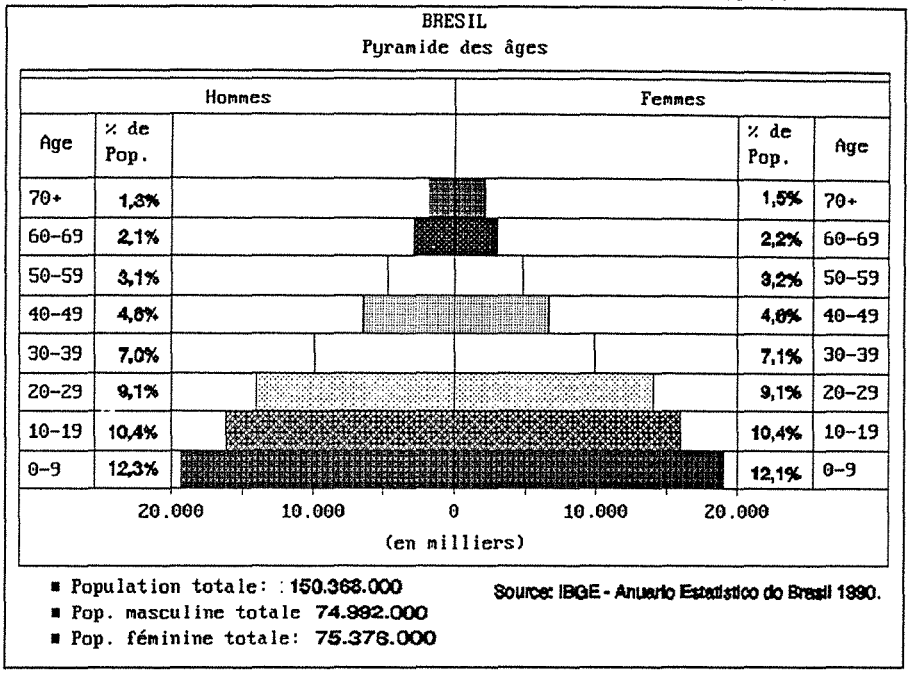
Source: TAIEB, E. & BARROS, O. Economie et société brésiliennes. Nathan, Paris, 1989.

FIGURE 28 - LE TERRITOIRE BRESILIEN ET SES PRINCIPALES VILLES.



Le Brésil est un pays jeune où plus de 60% de la population est âgée de moins de 30 ans (voir figure 2).

FIGURE 29 - LA PYRAMIDE BRESILIENNE DES AGES.



Le taux de natalité brésilien reste fort, malgré une tendance décroissante. Dans les dernières années le pays a vu la population urbaine s'accroître au détriment de la population rurale (voir tableau 2)

TABLEAU 53 - QUELQUES ASPECTS DEMOGRAPHIQUES BRESILIENS[2].

ANNEES	1940	1950	1960	1970	1980	1990	2000
Population (millions)	41.236	51.994	70.191	93.139	119.002	150.367	179.486
Densité (hab./km²)	4.88	6.14	8.29	11.01	14.07		
Taux de mortalité infantile (%)	-	14.5	11.8	11.7	87.8		
Indice de fécondité (enfants/fem.)	-	6.21	6.28	5.76	4.35		
Espérance de vie (nb d'années)	-	45.90	52.37	52.67	60.08		
Population urbaine (% de population)		36.2	44.7	55.9	67.6		

Source: FIBGE - Anuario Estatistico do Brasil 1990.

La "Republica Federativa do Brasil" est formée de 26 Etats, de deux territoires fédéraux autonomes et d'un district fédéral où a été installée la capitale: Brasilia. Le 01-06-90 le Brésil comptait 4.491 villes. Les villes sont les unités administratives les moins importantes dans la hiérarchie de l'organisation politique-administrative du

2 Le dernier cens démographique brésilien disponible est celui de 1980. Un nouveau cens a été déjà fait mais lors de nos recherches ses données n'avaient encore été publiées.

Brésil. Le Brésil comptait en 1990 près de dix centres métropolitains avec plus d'un million d'habitants (voir tableau 3).

TABLEAU 54 - LES PLUS GRANDES VILLES BRESILIENNES EN 1980.

VILLE	Nb d'habitants
Sao Paulo	12.588,7
Rio de Janeiro	9.014,3
Belo Horizonte	2.504,1
Recife	2.347,0
Porto Alegre	2.231,4
Salvador	1.766,6
Fortaleza	1.580,1
Curitiba	1.440,6
Belém	999,2
TOTAL	34.472

Source: FIBGE - Anuario Estatistico do Brasil 1990.

Dans son histoire récente le Brésil a vu une succession de politiques de développement se succéder en vagues, c'étaient les "grands projets nationaux" de développement. Ces projets nationaux sont la conséquence des diverses logiques de développement choisis par les gouvernements de l'époque et leurs conséquences pour l'économie et pour la société brésilienne se poursuivent jusqu'à aujourd'hui.

- **Le projet Andrada[3] (1820-1830)**. Ce nom revient à José Bonifácio de Andrada e Silva, "père fondateur de l'Etat brésilien souverain". Andrada, en accord avec l'empereur brésilien Pedro Ier, avait idéalisé un modèle de développement basé sur un exécutif fort, sur l'immigration européenne et sur des crédits à ces nouvelles couches de la population (création de la "Banco do Brasil"). Le projet a échoué sous la pression des grands "fazendeiros" et le projet s'est terminé avec l'abdication de Pedro Ier..

- **Le projet libéral oligarchique (1850 jusqu'aux années 1930).** Au profit des élites agraires, un projet libéral oligarchique succédait au projet Andrada. Le pouvoir économique, et donc politique, des "fazendeiros"[4] de l'époque avait été affermi par

---

3Cette dénomination revient à l'intellectuel brésilien José Guilherme MERQUIOR dans son article "Un siècle d'histoire brésilienne. Les grands projets nationaux" publié dans la revue FUTURIBLES de février 1992. Nous allons, par ailleurs, nous inspirer en partie de cet article pour notre brève exposition de l'histoire économique récente du Brésil.

4Les "fazendeiros" sont les grandes propriétaires fonciers brésiliens. Il faut remarquer que cette concentration agraire est encore une réalité dans le Brésil d'aujourd'hui. Elle est à l'origine de conflits meurtriers pour la division et la possession des terres.

l'élévation des prix des produits agricoles face aux produits industriels. Cette situation a perduré jusqu'à la fin du XIXème.

- La Vieille République (de la fin du XIXème aux années 1930). Benjamin Constant, "le moins militariste des soldats", a été l'un des principaux idéologues du modèle de développement préconisé par le mouvement républicain. Mais, les républicains, d'idées positivistes se sont encore se heurtés aux grands "fazendeiros", qui formaient, et forment encore aujourd'hui, une société oligarchique très élitiste. En fait, c'est sur ce qu'on appelle la "Vieille République" que la domination des élites agraires s'est fait sentir encore plus fortement.

- La présidence de Vargas. Gétulio Vargas a dirigé le Brésil pendant 15 ans (1930-1945). Pendant l'époque Vargas le pouvoir et la présence de l'Etat ont beaucoup augmenté au sein de la société brésilienne. La crise des années 30 qui a eu des effets importants sur l'exportation de café, principale source de devises de l'époque, alliée à une volonté nationaliste du gouvernement Vargas ont favorisé le début de l'industrialisation brésilienne. Cette industrialisation a suivi un modèle de substitution des importations[5]. Il est important de dire que le commencement de cette industrialisation a été financé par les revenus venus de la rente agricole. Ainsi, les élites agricoles ont maintenu un rôle hégémonique aux plans social et politique de l'époque. En fait, c'est cette élite agraire qui a conduit le début du processus d'industrialisation brésilienne.

- L'époque Kubitschek (les années 50). La période de l'après-guerre s'accompagne de la chute de Vargas. Juscelino Kubitschek, président élu démocratiquement, a amené le Brésil à une industrialisation et à un développement accéléré: début de l'industrie automobile, développement de l'industrie électroménager, construction de Brasilia, construction des grandes routes nationales, etc. Mais, malheureusement, ce développement a été financé par l'inflation. C'est là que l'inflation a trouvé ses origines, inflation qui est encore la "bête noire" de la économie brésilienne actuelle. Cela a été fait parce "qu'il fallait faire en sorte qu'aucune des classes principalement représentées dans le jeu politique de l'époque ne payât la note"[6]. Ce développement suivait encore une logique de substitution des

---

5La politique de substitution des importations vise le développement de l'industrie nationale par la production à l'intérieur du pays de biens jusque-là importés.

6MERQUIOR, J.G. Un siècle d'histoire brésilienne. Les grands projets nationaux. FUTURIBLES, février 1992, Paris

importations mais, à la différence d'autres pays, les firmes qui produisaient les "biens substituts" étaient surtout des entreprises multinationales attirées, entre autre, par le grand potentiel du marché brésilien. Les contraintes externes (en 1961 le Brésil négocie avec le F.M.I. sa première crise d'endettement) et les tensions sociales internes (créations des syndicats ruraux, grèves successives, etc.) ont crée les conditions nécessaires pour le coup d'état militaire de 31 mars 1964.

- La période militaire: 1964-1984. Dans les premières années de cette période (1964-1967), dits d'ajustement", le pays a été victime d'une grande récession. Mais, à partir de 1967 et jusqu'à 1973, le Brésil aura son "miracle économique". En effet, le développement de l'économie brésilienne pendant cette période a été l'un des plus élevés au monde: 11,2 % en moyenne par an. Il est utile de se pencher un peu plus sur les origines et les conséquences de ce "miracle économique" pour bien comprendre l'une des origines de la structure de la société et de l'économie brésilienne d'aujourd'hui. A la base de la politique économique qui donne le "miracle économique" nous pouvons trouver "la volonté des firmes multinationales (FMN) des industries de biens de consommation durables et de biens d'équipement d'exporter plus de capital productif"[7]. Cependant, l'installation des FMN réclamait quelques conditions de base que le gouvernement brésilien devait être capable d'assurer: le développement de l'infrastructure de base qui demandait des investissements lourds (énergie, transport, matières-première de base, etc.), et l'étouffement des revendications sociales pour assurer une main d'oeuvre bon marché et une bonne rentabilité du capital investit. Les débouchés des produits seraient assurés par les "nouvelles couches moyennes riches"[8] qui devraient se développer avec cette vague d'industrialisation. Pour l'essentiel cette nouvelle couche de la population était formée par des cadres, techniciens, ingénieurs. Ainsi, l'appareil productif brésilien à été conçu pour atteindre ces 20-30 % de la population qui, plus les 5 % de plus riches, devaient former le marché consommateur interne[9]. Le reste de la population a été délibérément mise à part de ce processus de développement et d'enrichissement de la population. Mais, ce modèle a montré ses limites à partir de 1974. Le choc pétrolier de 1974, allié aux importations de biens d'équipement nécessaires à la production interne de produits de plus en plus sophistiqués, a eu comme conséquence des soldes

---

7BARROS, O. & Taïeb, E. Economie et société brésiliennes. Collection Circa, Nathan, 1989.

8BARROS, O. & Taïeb, E. *Op. Cit.*

9Ces 35% de la population brésilienne représentaient, et représentent encore, un marché consommateur considérable. Il ne faut pas perdre de vue la grande taille de la population brésilienne. En fait, ce marché correspond facilement à plusieurs pays de l'Europe.

négatifs répétés de la balance commerciale brésilienne. La conséquence directe de ces événements a été l'augmentation de l'endettement brésilien. C'est à partir de là que l'on a assisté à un renouveau de la politique de substitution des importations pour baisser les coûts d'importations et ainsi équilibrer la balance commerciale. Cette politique a eu un succès relatif pendant quelques années: le PIB a augmenté en moyenne de 7,1% entre 1973 et 1980. En 1980 le second choc pétrolier, la montée des taux d'intérêt et la baisse du prix des matières premières exportées ont augmenté le déséquilibre des comptes externes et internes du pays. Le Brésil a basculé alors dans une crise récessive les plus graves de son histoire. L'option économique brésilienne s'est donc tournée vers l'exportation afin de trouver les dollars nécessaires au remboursement de la dette et à la diminution drastique des importations.

- **La nouvelle république (1985 -).** La politique de stimulation aux exportations a permis une relative reprise économique dans les années 1984-85. Le 27 février 1986 le président Sarney, par l'intermédiaire du ministre de l'Economie Dilson Funaro, lance le "plano cruzado"[10], d'inspiration keynésienne, afin d'arrêter l'inflation de plus en plus haute. Ce plan a donné de bons résultats pour quelque temps et la croissance, basée sur le marché interne, a eu de bons résultats (8% en 1986 et 10% dans les 8 mois du plan en 1987). Mais, des blocages sont apparus et le plan a fini par échouer. Le "plan cruzado" a inauguré une marée de plans économiques (le plan cruzado II, le plan Verão, le plan Bresser, le plan Collor, le plan "de ne pas avoir de plan") qui ont semé l'instabilité dans l'économie brésilienne jusqu'à aujourd'hui.

Tous ces problèmes n'ont pas empêché le Brésil d'avoir une performance économique qui peut être considérée comme remarquable: dixième rang mondial dans le PIB, huitième PIB de l'Occident et troisième rang international pour l'excèdent commercial[11]. Mais, cette puissance économique cache de disparités sociales absolument intolérables et qui peuvent amener le pays au chaos non seulement social mais aussi économique. Comme nous avons voulu le montrer tout au long de cette partie du texte, cette injustice sociale n'est pas du tout due au hasard. Elle est le fruit de l'option de développement choisi par les différents gouvernements brésiliens qui se sont alterné au pouvoir. Ainsi, 35% des familles se trouvent en état de "stricte

---

10Le plan "cruzado" doit son nom à la nouvelle monnaie qui a été crée, à l'occasion du lancement du plan, pour substituer le "cruzeiro". Ce plan s'est venu accompagné du gel des salaires, des prix et du taux de change.

11JAGUARIBE, Hélio. Le Brésil à l'aube de XXI*ème* siècle. FUTURIBLES, février 1992, Paris.

pauvreté" avec un revenu par tête égal ou inférieur à la moitié du salaire minimum (US$ 60,00 à peu près). Finalement, 65% des Brésiliens ont un revenu, *per capita*, égal ou inférieur à un salaire minimum. Cela donne une idée des inégalités sociales et de la concentration de la richesse: les 1% des très riches ont le même revenu que les 50% de plus pauvres[12]. La conséquence la plus immédiate et la plus évidente de cette distribution inégale de la richesse est la formation à l'intérieur du pays de deux sociétés brésiliennes, homogènes au niveau de la culture, de la langue et du territoire, mais qui marchent économiquement à des vitesses très différentes. 40% de la population est intégré à une société industrielle moderne avec des revenus *per capita* semblables à ceux de quelques pays européens (US$ 5000,00 *per capita*). Les autres 60% vivent à marge de cette économie dynamique et forment les grands centres de pauvreté qui entourent les grandes métropoles (revenu *per capita* de US$ 500,00).

Ce dualisme de la société brésilienne n'est pas sans conséquence, loin de là, pour la stratégie des firmes. Nous avons vu qu'il a été la conséquence même du processus d'industrialisation brésilien et de plusieurs autres pays de l'Amérique Latine[13].

L'AGRICULTURE ET L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE BRESILIENNE.

La grande extension territoriale brésilienne potentiellement exploitable pour l'agriculture, la diversité de climats que possède le territoire national, le faible taux d'occupation de ce même territoire, font du Brésil l'une des dernières et des plus importantes frontières agricoles du monde. Le Brésil compte 50 millions d'hectares cultivés et 300 millions d'hectares de pâturage[14]. D'autres données révèlent que le Brésil a seulement 9% de sa superficie cultivée, contre par exemple, 32% pour la France ou 21% pour les Etats Unis[15].

12JAGUARIBE, Hélio. *Op. Cit.*

13SALAMA, P. & VALIER, Jacques. L'Amérique Latine dans la crise - l'industrialisation pervertie. Collection Circa, Nathan, 1991.

14L'agriculture brésilienne, vers une reprise de l'expansion? Ambassade de France au Brésil. Juin, 1988.

15 Les grands exportateurs. Reussir - Lait et Elevage, janvier 1992.

Malgré cet énorme potentiel nous pouvons considérer que le Brésil occupe une position relativement modeste dans le commerce agro-alimentaire mondial. En 1989 il a été responsable pour 3 % de la valeur gérée par l'agriculture mondiale. Quelques auteurs estiment que cette valeur monte à 9 % si l'on considère seulement les produits agricoles ayant déjà subi une première transformation industrielle[16]. Cette production agricole place le Brésil comme l'un des principaux producteurs mondiaux de plusieurs produits agricoles (voir tableau 55) et comme l'un des huit premiers pays exportateurs d'aliments. En 1990 le Brésil était le deuxième pays au monde pour l'excèdent de sa balance agricole, plus de 9 milliards de dollars soit 2,4% du PNB[17].

16JANK, Marcos S. A inserçao do Brasil e do setor cooperativo no mercado mundial de produtos agroindustrializados. USP/ESALQ, 1990, Sao Paulo.

17Reference: OCDE,CIB,EUROSTAT - Recolte 1990.

TABLEAU 55 - LA POSITION DU BRESIL DANS LA PRODUCTION ET L'EXPORTATION DE PRODUITS D'ORIGINE AGRICOLE, 1988.

Position	Classification dans la production	Classification dans l'exportation
1°	Café Orange/Jus d'orange Canne à sucre/sucre et alcool Sisal Manioc Banane	Café Jus d'orange Huile et tourteaux de soja Poivre
2°	Soja (grains, huile et tourteaux) Cacao Châtaigne Poivre	Soja en grains Tabac Cacao
3°	Viande de boeuf Viande de poulet Maïs Ricin Cuir	Viande de poulet Huile d'arachide
4°	Tabac Viande de porc	Sucre
5°	Juta	Viande de boeuf
6°	Coton Oeufs Miel Cigarettes	Coton
7°	Textiles Huile d'arachide	
8°	Riz	
9°	Lait Arachide Papier	Papier

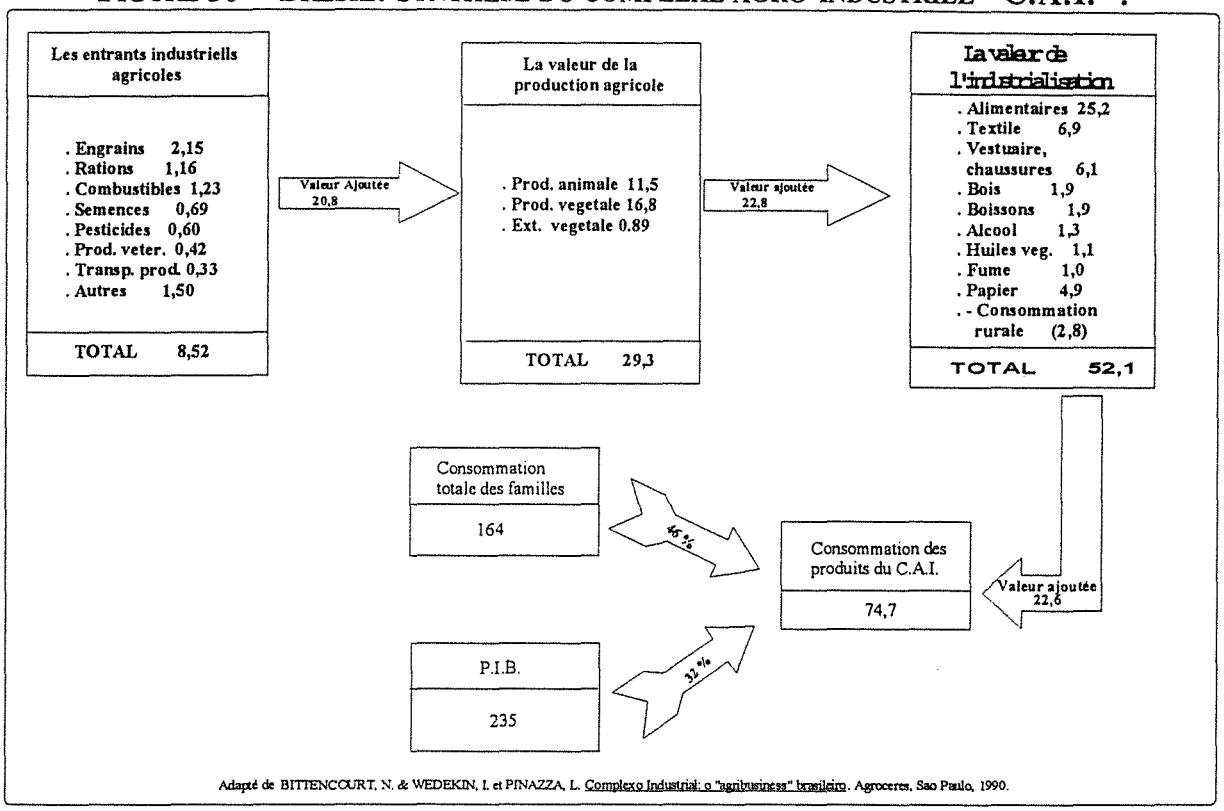
Source: Brazil en Figures - Banco de Boston *in ( )*.

Le complexe agro-industriel - C.A.I. joue un rôle très important dans la vie économique et sociale brésilienne[18]. BITTENCOURT DE ARAUJO *et alii* relatent que, en 1980, 46% des dépenses des familles brésiliennes en 1980 touchaient les

18 Le terme **complexe agro-industriel** - C.A.I. est utilisé au Brésil pour désigner l'ensemble des relations entre les trois grands agrégats qui forment l'activité agricole d'aujourd'hui: les entrants, la production agricole et l'industrialisation/commercialisation/distribution. Ainsi, il peut être vu comme une "traduction" du concept d'***agribusiness*** développé aux Etats-Unis, dans l'Université de Harvard, par les professeurs Davis & Goldberg. Par ailleurs, la vision systémique proposée par ces derniers pour aborder le C.A.I., ou l'*agribusiness*, se couple très bien avec la notion de filière. La division du système agro-industriel en macro-segments (agrégats de base) ressemble à la division qui a été proposée pour la filière dans la première partie de ce travail et pour le S.I.R. dans la deuxième. Cependant, nous avons placé les agro-industries dans le macro-segment centre du système et non dans le macro-segment aval, comme suggèrent les idées de Davis & Goldeberg. Mais, dans une logique globale d'enchaînement les deux notions s'équivalent.

produits du C.A.I. et que les activités du C.A.I. ont correspondu à 32% du PIB brésilien[19](voir figure 3).

FIGURE 30 - BRESIL: SYNTHESE DU COMPLEXE AGRO-INDUSTRIEL - C.A.I.[20].



En 1988 le secteur agro-industriel brésilien employait 23 % de la population active et il était responsable pour plus de 30 % du PIB. Les exportations agro-alimentaires ont représenté 40 % des exportations totales brésiliennes (soit à peu près US$ 13 milliards) et elles étaient responsables pour 60% du solde de la balance commerciale[21].

19Les données sur le complexe agro-industriel, quand elles existent, sont très éparses et difficiles à rencontrer. Le dernier recensement agricole disponible date de 1985 mais toutes les données de ce recensement n'avaient pas, à l'époque de la recherche, été totalement exploitées.

20Les nombres présentés par les auteurs ont, selon leur propre avis, une composante "estimative" importante.

21JANK, Marcos. *Op. Cit.*

TABLEAU 56 - L'EXPORTATION BRESILIENNE DE PRODUITS AGRICOLES EN 1988.

Produits	Quantité (millions de Tonnes)	Valeur (US$ millions)	Participation dans l'exportation (%)	
			Agricole	Générale
1. SOJA		3.04 5	24.3	9.0
Tourteaux	8.129	2.023	16.2	6.0
Grains	2.597	728	5.8	2.2
Huile	680	294	2.3	0.9
2. Café		2.221	17.7	6.6
Grains	845	2.008	16.0	5.9
Industrialisé	47	213	1.7	0.6
3. Bois		1.840	14.7	5.4
Bois naturel	364	447	3.6	1.3
Pâte à papier	1.044	618	4.9	1.8
Papier	1.104	775	6.2	2.3
4. Orange		1.226	9.8	3.6
Jus d'orange concentré	664	1.144	9.1	3.4
Tourteaux	819	82	0.7	0.2
5. Viande de boeuf		995	8.0	2.9
Viande de boeuf frais ou surgelée	168	374	3.0	1.1
Viande de boeuf industrialisée	131	259	2.1	0.8
Cuir	69	362	2.9	1.1
6. Tabac	171	511	4.1	1.5
7. Cacao		481	3.8	1.4
Cacao in nature	134	215	1.7	0.6
Beurre de cacao	47	171	1.4	0.5
Pâte de cacao	46	95	0.8	0.3
8. Sucre		366	2.9	1.1
"Demerara"	892	166	1.3	0.5
Cristallisé	92	16	0.1	-
Raffiné	781	162	1.3	0.5
Jus de canne à sucre	353	22	0.2	0.1
9. Coton		413	3.3	1.2
Coton *in natura*	35	31	0.2	0.1
Fil de coton	61	189	1.5	0.6
Huile de coton	98	44	0.4	0.1
Textiles	37	149	1.2	0.4
11. Poulet	237	235	1.9	0.7
12. Autres produits agricoles		1.182	9.4	3.5
SOUS TOTAL PRODUITS AGRICOLES	**19.645**	**12.515**	**100.00**	**37.0**
EXPORTATIONS TOTALES BRESILIENNES	**169.396**	**33.789**	-	-

Source: JANK, Marcos S. A inserçao do Brasil e do setor cooperativo no mercado oundial de produtos agroindustrializados. USP/ESALQ, 1990, Sao Paulo.

En 1990 les exportations du complexe agro-industriel brésilien ont été responsables pour 31 % des exportations totales brésiliennes. Il est important de souligner que les quatre premiers produits à l'exportation sont responsables, à eux seuls, pour à peu près 67,3% des exportations agricoles du pays (voir tableau 6).

TABLEAU 57 - LES EXPORTATIONS AGRICOLES BRESILIENNES EN 1990.

Produits	**Valeur (US$ Millions)**	**Participation aux exportations (%)**	
		agricoles	*générales*
Soja	2.584	29.3	9.1
Orange	1.589	16.3	5.1
Café	1.253	12.9	4.0
Bois	860	8.8	2.7
Fume	551	5.7	1.8
Viande de boeuf, cuir	529	5.4	1.7
Sucre	519	5.3	1.7
Coton	428	4.4	1.4
Poulet	324	3.3	1.0
Cacao	314	3.2	1.0
Autres	518	5.4	1.6
Sous total agricole	9.741	100.00	31,10
Total des exportations brésiliennes	**31.391**		

Source: MA/CACEX.

En 1965 les produits industriels ne représentaient que 17,8% des exportations brésiliennes contre 60% aujourd'hui. Cette modification dans la structure des exportations brésiliennes s'est affirmée à partir des années 80. La sidérurgie, le textile, les chaussures, la pétrochimie et des divers secteurs de biens d'équipement ont émergé comme secteurs exportateurs. Actuellement le Brésil exporte certains produits à fort contenu technologique: avions et armement, par exemple.

Une des conséquences de l'urbanisation accélérée de la population brésilienne a été le bouleversement des habitudes alimentaires. La vie urbaine a incité à la restauration hors foyer et la consommation de plats pré-cuisinés. Il faut encore allier à cela les nouvelles exigences alimentaires des classes plus aisées de la population. En effet, les classes moyennes et la classe riche cherchent à consommer des aliments plus diversifiés et d'une qualité nutritionnelle plus élevée pendant que les plus pauvres ne peuvent pas manger à leur faim. Nous rencontrons de nouveau ici le dualisme de la société brésilienne: une partie de la population qui souffre d'une malnutrition chronique et une autre qui cherche à suivre les standards alimentaires de l'Europe et des Etats Unis.

Pour un pays ayant des excédents agricoles, qui le placent entre les plus grands producteurs et exportateurs mondiaux d'aliments, le cadre de sous-nutrition infantile ne peut être expliqué que par l'extrême inégalité de la distribution de la richesse nationale (voir tableau 7). En plus, la grande production interne d'aliments ne s'accompagné des attentions nécessaires au stockage et au transport de ces aliments du producteur au consommateur final. Cela génère un gaspillage énorme d'aliments. Pour ne citer que le cas des fruits: le Brésil produit à peu près 26 millions de tonnes de fruits par an et on peut estimer que 10 millions de tonnes, soit à peu près 40% de cette production, sont jetées avant d'être consommées[22]. Finalement, le cadre de sous-nutrition infantile prend des proportions catastrophiques si on considère la pyramide d'age brésilienne où en 1990 à peu près 35% de la population avait moins de 14 ans[23].

TABLEAU 58 - LA SOUS-NUTRITION INFANTILE AU BRESIL.

	Population (%)		
	Rural	*Urbaine*	*Total*
Toutes les formes de sous-nutrition[24]	41.6	25.7	30.7
Sous-nutritions graves ou modérées	7.8	3.8	5.1

Source: Pesquisa nacional sobre saude et nutricao; IBGE,1990.

Les industries agro-alimentaires représentent un des maillons intermédiaires importants de la chaîne d'activités qui transforment et acheminent les denrées agricoles à la table du consommateur pour qu'elles y soient consommées convenablement. Les IAA ont toujours occupé une position importante dans l'économie des pays développés: 13% de la production industrielle des U.S.A. en 1985, 17% pour la France, 19% pour la Grande-Bretagne et 14% pour l'Allemagne en 1986[25]. Nous pouvons adopter la définition proposée par MALASSIS pour identifier les industries agro-alimentaires: *"l'ensemble des entreprises transformant des produits en général d'origine agricole pour satisfaire les besoins alimentaires des consommateurs"*[26].

22Brasil perde US$ bilhoes, todos os anos, com desperdicio de alimentos. Jornal COCAMAR, 1 quinzena de setembro 1991, p. 12.

23I.B.G.E. - Anuarios Estatistico do Brasil, 1990.

24L'IBGE considère comme sous-alimentés touts les enfants ayant un poids inférieur à 90% des valeurs moyennes espérées dans son age et sexe.

25NEFUSSI,J. Les industries agro-alimentaires. Collection que sais-je?, PUF, décembre 1990, Paris.

26MALASSIS,L. Economie Agro-alimentaire. Cujas, 1979, Paris.

Les IAA possèdent des spécificités qui les différencient des autres secteurs industriels. La saisonnalité des productions agricoles, responsables de variations importantes dans la disponibilité du produit au long de l'année, et la qualité variable des denrées agricoles, lient les firmes agro-alimentaires aux aléas de l'agriculture. Il faut encore ajouter à cela le caractère périssable de ces produits qui généralement ne peuvent pas donner lieu à des stocks-tampon de matières premières. La matière-première arrivée à l'usine doit être mise en fabrication et "stabilisée" le plus rapidement possible avant que sa qualité ne se détériore. Cela pose des problèmes évidents pour le choix de la capacité productive de la firme[27]. Il faut encore considérer que le fournisseur principal des industries agro-alimentaires sont les exploitations agricoles avec tous leurs rapports socio-économiques très spécifiques et conflictuels. En plus, "l'atomisation des fournisseurs" pose des problèmes d'approvisionnement importants.

Mais, les spécificités des IAA ne sont pas seulement en amont, il en existe aussi en aval. La périssabilité des produits alimentaires fait que la commercialisation de ces produits nécessite de précautions spéciales. La rotation des stocks doit se faire rapidement sous peine que le produit dépassant la date limite de vente - DLV ne soit jeté. Par ailleurs, la consommation peut aussi avoir un caractère saisonnier. En plus, et pour compliquer les choses, la saison d'une production agricole peut être déphasée par rapport à la saison où la consommation de ses produits dérivés est la plus forte. Finalement, le caractère essentiel que les produits agro-alimentaires jouent pour la population en font les cibles préférentielles des politiques d'intervention de quelques Etats dans l'économie. C'est le cas du Brésil ces dernières années.

Profitant des conditions économiques favorables que nous avons déjà mentionné antérieurement, les industries agro-alimentaires brésiliennes ont vu leur développement s'accélérer à partir des années 60. Par ailleurs, c'est aussi à partir des années 60 que l'industrie agro-alimentaire a pris son essor en Europe[28]. Trois transformations de base dans l'agriculture brésilienne ont rendu possible ce processus[29]:

27Les specificités de la gestion des flux dans les IAA a été discuté par FLORIOT dans l'article "Les stratégies industrielles et la maîtrise des flux en industries agro-alimentaires" (Revue Economie & Gestion Agro-alimentaire n° 24, Cergy-Pontoise, juillet/92).

28NEFUSSI, J. *Op. Cit.*

29KAGEYAMA, A. *et alii.* O novo padrao agricola brasileiro: do complexo rural aos complexos agro-industriais. Texte photocopié.

1. La spécialisation et la professionnalisation du travailleur rural.

2. La mécanisation de l'agriculture. Dans une période initiale cette mécanisation a été assurée par des équipements importés. En quinze ans (1960-1975) le Brésil est passé de 61.345 tracteurs à 323.113 tracteurs[30].

3. Le développement de la fabrication interne des biens d'équipement et des engrains nécessaires à l'agriculture. Aujourd'hui le Brésil est un exportateur de machines agricoles.

Le développement de l'agriculture et des agro-industries n'a pas été le résultat des *forces libres du marché*, elle est surtout le résultat de l'intervention expresse du gouvernement dans le secteur. Le gouvernement a crée au début des années 60 le S.N.C.R. - "Sistema Nacional de Crédito Rural (système national du crédit rural), qui visait à financer, à des taux préférentiels, les activités agricoles, et le FINAGRI. Les deux étant destinés à stimuler et financer l'agro-industrie[31].

La fortification des industries agro-alimentaires a donné une nouvelle orientation au système agricole traditionnel. Les productions agricoles sont alors conditionnées par leurs débouchés industriels, nous pouvons dire que ce sont alors les firmes industrielles qui vont "tirer" la production agricole. Ainsi, selon ce point de vue, la production agricole n'est qu'une étape dans la chaîne alimentaire moderne. Sur ce point de vue, l'agriculture ne peut pas être dissociée des firmes industrielles agro-alimentaires situées en aval de la filière et des firmes situées en amont, qui fournissent les engrais, les semences et les machines agricoles.

Les industries agro-alimentaires brésiliennes ont été moins affectées par les phases de récession que l'ensemble de l'industrie nationale. Elles jouent un rôle régulateur dans les activités industrielles. Le graphique 1 montre que les IAA brésiliennes ont bénéficié pendant la période instable de 1981-1988 d'une croissance plus régulière que le reste de l'économie. La relative stabilité de l'industrie agro-alimentaire est due sans doute à la sensibilité moins forte de la consommation alimentaire face aux variations de revenu d'un coté et de l'autre côté à l'accroissement de la population qui, tant bien que mal, doit se nourrir.

30FIBGE. Sinopse preliminar do censo agropecuario, 1985.

31KAGEYAMA et alii (*op. cit.*) parlent d'une façon assez complète de l'évolution du système de crédit agricole et agro-industriel et leur importance pour le développement agricole et agro-industriel brésilien. Nous ne rentrerons pas dans les détails car cela échapperait aux objectifs du travail.

En 1985, selon le dernier recensement industriel disponible, les IAA représentaient 20,8% des établissements industriels brésiliens employant 13,3% de la main d'oeuvre national en activité. Cela représentait 43.000 firmes avec 733.000 emplois. L'ABIA - Associação Brasileira da Industria de Alimentos estime qu'en 1990 le nombre d'emplois dans les IAA a augmenté de 780.000. La majorité des IAA brésiliennes sont de petites entreprises: 49,9% des firmes ont de 0 à 4 employés. Mais, en valeur, la réalité est toute autre: 2,5% des firmes sont responsables de 46,2% de la valeur de production du secteur[32].

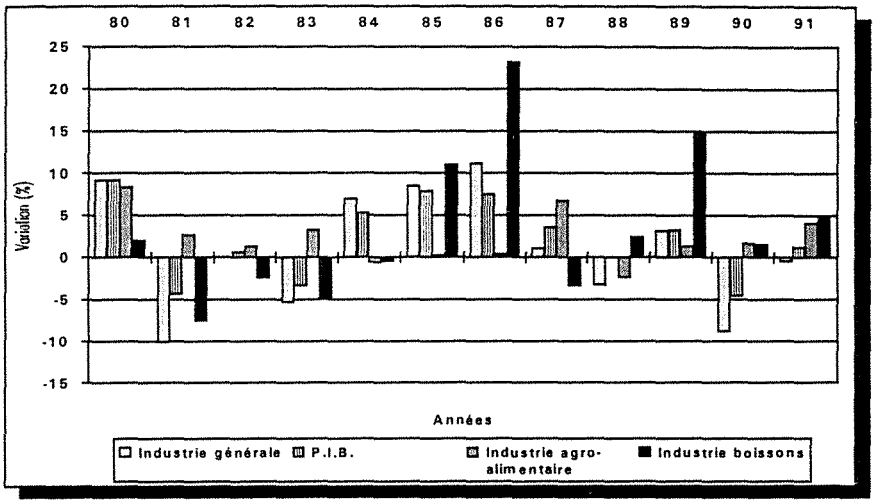
Les IAA brésiliennes sont en majorité tournées vers le marché interne. Une étude ABIA/FIBGE a révélé que 80% de la valeur de la production des IAA trouve son origine dans le marché interne. Mais, les exportations du secteur ne sont pas pour autant négligeables: dans les années 80 les exportations des IAA ont atteint en moyenne US$ 5,6 milliards par an, soit près du quart des exportations brésiliennes[33]. Le déphasage technologique est sans doute l'une des plus grandes barrières à l'exportation des IAA. Une recherche sur la situation technologique des firmes brésiliennes a révélé que le secteur agro-alimentaire possède un indice d'actualisation technologique inférieur à la moyenne de l'industrie. Mais, à l'intérieur même de ce secteur existent des grandes différences: un indice d'actualisation technologique de 14% pour les laiteries contre, par exemple, 78% dans le secteur sucrier. Il est intéressant de noter que le secteur lait est l'un des plus déphasés technologicament vis à vis des autres industries agro-alimentaires[34].

32Touts les données de ce paragraphe ont été fournies par l'ABIA, notament à travers le document "A industria brasileira da alimentaçao hoje", avril/91.

33ABIA. A industria brasileira da alimentaçao hoje, avril/91.

34Sondagem Conjuntural. FGV/IBRE/PEC/CEI.

GRAPHIQUE 10 - TAUX DE VARIATION DE LA PRODUCTION DE L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE AU BRESIL.



Source: ABIA - Associação Brasileira de Alimentos.

Finalement, en 1991 le chiffre d'affaires des IAA brésiliennes a été de US$ 41,5 milliards de dollars pour un chiffre d'affaires dans l'année précèdent de US$ 48,8 milliards de dollars. Le volume de la production a augmenté de 6,6% mais le CA a baissé de 15%. Cela est dû sans doute à la crise économique brésilienne qui a obligé les entreprises à produire des produits moins chers[35]. Dans le tableau 8 nous pouvons voir l'évolution de l'industrie agro-alimentaire brésilienne face à l'ensemble de l'économie du pays.

35Alimentos e Tecnologia. p. 20, 22 avril 1992.

TABLEAU 59 - L'INDUSTRIE AGRO-ALIMENTAIRE ET L'ECONOMIE BRESILIENNE.

Discrimination	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991 (**)
VALEUR DE LA PRODUCTION (*)							
P.I.B.	223.167	269.529	293.357	331.414	451.043	529.607	407.517
(A) Industrie générale	168.599	206.594	218.395	240.761	308.570	281.646	239.399
(B) Industrie de transformation	162.510	186.927	209.800	232.079	298.560	271.437	229.453
(C) Industrie agro-alimentaire (D+E)	25.596	31.494	33.564	36.912	47.904	48.447	42.029
(D) Industrie agro-alimentaire	24.042	29.447	31.463	34.519	43.672	43.885	38.072
(E) Boissons	1.554	2.047	2.101	2.394	4.233	4.562	3.958
EXPORTATION (*)							
(F) Industrie agro-alimentaire (G+H)	5.298	4.581	4.922	6.178	5.621	5.660	4.800
(G) Industrie agro-alimentaire	5.197	4.497	4.897	6.129	5.578	5.602	4.734
(H) Boissons	102	85	25	49	43	58	66
PARTICIPATION EN POURCENTAGE (%)							
Industrie agro-alimentaire/P.I.B.	11,47	11,68	11,44	11,14	10,62	9,15	10.31
(C/A) Ind. agro-alimentaire/Ind. générale	15,18	15,24	15,37	15,33	15,52	17,20	17.56
(C/B) Ind. agro-alim./Ind. de transf.	15,75	16,85	16,00	15,91	16,05	17,85	18.32
(E/C) Boissons/Ind. agro-alimentaire	6.,70	6,50	6,26	6,48	8,84	9,42	9.42
(F/C) Exp. Ind. agro-alim./Ind. agro-alim.	20,70	14,55	14,66	16,47	11,73	11,68	11.42

(*) - Les données sont en millions de dollars.
(**) - Données non consolidées
Source: Associação Brasileira das Industrias de Alimentos.

L'objectif de cet annexe était de permettre au lecteur de situer le champ concurrentiel étudié par rapport à l'ensemble de l'économie brésilienne et à son économie agro-alimentaire.

ANNEXE 2

LA QUALITE PERÇUE DU BEURRE ET DE LA MARGARINE AU BRESIL.

L'enquête a eu comme objectif principal analyser les différents aspects de la qualité perçue du beurre et de la margarine par le consommateur brésilien. A partir de cet objectif de base la recherche a porté sur le degré de substitution de ces produits entre eux et les mécanismes qui pourraient aider à expliquer ce processus.

L'échantillonnage a été structuré selon le niveau de revenu de la population de l'Etat de Santa Catarina (voir tableau ci-dessous), région où les questionnaires ont été appliqués.

TABLEAU 60 - DISTRIBUTION DE LA POPULATION DE SANTA CATARINA SELON LEUR NIVEAU DE REVENU

Niveau du Revenu	Pourcentage
Sans revenu personnel (étudiant, par exemple)	7
Jusqu'à une fois le salaire minimum	21
Entre 1 et 3 fois le salaire minimum	39
Entre 3 et 5 fois le salaire minimum	13
Entre 5 et 10 fois le salaire minimum	11
Entre 10 et 20 fois le salaire minimum	6
Plus de 20 fois le salaire minimum	3

Source: IBGE

Les questionnaires ont été appliqués entre 22 avril et 28 mai 1992 dans la ville de Florianopolis, Santa Catarina. L'enquête a interviewé près de 300 personnes à l'endroit et au moment mêmes où ces produits étaient achetés, i.e., les supermarchés. Une copie du questionnaire utilisé peut être trouvée à la fin de ce annexe.

Par la suite nous essaierons de donner un aperçu des principales conclusions de cette étude.

Les consommateurs brésiliens semblent attribuer une grande importance à l'aspect santé des margarines. Mais, à ce propos, quelques considérations s'imposent. L'aspect santé n'est pas parmi les deux premiers critères d'achat du produit. Les consommateurs affirment être attentifs au le taux de matière grasse du produit, ce qui semble bizarre compte tenu que la concentration de MG du produit n'est pas affichée sur son emballage. En plus, la "creme vegetal" (moins riche en MG que la margarine classique) n'est pas perçue comme présentant de caractéristiques organoleptiques différentes de celle de la margarine.

Par ailleurs, en ce que concerne la margarine allégée à 60% de MG (la *creme vegetal*), les consommateurs ne la perçoivent pas comme étant trop différente de la margarine *sensu stricto*. Seulement 42% des consommateurs qui perçoivent une quelconque différence de tartinabilité entre les margarines ont su dire que la margarine classique (82% de MG) était plus riche en MG que les "cremes vegetais". Cela n'empêche pas que les consommateurs aient indiqué que la margarine classique était plus savoureuse que la margarine allégée.

En fait, les sources de confusion entre la margarine classique et les margarines allégées sont multiples. La tartinabilité, l'utilisation culinaire et les effets sur la santé sont généralement perçus comme tout à fait comparables entre les deux produits.

L'enquête a montré que le consommateur brésilien trouve le beurre un produit plus sain que la margarine. Ceci contrarie les tendances qui nous pouvons voir en Europe et aux U.S.A.. En effet, le beurre est associé au lait, produit sain et essentiellement bon pour la santé. Par contre, la margarine est vue comme un produit industrialisé, artificiel, dont grande partie des consommateurs ne connaît pas l'origine. Les notions de digestibilité et de source d'énergie ne sont pas perçues par les consommateurs comme différenciant le beurre de la margarine.

Coté des aspects organoleptiques, la saveur est l'aspect qui différencie le plus les margarines entre elles, mais aussi qui sert à mettre en évidence la différence entre le beurre et la margarine. En plus, la saveur est le principal critère d'achat des matières grasses à tartiner en général (animales et végétales). D'autres critères sensoriels, comme l'odeur et la couleur, ne semblent pas jouer un rôle important comme critères d'achat.

L'enquête a révélé que le consommateur voit le beurre et la margarine comme des produits multi-usages: ils peuvent être utilisés aussi bien comme de produits à tartiner que comme à des fins culinaires.

Le prix représente l'un des critères les plus importants dans l'achat des matières grasses à tartiner au Brésil. Le prix plus bas de la margarine face au beurre représente donc un des atouts fondamentaux des pâtes à tartiner d'origine végétale au Brésil.

Finalement, nous pouvons dire que le beurre est reconnu comme un produit plus noble que la margarine. Toutefois, son prix plus élevé que celui de la margarine fait qu'une grande quantité des acheteurs potentiels de ce produit sont attirés par les pâtes à tartiner d'origine végétale, sensiblement moins chères.

ESTUDO : QUALIDADE PERCEBIDA DAS GORDURAS VEGETAIS SOLÍDAS (MARGARINA CREME VEGETAL)

Esta pesquisa está sendo realizada por alunos do departamento de Engenheria da Produção, sobre a qualidade percebida das margarinas

Agradecemos sua ajuda e sua atenção.

(nas perguntas siguintes marque o codigo da resposta escolhida ; não lea os codigos)

[__] 1) A margarina é um produto que se extraga

1-facilmente
2-dificilmente
3-não sabe

[__] 2) Você acha que existem margarinas mais cremosas do que outras?

1-sim *
2-não
3-no sabe

*Em caso positivo (senão --> 6)

segundo você :

1-sim
2-não
3-não sabe

[__] 3) uma margarina cremosa é melhor para a saúde que uma margarina que no é cremosa?.

[__] 4) uma margarina cremosa pode servir para cozinhar?

[__] 5) Você prefere margarina

1-mais cremosa
2-menos cremosa
3-indiferente

6)>>> (mostrar o CARTAO 1)

Quando você compra margarina, você escolhe um produto porque tem algumas caracteristicas que você exige. Dentro da lista seguinte determine a importância dessas caracteristicas usando notas entre 0 e 3

0 significa que o critério na tem nenhuma importância para você, quando escolhe uma boa margarina ; 1 significa que é pouco importante ; 2 que é uma caracteristica importante para você ; 3 significa que uma boa margarina deve obrigatoriamente ter essa caracterstica.

(ler e marcar a nota escolhida)

0-sem importância
1-pouco importante
2-importante
3-indispensavel

[__] 6) marca famosa
[__] 7) preço baixo
[__] 8) cor
[__] 9) boa propaganda
[__] 10) facilidade para passar no pão
[__] 11) sabor

[__] 12) uso na cozinha
[__] 13) odor/cheiro
[__] 14) presença de sal
[__] 15) % de gordura baixo
[__] 16) um produto confiável

[__] 17) Você, vê alguma diferença entre margarina e creme vegetal ?
1-sim *
2-não
3-no sabe

*Em caso positivo (senão -->22)

segundo você :

1-sim
2-não
3-não sabe

[__] 18) uma margarina tem mais gordura que um creme vegetal?

[__] 19) uma margarina mais prejudicial para a saúde que um creme vegetal?

[__] 20) uma margarina tem mais sabor que um creme vegetal?

[__] 21) um creme vegetal pode servir para cozinhar?

*

>>>> Você também compra :

1-sim
2-não

[__] 22) manteiga
[__] 23) banha
[__] 24) óleo de soja
[__] 25) óleo de milho
[__] 26)* azeite
[__] 27) outros tipos de óléo

[__] 28) Entre manteiga é margarina qual é o produto que você gosta mais ?

1-manteiga
2-margarina

Segundo você :

1-sim
2-não
3-não sabe

[__] 29) a manteiga é um produto mais nobre que a margarina e os cremes?

[__] 30) a manteiga é um produto difícil de encontrar?

[__] 31) a manteiga dá mais energia que a margarina?

[__] 32) Você costuma comprar margarina em lugar de manteiga ?

1-sim *
2-não
3-não sabe

*Em caso positivo (sendo --> 35)

| segundo você :
|
| [__] 33) Com que frequência ?
|
| 1-sempre
| 2-muitas vezes
| 3-às vezes.
|
| [__] 34) Por qual razão ?
|
| 1-seu preço é inferior
| 2-no encontrou a manteiga
| 3-gosta mais de margarina
| 4-para provar uma nova marca
| 5-outra razão _____

(mostrar o CARTAO 2)

Indique com relação a ..... se

1-manteiga é melhor
2-margarina é melhor
3-são iguais
4-não sabe

[__] 35) saúde
[__] 36) cor
[__] 37) facilidade de uso
[__] 38) preparar pratos tradicionais

[__] 39) sabor
[__] 40) embalagem
[__] 41) facilidade para encontrar
[__] 42) textura cremosa

[__] 43) uso na cozinha
[__] 44) ao preço
[__] 45) a odor/cheiro
[__] 46) digestão

[__] 47) boa propaganda
[__] 48) qualidade comparativamente ao preço

(mostrar o CARTAO 3)

[___|___|___|___] 49) A seguir estão listados alguns criterios que podem ser usados para escolher entre gorduras animais e vegetais. Entre eles, escolha quatro e classifique-os do mais importantes ao menos para você.

1-tamanho do produto
2-cor agradável
3-facilidade de uso
4-boa propaganda
5-uso para cozinha tradicional
6-sabor
7-efeito sobre a saúde .
8-facilidade para encontrar
9-textura cremosa
10-facilidade para cozinhar
11-preço
12-odor
13-digestão fácil
14-embalagem prática

[__] 50) Você consome produtos com menos calorias do light ?

1-sim *
2-não #

* Em caso positivo

[__|__] 51) Por que ? (2 respostas possíveis)

1-tem sabor mais leve
2-melhores para saúde
3-são produtos modernos
4-outra razão_____

(colocar 0 se tem solo uma resposta

Em caso negativo

[__|__] 52) Por que não ? (2 respostas possíveis)

1-tem menos sabor
2-são mais caros
3-por hábito
4-outra razão_____

(colocar 0 se tem so uma resposta

(mostrar o CARTAO 4)

[__|__|__] 53) Imagine um novo produto com os mesmos usos que as margarinas. Escolha as 3 principais características que deveria ter esse novo produto :

1-sabor da manteiga
2-sabor da margarina
3-fácil de passar no pão
4-cor da manteiga
5-cor da margarina
6-mais barato do que manteiga
7-bom para saúde
8-embalagem em papel
9-embalagem com forma de pote plástico
10-sabor com sal
11-sem sal
12-utilizável na cozinha
13-outra _____

IDENTIFICAÇÃO

[__] I SEXO

1-F
2-M

[__] II ESTADO CIVIL

1-casado
2-viúvo
3-solteiro
4-desquitado/separado
5-divorciado

[__] III IDADE (anos completos em 1992)

1- até 18 anos
2- de 19 á 25 anos
3- 26 a 30 anos
4- 31 a 40 anos
5- 41 a 50 anos
6- 51 a 60 anos
7- mais de 60 anos

[__] IV NIVEL DE ESCOLARIDADE

1- 1º grau incompleto
2- 1º grau completo
3- 2º grau incompleto
4- 2º grau completo
5- superior incompleto
6- superior completo
7- pos graduação incompleto
8- pos graduação completo

[__] V ORIGEM

1- FLORIANOPOLIS
2- outra cidade do estado
3- outro estado

[__] VI OCUPAÇXO

1- func. público
2- autônomo
3- profis.liberal
4- empregado empresa privada
5- estudante
6- aposentado
7- do lar
8- outra_____

[__] VII RENDA PESSOAL

1.....até 1 SM
96 037,33

2.....1 SM 3 SM
96 037,33 // 108 211,99

3.....3 SM 5 SM
108 211,99 // 480 186,65

4.....5 SM 10 SM
480 373,3 // 960 373,3

5.....10 SM 20 SM
960 373,30//1 920 746,60

6.....mais de 20 SM
1 920 746,60

0.....sem renda (não consideramos bolsa como renda)

INSTITUT NATIONAL
POLYTECHNIQUE
DE LORRAINE

BIU NANCY
Service Commun de Documentation
INPL
2, avenue de la Forêt de Haye - B.P. 3
54501 VANDOEUVRE Cédex FRANCE

AUTORISATION DE SOUTENANCE DE THESE DU DOCTORAT DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE

o0o

VU LES RAPPORTS ETABLIS PAR :
Monsieur de FRAHAN B.H., Professeur, Université Catholique Louvain (Belgique)
Monsieur de QUEIROZ A.D., Professeur, U.F.S.C., Florianopolis (Brésil)

NANCY BRABOIS
2, AVENUE DE LA
FORET-DE-HAYE
BOITE POSTALE 3
F - 5 4 5 0 1
VANDŒUVRE CEDEX

Le Président de l'Institut National Polytechnique de Lorraine, autorise :

Monsieur BATALHA Mario, Otavio

à soutenir devant l'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE, une thèse intitulée :
"La filière comme outil d'analyse stratégique : le cas des matières grasses au Brésil"

en vue de l'obtention du titre de :

DOCTEUR DE L'INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE

Spécialité : **"GENIE DES SYSTEMES INDUSTRIELS"**

Fait à Vandoeuvre le, **28 Juin 1993**
Le Président de l'I.N.P.L.,
M. LUCIUS

INSTITUT NATIONAL POLYTECHNIQUE DE LORRAINE NANCY

TEL. 33/83.59.59.59
FAX. 33/83.59.59.55