

# LE COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES SUCRIÈRES FACE AU MOUVEMENT DE RECONFIGURATION DE CETTE FILIÈRE AU NIVEAU MONDIAL

L'objectif principal de cet article est d'identifier les changements qui s'opèrent au sein de la filière sucre mondiale et les stratégies choisies par les entreprises sucrières pour s'adapter. Pour ce faire, nous avons mobilisé les apports de l'approche chaîne globale de valeur (CGV). Les résultats montrent une tendance vers l'investissement dans la production de biocarburants. Le déclin de l'activité sucrière et le contexte favorable aux énergies renouvelables peuvent expliquer ce choix stratégique.

Par **Mohamed Akli ACHABOU\***

Il est généralement admis que l'environnement dans lequel l'entreprise est insérée reste un élément déterminant de son comportement stratégique. Selon MINTZBERG *et al* (1999), la stratégie porte à la fois sur l'entreprise et son environnement : l'entreprise se sert de la stratégie pour faire face à des environnements changeants. L'environnement étant en évolution permanente, les entreprises se retrouvent constamment confrontées à de nouvelles contraintes, qui peuvent remettre en cause leurs structures organisationnelles et leurs stratégies. Cette dynamique peut aussi offrir des opportunités de développement, que l'entreprise doit savoir découvrir et saisir. Ainsi,

depuis quelques temps, on a souvent coutume d'utiliser les concepts « complexe » et « turbulent » pour décrire l'environnement des entreprises. Selon MARCHESNAY (1993), un système est d'autant plus complexe que le nombre des acteurs augmente et que les relations entre ces acteurs sont fortes et interactives. La turbulence résulte, pour sa part, du fait que ce qui était considéré jusqu'ici comme stable se modifie plus souvent et/ou plus fortement. L'environnement des entreprises sucrières est un cas

\* Enseignant chercheur IPAG Paris  
E-mail : mohamed.achabou@ipag.fr

intéressant à étudier. Il présente deux caractéristiques, qui, *a priori*, peuvent sembler contradictoires (KOEHL, 1989) : il est à la fois stable et turbulent. Sa stabilité peut être attribuée aux nombreuses réglementations qui encadrent l'activité des entreprises. La turbulence est due à la réorientation de la consommation de sucre du marché des particuliers vers les industriels de deuxième transformation, et à la prise de conscience des limites des politiques de protection et des aides diverses. Aujourd'hui, c'est la turbulence qui semble se renforcer dans cette filière, avec la mise en place d'importantes réformes, dont l'exemple le plus significatif est probablement celui de la réforme du régime sucrier européen intervenue en juin 2006.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les raisons du renforcement de la turbulence de l'environnement des entreprises sucrières afin de comprendre les tendances stratégiques observées ces dernières années. L'article comporte cinq sections. La première définit le cadre d'analyse, qui intègre la relation entre la stratégie de l'entreprise, son portefeuille de ressources et compétences et l'environnement dans lequel elle est insérée. La deuxième section est consacrée à une présentation de la méthode d'analyse mobilisée (CGV) et dans la troisième, nous procéderons à une analyse CGV de la filière sucre mondiale. Nous exposerons, dans une quatrième section, les principales tendances stratégiques observées dans l'industrie sucrière en réponses aux changements observés dans la filière. Enfin, dans une dernière section, les résultats de nos analyses seront discutés.

## LES DÉTERMINANTS DU COMPORTEMENT STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES

Le management stratégique a été marqué, ces dernières années, par une confrontation entre deux approches explicatives du comportement stratégique de l'entreprise : l'approche structurelle, issue du courant traditionnel de l'économie industrielle, et l'approche basée sur les ressources et compétences. L'approche structurelle, dominée par les travaux de Michael Porter, considère que la structure de l'industrie détermine largement la stratégie des entreprises. Elle fonde les performances sur des facteurs et des variables externes, sur lesquels l'entreprise n'a aucune influence : ce sont les caractéristiques de l'industrie qui expliquent une performance supérieure. Le rôle des comportements est minimisé au motif que les entreprises sont supposées poursuivre le même objectif, celui de s'adapter (plus au moins activement) aux conditions de l'environnement (INGHAM, 1997). À partir des années 1980, certains auteurs (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1986) ont souligné l'insuffisance de cette approche face aux nouvelles réalités stratégiques des entreprises : « Les protagonistes

de l'approche basée sur les ressources prétendent que l'environnement compétitif des années 1990 a changé de façon radicale, rendant obsolète l'approche structurelle représentée par le schéma des cinq forces compétitives de Porter » (INGHAM, 1997). L'approche basée sur les ressources et compétences décrit les entreprises comme des groupes hétérogènes de ressources et de compétences spécifiques. Elle suggère que la compétitivité d'une entreprise dépend étroitement de l'acquisition et de la valorisation de ces actifs et compétences.

Ces dernières années, une nouvelle approche explicative du comportement stratégique des entreprises prend de plus en plus d'importance dans la littérature du management stratégique. En effet, une convergence de points de vues semble se dégager de plusieurs recherches (RUGMAN et VERBEKE, 1998 ; CHILD et TSAI, 2005 ; CARNEY et GEDAJLOVIC, 2000) sur le fait que la nature de l'environnement institutionnel (contraignant/favorable, fort/faible) détermine le comportement stratégique des entreprises.

JOHNSON et SCHOLLES (2000) soulignent que certaines entreprises se maintiennent en s'inscrivant dans une logique plus ou moins concurrentielle. Tout en adaptant leurs stratégies à l'évolution de l'environnement économique, certaines entreprises développent des stratégies relationnelles, en particulier avec l'État. Ces stratégies donnent lieu à des confrontations continues entre plusieurs groupes d'intérêts ayant des objectifs contradictoires. La mise en place des politiques protectionnistes résulte alors des niveaux inégaux de pressions politiques venant des différents groupes. En ce sens, BARON (1995) fait une distinction entre deux types de stratégies d'entreprise : la stratégie de marché et la stratégie politique. La première est considérée comme l'élément essentiel du management stratégique, comme le soulignent les travaux de Porter, alors que la deuxième devient importante lorsque les opportunités sont contrôlées par le gouvernement (exemple de filières très réglementées) ou que l'on est en présence de groupes d'intérêts dans le secteur de production. C'est ce qui a été observé pendant plusieurs années dans la filière sucre mondiale. Selon PEREZ (1986), les décisions prises par les pouvoirs publics dans cette filière, que ce soit au niveau national ou supranational, reflètent souvent un arbitrage entre les différents groupes de pression. La puissance des *lobbies* sucriers a permis la mise en place et le maintien de politiques très protectionnistes pendant plusieurs années. Cette situation semble néanmoins fragilisée aujourd'hui avec la mise en place de réformes importantes. La question de l'adaptation des entreprises sucrières par rapport à cette évolution est posée. Nous pouvons également nous interroger sur l'influence que pourrait jouer l'environnement institutionnel dans les choix stratégiques de ces entreprises. L'objet de cet article est de répondre à ces interroga-



« La puissance des *lobbies* sucriers a permis la mise en place et le maintien de politiques très protectionnistes pendant plusieurs années ». *Illustration dans Lectures pour tous du 20 novembre 1914.*

tions et, pour ce faire, une analyse CGV de la filière sucre mondiale et une analyse historique des stratégies des entreprises ont été réalisées.

## LES APPORTS DE L'APPROCHE CHAÎNE GLOBALE DE VALEUR (CGV) A L'ANALYSE FILIÈRE

Nous utiliserons fréquemment dans cet article le concept de filière, cependant nous privilégierons pour notre analyse les apports de l'approche CGV. Cette dernière, contrairement à l'approche filière, qui reste un outil statique et descriptif, permet de saisir la nature et les origines des changements ayant lieu dans un secteur et de mettre en évidence le rôle des acteurs dominants (RAIKES *et al.*, 2000).

Selon PALPACUER (2000), une CGV peut être définie comme un réseau inter-organisationnel construit autour d'un produit, reliant des ménages, des entreprises et des États au sein de l'économie mondiale. BENCHARIF et RASTOIN (2006) décrivent une CGV à travers cinq éléments : une structure *input/output* (séquence d'activités de la conception à la réalisation) ; une territorialité (un espace géographique et économique estimé à travers la localisation et la concentration des activités, ainsi qu'à travers les échanges internationaux) ; un contexte institutionnel (politiques publiques, réglementation, conventions et normes publiques ou privées) ; un système de gouvernance (relations de pouvoir déterminant l'allocation des ressources dans la CGV) et, enfin, une trajectoire historique identifiant et expliquant les étapes marquant l'évolution de la CGV.

C'est la dimension gouvernance qui fait la particularité de l'approche CGV. Celle-ci a permis l'introduction de la notion de « pouvoir » dans l'analyse des filières et de faire, ainsi, une distinction entre les chaînes tirées par l'amont et celles tirées par l'aval (PALPACUER, 2005). Dans les chaînes tirées par l'amont, ce sont les producteurs qui coordonnent et structurent les activités. Dans les chaînes tirées par l'aval, les producteurs sont tributaires des agents qui contrôlent le *design*, le *marketing* et la distribution des produits agricoles et alimentaires.

Certaines des études qui ont exploré la question de la gouvernance des filières (GIBBON, 2001 ; PONTE, 2002) ont mis en évidence que les acheteurs, de manière générale (qu'il s'agisse de ceux de grandes surfaces ou de *traders* internationaux) contrôlent de plus en plus de chaînes de production. Ils utilisent un ensemble de mécanismes de coordination, comme la détermination de conventions de qualité, le contrôle de l'information sur le marché et sur la consommation, l'intégration verticale et la marque. En outre, ces analyses soulignent que la fin des règlements régissant les marchés de produits de base et la libéralisation des marchés (affaiblissement des pouvoirs de régulation locaux) ont contribué à un trans-

fert de pouvoir, des producteurs vers les utilisateurs. Nous nous proposons d'explorer, dans la suite de cet article, le cas de la filière sucre.

## UNE FILIÈRE SUCRE EN PLEINE RECONFIGURATION

La production du sucre se partage essentiellement entre celle du sucre de canne et celle du sucre de betterave. La production de sucre de betterave est en grande partie réalisée dans les pays de l'hémisphère Nord, en particulier en Europe occidentale. La production de sucre de canne l'est, quant à elle, essentiellement dans l'hémisphère Sud, notamment au Brésil, pays qui est considéré aujourd'hui comme le plus grand producteur de sucre au monde.

Les superficies dédiées à la canne à sucre ont plus que doublé depuis les années 1960, à l'inverse de celles consacrées à la betterave, qui sont en constante régression. La Commission européenne (2005) estime que les surfaces consacrées à ces deux plantes représentent environ 25 millions d'hectares dans le monde, dont plus de 75 % pour la canne. Cela se traduit par un recul important de la part du sucre de betterave dans la production mondiale (21 %, contre 79 % pour le sucre de canne, en 2008).

Au niveau de l'industrie, nous pouvons constater une multiplication des situations d'oligopole, de duopole, voire de monopole dans certains cas. Une tendance qui peut s'expliquer par la stratégie de concentration adoptée par les entreprises sucrières et le faible nombre, voire l'absence, de nouveaux arrivants dans le secteur. En effet, la menace de nouveaux entrants sur le marché est peu crédible du fait de l'intensité capitalistique et de la forte courbe d'expérience nécessaires aux usines de transformation. Au niveau mondial, ce sont les entreprises européennes et brésiliennes qui semblent dominer le marché aujourd'hui (voir le tableau 1 de la page suivante).

Malgré leurs places de leaders sur le marché mondial, il reste difficile de juger la performance des entreprises sucrières européennes et américaines tant qu'elles ne sont pas encore exposées à la concurrence internationale.

La consommation mondiale de sucre connaît, quant à elle, une croissance régulière (avec une moyenne annuelle de + 2,7 % entre 1955 et 2006). Les pays en développement sont en grande partie à l'origine de cette croissance ; ils concentrent aujourd'hui environ 60 % de la consommation mondiale de sucre (CNUCED, 2006) (voir le tableau 2).

Dans les pays développés, la tendance est plutôt à la stabilité, voire à la baisse, en raison de la saturation du marché et du développement de préoccupations diététiques. Ainsi, en France, par exemple, la consommation du sucre est en baisse régulière de 3,1 % par an

Entreprise	Pays d'origine	Production totale en 2007 (en millions de tonnes)
Sudzucker	Allemagne	4,58
Copersucar	Brésil	4,00
Cosan	Brésil	3,15
Tereos	France	2,83
American Crystal Sugar Company	États-Unis	2,33
Cubazucar	Cuba	2,26
British Sugar	Grande-Bretagne	2,00
Eurosucre	France	2,00
Illovo Sugar	Afrique du Sud	1,79

Source : Achabou, 2008

Tableau 1 : Le top 9 des entreprises dans la filière sucre mondiale en 2008.

et par personne depuis 1971 (MONCEAU *et al.*, 2002). Cette tendance est encore renforcée par les campagnes lancées par certains gouvernements pour sensibiliser la population aux dangers de la consommation excessive de sucre (*cf.* l'exemple du Programme National Nutrition Santé/PNNS en France). Tout cela a fortement nui à l'image de ce produit et poussé les consommateurs à se tourner vers d'autres produits, notamment vers les édulcorants de substitution. Ces sucres artificiels sont issus de nouvelles technologies non sucrières. Ils s'inscrivent, selon M. Porter, dans une évolution telle qu'elle améliore le rapport prix/performance (KOEHL, 1989). Deux principaux édulcorants sont produits aujourd'hui au niveau mondial : l'isoglucose ou le HFCS (*High Fructose Com Syrup*), dans la catégorie des édulcorants naturels, produit en particulier aux États-Unis (voir le tableau 3) et au Japon, et la saccharine (dans la catégorie des édulcorants de synthèse), fabriquée essentiellement en Chine.

	2000	2006	Évolution
Monde	128,7	149,9	+16,56 %
Pays en développement	82,8	102,0	+23,19 %
Pays développés	45,9	47,9	+04,36 %

Source : Élaboré par les soins de l'auteur à partir des données de la FAO [2000 et 2006]

Tableau 2 : Données de la FAO (2000 et 2006).

Nous pouvons constater, dans le tableau 3, que l'isoglucose concurrence de manière importante le sucre naturel aux États-Unis. Il représente aujourd'hui presque la moitié (46 %) de la consommation locale.

	HFCS (en milliers de tonnes)				Sucre (en milliers de tonnes)			
	Production	Import	Export	Consommation	Production	Import	Export	Consommation
2000	9 315	121	321	9 114	8 769	1 443	128	9 431
2004	9 063	156	160	9 060	7 876	1 905	235	9 563
2008	8 871	177	686	8 361	7 606	2 477	118	9 802

Source : USDA, 2009

Tableau 3 : Évolutions comparées des marchés du sucre et de l'isoglucose (HFCS) aux États-Unis.

En Europe, le prix du HFCS est 13 % moins cher que le sucre (BLUME *et al.*, 2002), ce qui fait de lui une alternative intéressante. Cependant, contrairement aux États-Unis et au Japon, sa production est fortement limitée. GIRAUD-HÉRAUD et RÉQUILLART (1996) estiment que le potentiel de développement de ce produit dans l'Union européenne est très important. La levée des restrictions imposées à sa production serait accompagnée par un remplacement du sucre par l'isoglucose dans un quart des entreprises utilisatrices de sucre (BLUME *et al.*, 2002).

Enfin, au niveau du marché mondial, les échanges sont contrôlés, aujourd'hui, par des *traders* internationaux (exemples : Cargill, Sucden, Louis Dreyfus) en situation d'oligopoles. Les fortes barrières à l'entrée sur ce marché, que sont la nécessaire connaissance du marché mondial du sucre et une forte capacité d'auto-financement, sont à l'origine de cette situation.

Le contexte institutionnel : la réforme du régime sucrier européen

Il est important de souligner que seulement 20 % de la production mondiale de sucre s'échange, aujourd'hui, sur le marché international. L'instabilité des prix du sucre a encouragé plusieurs pays à se tourner vers les marchés préférentiels plus rémunérateurs (ils représentent, selon BANERJEE (2005), environ 10 % de la production mondiale). Les nombreux accords signés dans le cadre du Conseil International du Sucre n'ont pas suffi à remédier à cette instabilité et cela a poussé plusieurs pays à mettre en place des politiques de protection nationales. Ainsi, depuis plusieurs années, les

mesures d'organisation du marché mondial du sucre sont des mesures de protection et de définition d'importations préférentielles nationales. Selon BORRELL et PEARCE (1999), parmi les pays exportateurs, seuls l'Australie, le Brésil et Cuba pratiquent le libre commerce dans ce secteur. Ces auteurs estiment qu'environ 80 % de la production mondiale de sucre sont subventionnés.

La politique sucrière européenne est parmi les plus protectionnistes dans cette filière. Malgré les fortes critiques dont elle a fait l'objet, elle est restée à l'écart des nombreuses réformes qui ont touché la politique agricole commune. Il a fallu attendre juin 2006 pour voir un projet de réforme adopté par la Commission européenne (c'est d'ailleurs le changement le plus important qu'ait connu la filière sucre mondiale au cours de ces dernières années).

#### La gouvernance de la filière : la montée en puissance de l'industrie de deuxième transformation

En raison de la généralisation des politiques de protection, nous pouvons décrire la filière sucre mondiale comme un ensemble de filières nationales non intégrées. La structure de gouvernance de ces filières peut être différente, selon que l'on se situe dans les pays en développement ou dans les pays développés et cela, pour plusieurs raisons : l'importance de la consommation directe du sucre, le degré de développement de l'industrie de deuxième transformation et l'importance de l'activité de *lobbying*.

Dans les pays en développement, les entreprises sucrières restent les acteurs dominants dans la filière sucre. Elles bénéficient d'un environnement favorable, avec de fortes protections et une consommation directe de sucre importante. En Algérie, par exemple, l'absence de concurrence et la politique sucrière locale, qui impose de fortes taxes aux importations de sucre blanc, rendent les consommateurs (70 % de la consommation de sucre) et les industriels de la deuxième transformation (30 %) complètement dépendants du raffineur local, Cevital. Selon le *Point Économique* (2006), les utilisateurs de sucre, dans ce pays, reprochent au groupe Cevital de contrôler les prix du sucre et parlent d'abus de position dominante. Ils réclament en permanence la suppression des 30 % de droits de douane appliqués aux importations de sucre blanc, pour libérer les prix. Afin de renforcer leur position, ils se sont organisés en *lobbies*, le plus important étant l'Association des Producteurs Algériens de Boissons (APAB).

Dans les pays développés, c'est l'industrie de deuxième transformation qui consomme, aujourd'hui, une grande partie du sucre produit (plus

de 70 % de la consommation totale de sucre dans l'UE). Toutefois, les politiques sucrières instaurées dans ces pays empêchent celle-ci d'exploiter sa position de force. Cela explique la forte activité de *lobbying* observée dans plusieurs pays (ou régions).

Aux États-Unis, la situation semble se maintenir en faveur des industriels sucriers. En effet, grâce à la puissance du *lobby American Sugar Alliance*, dominé par le groupe Flo-Sun, la filière sucre reste soumise à une forte régulation étatique. À titre d'exemple, en 2006, ce *lobby* a versé 2,7 millions d'euros à divers élus (DESCOTEAUX, 2007).

En Europe, la filière sucre est marquée par une confrontation entre deux *lobbies* ayant des objectifs contradictoires : le *lobby* des entreprises de la deuxième transformation (1) et le *lobby* sucrier (2). Si, dans un passé récent, les rapports de force étaient à l'avantage des industriels sucriers, la situation a quelque peu changé. La réforme de la politique sucrière européenne (en juin 2006) peut venir confirmer cette tendance. Il est indéniable que la pression internationale et le coût de cette politique ont pesé lourdement dans la décision de réformer, mais nous pensons qu'un changement dans les rapports de force a pu également y contribuer. La filière sucre semble passer du contrôle des industriels sucriers à celui des industriels utilisateurs, un changement favorisé par la baisse de la consommation directe de sucre, mais également par la stratégie de concentration des achats adoptée par les industriels utilisateurs. En effet, les grandes entreprises utilisatrices de sucre concentrent de plus en plus leurs achats afin d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs. Les centrales d'achat qu'elles ont créées leur permettent de s'approvisionner au niveau européen. Une enquête réalisée en Suède auprès des industriels utilisateurs de sucre a révélé que cette stratégie permet de négocier des prix inférieurs à ceux obtenus grâce à des achats effectués au niveau national (BLUME *et al.*, 2002). ERNEST et YOUNG (2002) soulignent que les grandes firmes multinationales (telles que Coca-Cola, Mars et Unilever) sont capables d'obtenir un sucre de haute qualité à des prix généralement proches du prix d'intervention. À l'inverse, les petits producteurs sont obligés de s'approvisionner à des prix généralement élevés. OXFAM (2002) estime que ces prix sont de 5% supérieurs au prix d'intervention, dans le cas des grandes multinationales, mais de 15%, pour les petites entreprises.

Après avoir exposé les principales évolutions observées ces dernières années dans la filière sucrière mondiale, nous nous intéresserons, dans la section qui va suivre, aux stratégies choisies par les entreprises pour s'adapter.

(1) La CAOISCO (Association des industries de la chocolaterie, biscuiterie et confiserie) et l'UNESDA (Union of European Beverages Associations).

(2) CEFS : le Comité Européen des Fabricants de Sucre. D'autres syndicats nationaux existent, comme, par exemple, le SNFS (Syndicat National des Fabricants de Sucre) en France.

## LES TRAJECTOIRES STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES SUCRIÈRES

Face à la dynamique observée dans la filière sucre mondiale, plusieurs tendances ont émergé au sein de l'industrie sucrière. Deux tendances importantes ont été observées dans les années 1980 et 1990 : la concentration et la diversification. La tendance à la concentration se poursuit encore aujourd'hui, avec de nombreux rapprochements sous la forme de prises de participation, de rachats ou de fusions. Concernant la stratégie de diversification, elle s'est faite soit vers les activités de seconde transformation situées en dehors de la filière sucre (stratégie conglomérale), soit vers

prises sucrières. Le tableau 4 montre également que les entreprises sucrières européennes ont adopté deux autres stratégies : une stratégie d'intégration verticale et une stratégie de diversification géographique (internationalisation). En ce qui concerne la stratégie d'intégration verticale, celle-ci s'est opérée essentiellement vers l'amont. Elle avait pour objectif de créer de grands ensembles agro-industriels pouvant avoir un poids politique important dans la filière. La stratégie d'internationalisation vise, pour sa part, à se prémunir contre les conséquences d'une éventuelle réforme du régime sucrier. Ainsi, en 2000, le groupe Tereos s'est implanté au Brésil en y rachetant cinq usines. Il s'est également implanté en Afrique (par exemple, au Mozambique), un choix stratégique qui lui permet

Typologie stratégique		1992		2003	
		Nombre	%	Nombre	%
<b>Nombre total de groupes sucriers dans l'Union européenne</b>		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>31</b>	<b>100</b>
Groupes sucriers adoptant une stratégie :	D'intégration verticale	27	42,2	15	48,4
	De diversification géographique	6	9,4	15	48,4
	De diversification de production	17	26,6	14	45,2
Groupes sucriers contrôlés par des groupes agro-alimentaires diversifiés		7	10,9	4	12,9
Groupes spécialisés dans le sucre		47	73,4	17	54,8

Source : Anagrande et al. 2003

Tableau 4 : Stratégies des entreprises sucrières européennes entre 1992 et 2003.

des produits en lien avec le métier de base (stratégie concentrique). KOEHL (1989) considérait le secteur sucrier comme le point de départ d'une nouvelle dimension d'entreprise : l'agro-industrie.

Les tendances à la concentration et à la diversification observées dans les années 1980 et 1990 rentrent dans une logique commune qui est celle d'une démarche oligopolistique (KOEHL, 1989). La constitution d'oligopoles permet aux groupes sucriers d'atteindre une masse critique suffisante pour pouvoir faire face à la concurrence ; elle répond également à la nécessité d'être puissant face aux institutions nationales ou supranationales (comme la Commission européenne) dans les négociations concernant les protections et les soutiens. Dans l'Union européenne, la tendance à la concentration a eu un impact important sur le nombre des entreprises sucrières, qui a baissé de moitié entre 1992 et 2003 (voir le tableau 4). Nous pouvons constater, dans le tableau 4, que le nombre d'entreprises spécialisées dans le sucre a considérablement baissé. Cette évolution est le résultat de la stratégie de diversification adoptée par un grand nombre d'entre-

d'exporter vers le marché européen dans le cadre de la convention de Lomé. Plus récemment (en 2006), c'est le groupe anglais British Sugar qui s'est implanté en Afrique du Sud, suite au rachat du groupe Illovo. Ce dernier, le plus grand producteur de sucre d'Afrique, produit, chaque année, près de 2 millions de tonnes de sucre, dont la moitié en Afrique du Sud et le reste dans ses filiales situées dans les ACP et les PMA (Malawi, Mozambique, Zambie, Tanzanie, Swaziland). Ces filiales vont faciliter au groupe Illovo l'accès au marché européen, notamment dans le cadre de l'initiative « tout sauf les armes ».

Aujourd'hui, c'est la recherche de synergies qui est au cœur de la stratégie des entreprises sucrières et c'est l'option biocarburant qui semble être privilégiée. L'intensité capitalistique (3), de plus en plus forte, est un des facteurs explicatifs de cette tendance. L'adjonction aux sucreries de distilleries permet d'éta-ler les périodes (4) de production des entreprises sur toute l'année, et donc d'amortir certains matériels communs aux deux productions sur de plus longues périodes. Cette stratégie vise également à faire face au déclin de l'activité sucrière et à la concurrence des édulcorants artificiels.

(3) La valeur moyenne qui doit être investie dans l'utilisation des immobilisations tangibles dans l'industrie sucrière en Europe pour produire 1 euro de chiffre d'affaires par an est de 0,80 euro (ERNST et YOUNG, 2002).

(4) La durée d'une campagne sucrière est d'environ 71 jours en France, contre 217 au Brésil.

Selon la FAO (2008), la production mondiale d'éthanol a triplé entre 2000 et 2007 pour atteindre 62 milliards de litres, et la production biodiesel a augmenté de plus de dix fois au cours de la même période, atteignant les 10 milliards de litres. Les États-Unis et le Brésil restent les leaders sur ce marché, ils sont suivis de l'Union européenne, qui est une des principales

2008). Ce marché offre donc de belles perspectives, que veulent exploiter les entreprises sucrières (voir le tableau 6).

Les entreprises sucrières consolident leurs opérations et se développent dans les régions de production à moindre coût, et le Brésil semble être la principale destination de ces investissements. Ainsi, le

Pays/région	Éthanol (millions de litres)	Biodiesel (millions de litres)	Total
États-Unis	26 500	1 688	28 188
Brésil	19 000	227	19 227
Union européenne	2 253	6 109	8 361
Chine	1 840	114	1 954
Inde	400	45	445
Indonésie	00	409	409
Malaisie	00	330	330
Autres	1 017	1 186	2 203
<b>Monde</b>	<b>52 009</b>	<b>10 204</b>	<b>62 213</b>

Source : FAO, 2008

Tableau 5 : La production des biocarburants (5) par pays/région en 2007 des agro-carburants.

sources de croissance de la production mondiale de sucre ces dernières années (voir le tableau 5).

Le secteur du transport est, aujourd'hui, l'un des grands consommateurs d'énergie ; il représente 26 % de la consommation mondiale. Seulement 0,9 % de cette consommation est satisfait par les biocarburants (94 % de la consommation des transports étant assurés par le pétrole). L'Agence Internationale de l'Énergie prévoit de porter cette part à 2,3 % en 2015, puis à 3,2 % en 2030 (FAO,

plus important producteur de sucre en Inde « Bajaj Hindusthan » a installé dans ce pays, en 2006, une filiale et y a affecté 500 millions de dollars d'investissement (GRAIN, 2007a).

Dans l'Union européenne, le groupe Tereos envisage de donner la priorité, dans ses investissements futurs, aux activités à forte croissance, notamment la production d'éthanol (*Le Betteravier Français*, 2006). Cette priorité va conduire à une réorientation de la stratégie industrielle de ce groupe, en

<b>Entreprises investissant dans la production du biocarburant à partir du sucre</b>	British Sugar, Sudzucker, Tate et Lyle, Tereos, Sucden, Cosan, Alco Group, EDF et Man, Bajaj Hindusthan, Royal Nedalco	
<b>Contrôle des entreprises sur les matières premières clés des agro-carburants</b>	<i>Négociants de Maïs (USA)</i>	Cargill, ADM
	<i>Semences de Maïs (USA)</i>	Monsanto (41 % du marché mondial), DuPont, Syngenta
	<b>Commerce du sucre (Brésil)</b>	<b>Cargill (le leader), Louis Dreyfus, Cosan, Tereos, Sucden</b>
	<i>Commerce de l'huile de palme (mondial)</i>	Wilmar, IOI, Synergy Drive, Cargill
	<i>Commerce du soja (mondial)</i>	Bunge, ADM, Cargill, Dreyfus
	<i>Semences de soja (mondial)</i>	Monsanto (25 % du marché mondial), Dupont

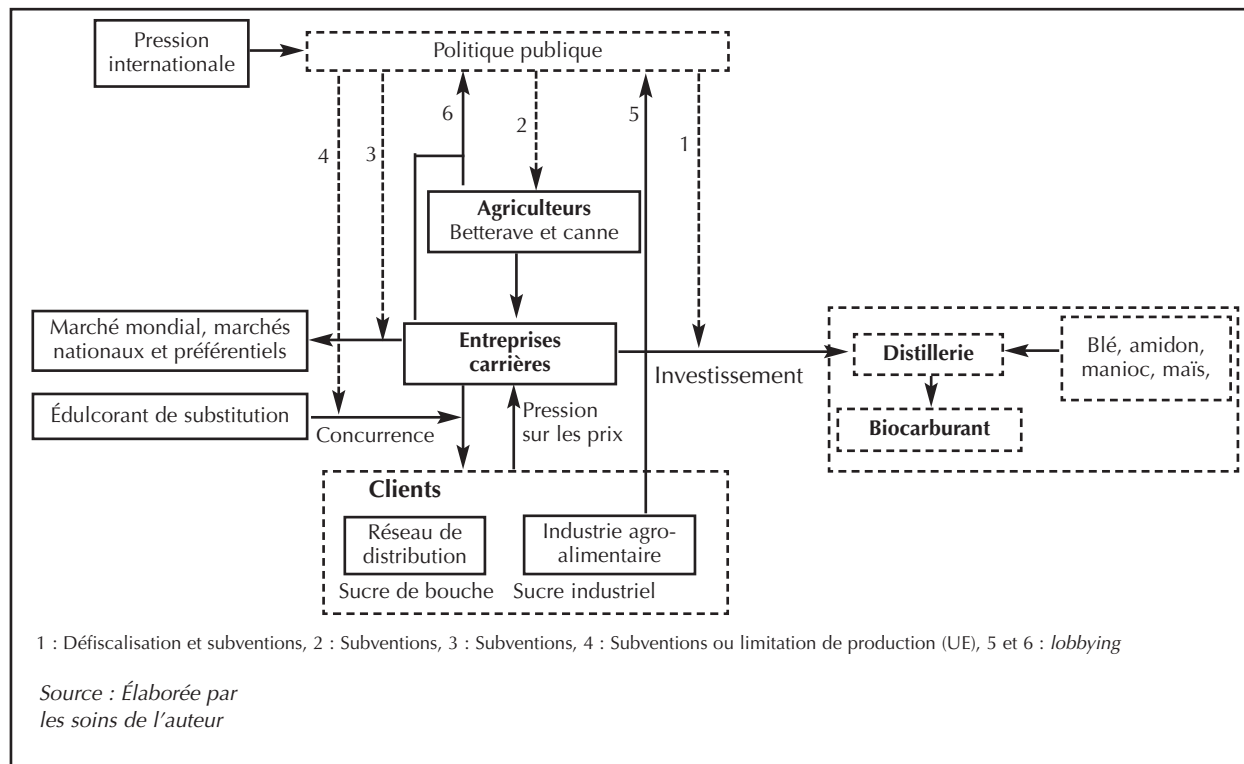
Source : Grain, 2007a

Tableau 6 : Investissements dans la production de biocarburants à partir du sucre et contrôle des matières premières clés des agro-carburants.

(5) *Éthanol* : produit à partir de la canne à sucre et de la betterave et à un moindre degré du sorgho, du maïs, du blé et du manioc. *Biodiesel* : produit par la combinaison d'huile végétale (colza et soja en Europe, au

Brésil et aux États-Unis, palme, noix de coco et *Jatropha curcas*, dans les pays tropicaux et subtropicaux) ou de graisse animale avec un alcool et un catalyseur par un processus chimique appelé transestérification.





#### Les principales forces intervenant dans la filière sucre mondiale.

changeant la répartition de sa production de 80 % de sucre, 15 % d'alcool et 5 % de mélasse actuellement, qui va passer à 65 % de sucre et à 35 % d'éthanol à l'avenir. En ce sens, un investissement de 90 millions d'euros a été réalisé. En 2006, le groupe British Sugar a signé un contrat avec le groupe d'énergie Greenergy pour approvisionner celui-ci en bioéthanol, un investissement d'une valeur de 22 millions d'euros a ainsi été engagé.

Notons, enfin, que la réforme du régime sucrier européen, en juin 2006, a induit un important mouvement d'investissement dans l'activité de raffinage sur la rive Sud de la Méditerranée. En effet, plusieurs investisseurs ont considéré la baisse drastique des exportations européennes, décidée dans le cadre de cette réforme, comme une opportunité : ils ont, par conséquent, lancé des projets dans l'activité du raffinage de sucre (outre l'Algérie et la Tunisie, un projet de raffinerie d'une capacité d'un million de tonnes par an a été recensé en Syrie par l'ANIMA (2005), il est estimé à 180 millions d'euros et rassemble des investisseurs syriens, koweïtiens et brésiliens).

La dynamique observée dans la filière sucre mondiale peut se résumer comme suit :

Le saccharose est aujourd'hui un produit en déclin reposant sur des politiques de protection onéreuses et de plus en plus critiquées. Pour s'assurer un avenir, les entreprises en produisant se sont mises à la recherche de nouvelles possibilités de développement et la promotion de la filière biocarburants au

niveau international représente, pour elles, une bonne opportunité.

## DISCUSSION

Nous avons tout au long de cet article souligné le mouvement de forte concentration qui caractérise l'industrie sucrière mondiale. Les politiques de protection instaurées dans la plupart des pays sont en grande partie responsables de cette situation. Ainsi, pour OXFAM (2004), la mainmise de certaines entreprises sur le secteur sucrier en Europe trouve son origine dans le système des quotas. La répartition administrée de la production limite fortement les capacités de développement des producteurs les plus efficaces et constitue une barrière à l'entrée de nouveaux producteurs.

Le deuxième constat, qui ressort de l'analyse de la filière sucre mondiale, est celui de l'affaiblissement de la position des entreprises sucrières. Cela nous a permis d'expliquer, pour partie, la décision adoptée en juin 2006, de réformer le régime sucrier européen. Ce projet comporte de nombreuses mesures, les plus importantes sont la baisse de la production et celle des prix de soutien. Pour la Commission européenne, la réduction des prix permettrait, en effet, d'accroître la compétitivité du secteur et de l'adapter à la logique du marché : les acteurs les moins compétitifs seront incités à abandonner leurs quotas en faveur des plus com-

pétitifs (VERNET, 2005). POUCH (2005) va dans le même sens ; il considère que l'une des stratégies possibles pour supporter une concurrence des importations en provenance de pays émergents, tels que le Brésil et la Thaïlande, consisterait à récupérer les quotas détenus par les pays membres moins compétitifs. Mais cette mesure suffirait-elle pour garantir le maintien des entreprises sucrières dans l'Union européenne ? Il est difficile de répondre à cette question ; certains auteurs estiment que ces entreprises restent confrontées à des coûts de production élevés en comparaison à ceux d'industriels installés dans d'autres pays (par exemple, le Brésil), ce qui limite considérablement leur rentabilité et rend donc indispensables les subventions. Dans une comparaison entre les industries sucrières européenne, brésilienne et australienne, BANERJEE (2005) a souligné que la force de l'industrie sucrière européenne réside dans sa consolidation, sa concentration, sa diversification et son expansion dans l'Union européenne. D'autre part, sa faiblesse est inhérente à sa dépendance vis-à-vis des subventions et de la protection dont elle bénéficie.

Outre le projet de réforme de la politique sucrière européenne et les enjeux qui l'accompagnent, la filière sucre mondiale a été marquée, ces dernières années, par une forte tendance à investir dans la production de biocarburants. Si les entreprises brésiliennes cherchent à dominer le marché mondial, l'enjeu pour les entreprises européennes est de survivre à la réforme du régime sucrier et au déclin de l'activité sucrière. Le choix de la production des biocarburants est dicté par plusieurs facteurs : c'est une activité proche du cœur de métier des entreprises sucrières, elle utilise les mêmes matières premières et, surtout, elle bénéficie d'un fort soutien gouvernemental. En effet, un engouement général pour les biocarburants semble gagner la plupart des gouvernements. Les États-Unis et l'Union européenne voient dans les agro-carburants la réponse au problème climatique et ont, par conséquent, mis en place des programmes très ambitieux en la matière. Le Brésil, pour sa part, veut approvisionner le monde en carburant et en technologies de l'éthanol. Le Président Lula et les ministres de son Gouvernement multiplient les tournées internationales et les conclusions de marchés permettant d'écouler la production d'éthanol brésilienne. Ainsi, un accord de 100 millions de dollars a été signé avec le Gouvernement équatorien pour construire deux usines d'éthanol en Équateur (avec un accès illimité au marché européen) et pour introduire des variétés de canne à sucre brésiliennes à haut rendement (GRAIN, 2007b). Cette course vers les biocarburants fait émerger un nouvel enjeu stratégique : le contrôle de la matière première. Plusieurs entreprises se sont installées dans des pays produisant de la canne à sucre à faible coût. En effet, en plus de la diversification géographique que nous avons soulignée dans le cas des entreprises sucrières européennes, plusieurs autres mouve-

ments ont été enregistrés. À titre d'exemple, les producteurs d'éthanol brésiliens sont en train d'étendre la production de canne à sucre au Paraguay, où les coûts de production sont encore plus bas qu'au Brésil. L'entreprise Mapple, une firme produisant de l'énergie aux États-Unis, a installé, pour sa part, une plantation de canne à sucre et de plantes à éthanol au Pérou, pour tirer profit des faibles coûts de production dans ce pays, ainsi que des avantages pour accéder aux exportations vers les États-Unis (GRAIN, 2007a).

La course des entreprises vers les biocarburants s'accompagne également d'un renforcement de la concentration de l'industrie sucrière mondiale. Au Brésil, les barons du sucre ont utilisé la manne financière provenant des investisseurs étrangers et du Gouvernement (en 2006, plus de 9 milliards de dollars ont ainsi été investis dans l'industrie de l'éthanol au Brésil), pour racheter les petites entreprises et augmenter la production en vue de l'exportation (GRAIN, 2007b). Selon la même source, entre 2000 et 2005, trente-sept fusions et acquisitions ont été enregistrées dans l'industrie du sucre et de l'éthanol au Brésil.

En définitive, les résultats de cette étude montrent que les entreprises s'intègrent dans un cadre institutionnel qui impose des règles, des normes et d'autres instruments de régulation tendant à limiter leur marge de manœuvre et à créer une dépendance vis-à-vis de certaines mesures favorables (protections, subventions). Les choix stratégiques opérés par les entreprises ne sont donc pas exclusivement guidés par le portefeuille de leurs ressources et de leurs compétences et par les facteurs économiques.

## CONCLUSION

La stratégie d'une entreprise doit s'adapter aux caractéristiques de son environnement global. L'élément de base, dans le processus stratégique, est l'environnement économique, mais l'environnement institutionnel peut s'avérer crucial, dans certains cas. Ainsi, les mesures institutionnelles qui ont encadré l'activité des entreprises sucrières dans plusieurs pays ont favorisé l'adoption d'une stratégie conservatrice qui les a poussées à se contenter d'une position sécurisante sur leurs marchés. Pour préserver la stabilité de leur environnement, ces entreprises ont développé une forte activité de *lobbying*. Une stratégie qui s'est avérée efficace, puisqu'elle a permis de maintenir pendant plusieurs années des politiques protectionnistes pourtant fortement critiquées. Aujourd'hui, si la situation semble se maintenir aux États-Unis, cela n'est pas le cas dans la filière sucre européenne. En effet, nous assistons à un passage progressif de cette filière d'une gouvernance étatique à une gouvernance par le marché. Dans ces conditions, l'adoption d'une stratégie entrepreneuriale est devenue une nécessité.

L'investissement dans l'activité des biocarburants répond à ce besoin. Face aux risques que présente la filière sucre, les grands groupes industriels, en Europe comme dans d'autres pays, recherchent une autre source de création de valeur, plus sûre. C'est le cas de la production des biocarburants, qui bénéficie d'un contexte fortement favorable. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- ACHABOU (M-A.), *L'environnement institutionnel dans la décision stratégique de l'entreprise émergente : cas de l'industrie sucrière algérienne*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, SupAgro Montpellier, 282 p., 2008.
- ANIMA, *Le secteur agro-alimentaire dans la région euro-méditerranéenne*, 84 p., 2005.
- ARAGRANDE (M.), TOZANLI (S.), PALPACUER (F.) *et al.*, *Concurrence et concentration dans le secteur agro-alimentaire*, Rapport préparé pour la Commission de l'UE, Université de Bologne, 181 p., 2003.
- BANERJEE (S.), "International competitiveness and sugar strategy options in Australia, Brazil and the European Union", *International Journal of Business Studies*, vol. 13, n°1, pp. 39-66, 2005.
- BARON (D.P.), "Integrated strategy: market and non market components", *California Management Review*, vol. 37, n°2, 19 p., 1995.
- BARNEY (J.B.), "Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy", *Management Science*, vol. 32, n°10, pp.1231-1241, 1986.
- BENCHARIF (A.) & RASTOIN (J.L.), *Libéralisation et désintégration des filières agro-alimentaires : le cas des blés en Algérie*, Séminaire Acralenos, « Libéralisation commerciale agricole et pays en voie de développement : des effets attendus aux impacts effectifs, quatre enjeux décisifs », Santiago du Chili, 21 p., 2006.
- Betteravier Français, *Coopération : la stratégie de Tereos face au nouveau Règlement sucre*, n° 853, 1 p., 2006.
- BLUME (C.), STRAND (N.) & STRAND (E.F.), *Sweet fifteen: the competition on the EU sugar markets*, Swedish Competition Authority, 117 p., 2002.
- BORREL (B.) & PEARCE (D.), *Sugar: the tast test of trade liberalization*, *Conference on agriculture and new trade agenda from a development perspective*, Genève, 37 p., 1999.
- CARNEY (M.) & GEDAJLOVIC (E.), "The co-evolution of institutional environments and organizational strategies: the rise of family business groups in the Asian region", *Organization Studies*, vol. 23, n°1, 29 p., 2002.
- CHILD (J.) & TSAI (T.), "The dynamic between firms' environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: evidence from China and Taiwan", *Journal of Management Studies*, vol. 42, n°1, pp. 95-125, 2005.
- CNUCED, *Sucre : Marché*, 6 p., 2006.
- Commission européenne, *Le secteur européen du sucre : son importance et son avenir*, 41 p., 2005.
- DESCOTEAUX (D.), "Redoutable lobbies", *Commerce*, p.18, 2007.
- ERNEST & YOUNG, *Concentration analysis of the EU sugar industry and its economic partners*, 67 p., 2002.
- FAO, *Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux*, Rome, novembre 2000, p. 12, 2002.
- FAO, *Perspectives de l'alimentation : Analyse des marchés mondiaux*, 74 p., 2006.
- FAO, *The state of food and agriculture. Biofuels: prospects, risks and opportunities*, 138 p., 2008.
- GIBBON (G.), "Upgrading primary production: a global commodity chain approach", *World Development*, 29 (2), pp. 345-365, 2001.
- GIRAUD-HÉRAUD (E.) & REQUILLART (V.), « Concurrence potentielle avec différenciation verticale des produits : l'exemple du marché du sucre industriel dans l'Union européenne », *Annales d'économie et de statistiques*, n° 43, 27 p., 1996.
- GRAIN, *Le pouvoir des entreprises : les agro-carburants et l'expansion de l'agrobusiness*, Octobre 2007, 5 p., 2007a.
- GRAIN, *Les connections de l'éthanol de sucre de canne*, Octobre 2007, 5 p., 2007b.
- INGHAM (M.), *Introduction à la connaissance dans les organisations, la connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck Université, Bruxelles, 320 p., 1997.
- JOHNSON (G.) & SCHOLES (H.), *Stratégie*, Publi-Union Éditions, Paris, 606 p., 2000.
- KOEHL (J.L.), *Le sucre : prospective mondiale et stratégies des groupes européens*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine, 407 p., 1989.
- MARCHESNAY (M.), *Management stratégique*, Eyrolles, Paris, 198 p., 1993.
- MINTZBERG (H.), AHLSTRAND (B.) & LAMPEL (J.), "Strategy, blind men and the elephant", *Financial Times, London*, 6 p., 1999.
- MONCEAU (C.), BLANCHE-BARBAT (E.) & ECHAMPE (J.), *La consommation alimentaire depuis quarante ans : de plus en plus de produits élaborés*, INSEE, n° 846, 4 p., 2002.
- OXFAM, *Dumping sur le monde : comment les politiques de l'Union européenne nuisent aux pays pauvres*, 66 p., 2004.
- OXFAM, *The Great EU sugar scam*, Oxford, 39 p., 2002.
- PALPACUER (F.), GIBBON (P.) & THOMSEN (L.), "New challenges for developing country suppliers in global clothing chains: a comparative European perspective", *World Development*, vol. 33, n° 33, p. 409-430, 2005.
- PALPACUER (F.), "Competence-based strategies and global production networks : A discussion of current changes and there implications for employment", *Competition and Change : The Journal of Global*

*Business and Political Economy*, vol. 4, n°4, p. 353-400, 2000.

PEREZ (R.), *Les Filières de production sucrières*, Séminaire de recherche sur les stratégies des firmes, IAMM, 14 p., 1986.

Point Économique, « Issad REBRAB, PDG de Cevital : Nous allons faire passer le pays du stade d'importateur de sucre à celui d'exportateur », *Point Économique*, n° 41, 4 p., 2006.

PONTE (S.), « The late revolution? Regulation markets and consumption in the global coffee chain », *World Development*, vol. 30, n° 7, pp. 1099-1122, 2002.

POUCH (T.), « Mutation sur le marché mondial du sucre », *Chambres d'agriculture*, n° 942, p. 4-7, 2005.

RAIKES (P.), JENSEN (M.) & PONTE (S.), « Global com-

modity chain analysis and the French filiere approach : comparison and critique », *Economy and Society*, vol. 29, n° 3, p. 390-417, 2000.

RUGMAN (A.M.) & VERBEKE (A.), « Corporate strategy and international environmental policy », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n° 4, p. 819-833, 1998.

USDA, *Sugar and Sweeteners Yearbook Tables*, 1 p., 2009.

VERNET (L.), « Les utilisateurs de sucre tentent de contrer l'offensive anti-réforme », *Agra-Alimentation*, n° 1876, p. 6-7, 2005.

WERNERFELT (B.) (1984), « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, n° 5, p. 171-180, 1984.