



Firmes multinationales de la viande : Le Brésil monte en puissance

Les pays émergents sont souvent étudiés sous l'angle de leur taux de croissance et de la rapidité de leur insertion dans la division internationale du travail. En ce qui concerne l'agriculture et l'alimentation, le Brésil fait figure de rival des grandes nations productrices et exportatrices de biens alimentaires. L'affirmation des économies émergentes sur les marchés agricoles tient aussi à la formation d'entreprises agroalimentaires ayant récemment atteint une envergure mondiale. C'est le cas des firmes brésiliennes évoluant dans la transformation des viandes. Ces firmes multinationales brésiliennes ont accru leur poids dans la transformation des viandes et se sont implantées un peu partout dans le monde.

Depuis les années 80, l'une des dimensions centrales de la mondialisation était relative à la croissance des *investissements directs à l'étranger* (IDE). L'implantation de firmes à l'étranger constitue ainsi l'un des vecteurs de l'expansion des échanges mondiaux de marchandises, les flux inter-entreprises – notamment de biens intermédiaires – représentant une part élevée des exportations mondiales. Si la crise de 2008 a donné un coup de frein à la croissance des IDE dans le monde, cette tendance reste orientée à la hausse, depuis plus de vingt ans (*graphique 1*). Ces investissements ont pu prendre la forme de création de filiales ou souvent d'opérations de fusions-acquisitions.

Les IDE ont été, jusqu'à présent, réalisés par des firmes dont les sièges sociaux se situaient dans les pays industrialisés et se dirigeaient majoritairement dans des pays de même niveau de développement. C'est pourquoi l'on parlait habituellement de « flux Nord-Nord ». L'ouverture des économies et l'affirmation de nouvelles puissances, ont occasionné un accroissement régulier des IDE en provenance du Sud (zone qui doit être prise au sens économique du terme et non dans un sens géographique), à l'origine des « flux d'IDE Sud-Sud ». On assiste effectivement à l'éclosion, puis à la consolidation d'IDE de Chine ou encore du Brésil. Ces pays ne sont donc plus seulement des pays d'accueil (flux d'IDE entrants ou *FDI inflows*), mais aussi des pays dont les firmes investissent à l'étranger (flux d'IDE sortants ou *FDI outflows*) (*graphique 2*).

L'agroalimentaire : secteur clé de l'économie brésilienne

Derrière la Chine, l'économie brésilienne est l'un des pays les plus attractifs en matière d'IDE. En 2008, le montant des capitaux entrants s'est élevé à près de 45 milliards de dollars, soit plus de la moitié

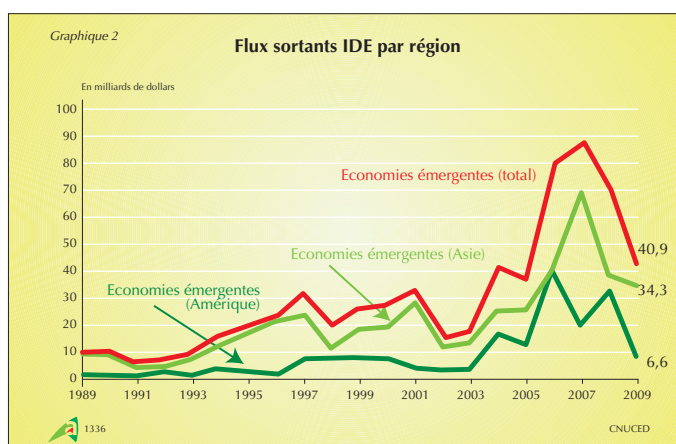
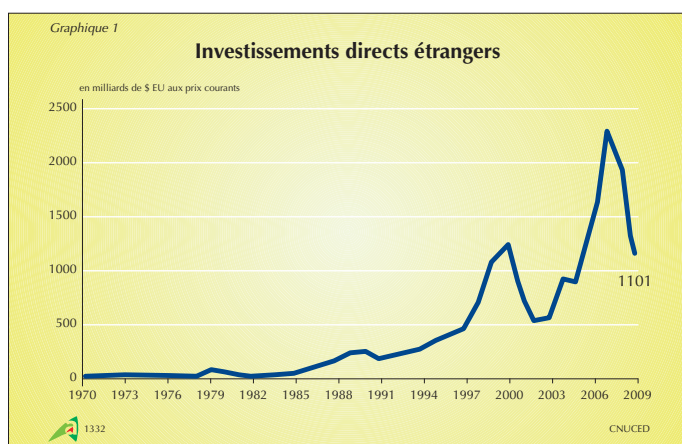
des flux entrants de capitaux sur la zone Amérique du Sud, largement devant le Chili et le Mexique pourtant membre de l'ALENA. Depuis le milieu des années 2000, les flux de capitaux sortants du Brésil n'ont cessé d'augmenter, au point d'être supérieurs aux flux entrants en 2005. En 2008, les *outflows FDI* se sont élevés à près de 21 milliards de dollars⁽¹⁾.

La montée en puissance des firmes multinationales est imputable aux nombreuses opérations de fusions-acquisitions pratiquées depuis quelques années sur leurs concurrentes directes essentiellement dans des secteurs jugés prioritaires comme les ressources minières et naturelles, l'agroalimentaire y compris les boissons, ainsi que l'acier et les métaux.

En 2008, les entreprises brésiliennes ont poursuivi leurs opérations de fusions-acquisitions d'autres firmes agroalimentaires. Les performances agroalimentaires brésiliennes doivent être resituées dans un contexte précis, celui de la stratégie industrielle des firmes de la transformation. Sur les dix plus importantes opérations de fusions-acquisitions réalisées en 2008 par les firmes de la zone Amérique latine, cinq provenaient de firmes brésiliennes, dont trois dans le secteur de l'agroalimentaire. Les firmes ciblées par les entités brésiliennes étaient localisées en Suisse et aux États-Unis.

L'émergence de groupes d'origine brésilienne a marqué ces dernières années. JBS-Friboi, Marfrig Alimento ont, en particulier, acquis une dimension régionale puis internationale par de multiples acquisitions et investissements conséquents. JBS est aujourd'hui le premier industriel de produits carnés au niveau mondial et dispose d'une capacité de production de 14 millions de tonnes en viande bovine et de 9,5 millions de tonnes en porcs et volailles. Ses 140 unités industrielles sont réparties dans les pays du Mercosur, aux États-Unis, en Europe et en Australie.

1. Se reporter au rapport de la CNUCED, UNCTAD [2010], *World Investment Report. Transnational Corporations, Agricultural Production and Development*, New York, Geneva, United Nations (www.unctad.org).



Marfrig accède au quatrième rang pour la production de viande bovine. Sa capacité de production est évaluée à 126 000 tonnes de produits transformés, avec une forte présence au Brésil et en Europe. Les États-Unis et le Brésil font désormais jeu égal dans le secteur industriel des produits carnés, dans la mesure où les cinq géants mondiaux de la viande sont désormais américains ou brésiliens. Les exportations brésiliennes ont représenté 23 % des échanges mondiaux de viande bovine en 2010, contre 5 % seulement au début des années 90.

Deux groupes brésiliens d'envergure internationale

L'expansion de ces groupes brésiliens s'est accélérée à partir du début des années 2000. JBS, déjà l'un des principaux abatteurs brésiliens de viande bovine à la fin des années 90 (5 000 têtes par jour), multiplie ensuite le rachat d'entreprises brésiliennes et argentines frappées par la crise économique des années 90. Cette firme accroît de fait sa capacité d'abattage par 4,5 et accède au rang de plus grande entreprise de transformation de produits carnés d'Amérique latine. Son introduction en bourse en 2007 lui permet de lever des fonds et de poursuivre sa stratégie d'expansion aux États-

Unis, en Europe et en Australie non seulement dans le secteur de la viande bovine mais également dans l'ensemble des autres productions carnées (porc, volaille, ovins).

Aux États-Unis, JBS acquiert en 2007 Swift & Compagny, troisième producteur américain de viande porcine, puis en 2009 Pilgrim's pride, plus grande entreprise de volailles américaine qui possède une partie de sa production au Mexique. Sa percée en Europe se concrétise en 2007 par l'achat de 50 % des parts de l'italien Crémolini dans Inalca⁽²⁾ puis, deux ans plus tard, d'une entreprise belge de transformation de viande bovine. Il entre également sur le marché russe en 2009 par le rachat d'une usine de transformation de hamburgers.

L'expansion de Marfrig, à partir de son ancrage brésilien, répond à cette même logique de croissance externe à travers de nombreuses acquisitions entre 2006 et 2008. Son implantation est forte dans les pays du Mercosur. En Uruguay, il détient 30 % de la production et 26 % des exportations de viande bovine. En Argentine, il contrôle les deux tiers du marché du steak haché après le rachat de la société Quickfood. Possesseur de plusieurs marques liées à l'exportation de pièces de viande bovine de haute qualité, il est également positionné sur des marchés à forte valeur ajoutée. En 2008, il acquiert du groupe américain OSI plusieurs entreprises situées au Brésil (Braslo) et en Europe (Moy Park, Albert Van Zoonen, Kitchen Range). L'entreprise brésilienne est tournée vers la production de viande de bœuf et de volailles à destination des marchés du Moyen-Orient et

asiatique pour fournir les chaînes de restauration rapide. Les acquisitions de sites industriels en Europe spécialisés dans la viande de volaille et de porc, ont consacré Marfrig premier producteur de viande de volaille au Royaume-Uni. Ses produits sont destinés aux grandes chaînes de restauration rapide (du type MacDonald, KFC,...) et de distribution (Tesco, Sainsbury's, Waitrose). La société Moy Park détient aujourd'hui une part importante du marché des morceaux de poulets et morceaux cuisinés (respectivement 30 % et 60 % au Royaume-Uni). Outre des usines en Angleterre, Marfrig possède également deux sites de production en France, situés dans le Nord-Pas-de-Calais, spécialisés dans la production pour des marques de distributeurs, la restauration commerciale et collective et des industriels (produits intermédiaires pour assemblages). Différentes acquisitions en 2009 et 2010 ont complété son portefeuille d'activités, en particulier celle de Sera, entreprise brésilienne de volailles rachetée à Cargill et Keystone Foods, deux sociétés américaines fournisseur de « food-service »⁽³⁾.

Les stratégies mises en œuvre par ces multinationales

Le cœur de la stratégie de ces firmes consiste d'abord à renforcer leur pouvoir de marché au Brésil et d'internationaliser ensuite leurs activités au prix d'une campagne soutenue de fusions et d'acquisitions. Après avoir consolidé leur position à l'échelle du Mercosur (en absorbant leurs principaux concurrents), elles ont multiplié les opérations d'achats pour s'implanter sur les marchés américains,

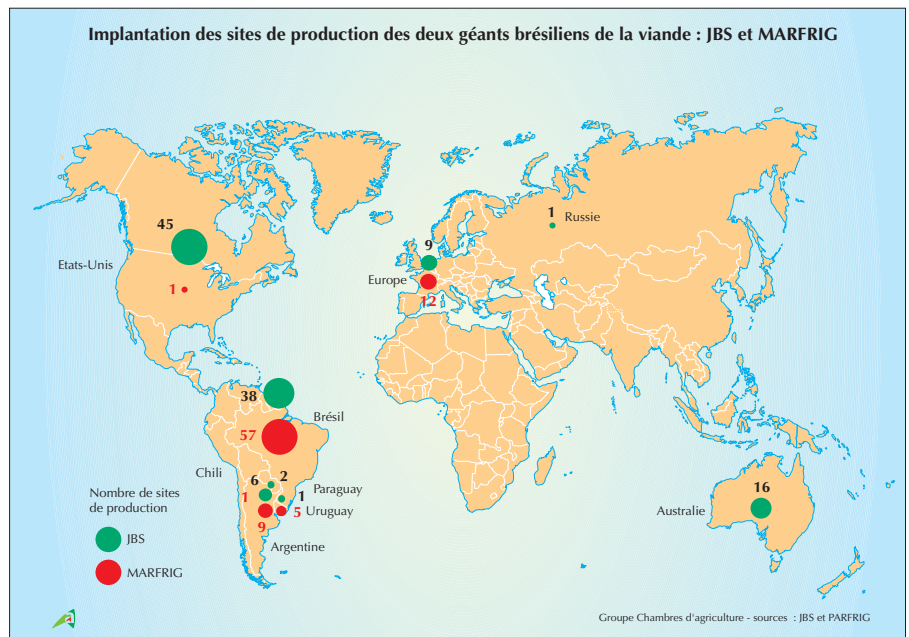
2. Depuis lors, JBS a mis fin à son partenariat avec le Groupe Cremonini en lui revendant sa part de 50 % dans la joint-venture avec Inalca, mais a pris le contrôle de la société italienne Rigamonti Salumificio, un des leaders de la transformation de viandes fumées en Italie – (source : UBIFRANCE).

3. 28 000 restaurants dans 13 pays, 13 000 salariés, pour un chiffre d'affaires de 6,4 milliards de dollars (source : UBIFRANCE).

australien et européen. En outre, l'implantation en Australie et en Europe leur permet d'avoir une porte d'entrée sur les marchés du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord, d'Europe de l'Est et d'Asie (voir carte). Ces firmes se déploient dans les principaux pays producteurs de viande et les bassins de consommation les plus rémunérateurs. JBS et Marfrig font notamment partie de ces quelques groupes brésiliens qui ont acquis une envergure internationale et sont moteur de l'extraversion de l'agro-industrie du Brésil. On peut noter une adéquation de leur outil industriel avec les normes, standards et procédés industriels internationaux.

La recherche de nouveaux débouchés et d'un élargissement de leurs parts de marché les conduisent au rachat et au contrôle d'outils de transformation sur les marchés les plus solvables, rémunérateurs ou en croissance. Il s'agit d'une part de s'appuyer sur des investissements dans les outils de transformation en Europe et aux États-Unis qui leur permettent d'accéder à des lignes de production et des procédés industriels. Ces opérations de fusions-acquisitions leur permettent d'autre part de s'affranchir de la segmentation des marchés agroalimentaires, du fait des contraintes sanitaires et réglementaires et de diversifier ainsi leur source d'approvisionnement. Le Brésil est en effet frappé régulièrement d'interdiction d'exporter vers certains pays en raison de foyers endémiques de fièvre aphteuse, qui touche plus particulièrement les échanges de viande bovine et de porc.

Ces groupes, qui ont débuté leur activité dans le secteur de la viande bovine, sont aujourd'hui positionnés sur l'ensemble de l'offre en produits carnés (viandes bovine, porcine, ovine et de volaille). Ils poursuivent un objectif de diversification de leur offre en produits transformés : produits découpés, cuisinés, destinés essentiellement aux GMS et aux chaînes de restauration rapide. Ils s'inscrivent dans ce processus d'internationalisation et d'homogénéisation des modes de consommation alimentaire. De plus, ces groupes développent des unités d'engraissement (États-Unis, Argentine, Brésil, Australie), signe d'une stratégie ciblant le contrôle de l'ensemble de la chaîne de valeur



(engraissement, abattage, transformation et commercialisation). On assiste ainsi à une dynamique d'intégration des filières animales portée par les firmes multinationales brésiliennes. On peut du même coup faire appel à l'image d'un réseau pour en comprendre le fonctionnement : fonctionnement en réseau pour réduire les coûts de transaction et optimiser la valorisation de la viande en jouant sur les demandes spécifiques et complémentaires des pays importateurs ; réseau également pour jouer sur les différentiels de coûts de production de la matière première entre des zones géographiques tributaires de l'évolution des taux de change, des coûts transport...

Les pouvoirs publics brésiliens ont joué un rôle important dans le développement des groupes agroalimentaires brésiliens. Ces derniers ont ouvert leur capital à des investisseurs privés et des institutions bancaires. Ainsi, la Banque de développement du Brésil (BNDES) détiendrait 20 % de JBS et 14 % de Marfrig. Elle aurait apporté plus de 4 milliards de dollars pour financer les grandes entreprises brésiliennes de la viande depuis 2008. D'autres sources indiquent que l'achat de Pilgrim's pride aux États-Unis s'est concrétisée grâce à un prêt avantageux concédé par la BNDES. Ces groupes ont bénéficié par ailleurs du développement des marchés financiers, c'est-à-dire de l'intérêt des investisseurs pour les activités agro-industrielles. Ils ont ainsi réalisé leur introduction en bourse pour financer

l'internationalisation de leurs activités industrielles.

L'expansion internationale des échanges de produits carnés s'accompagne donc de l'émergence de multinationales de la viande qui contrôlent une part croissante du marché des viandes. Ces acteurs s'orientent vers une production de masse standardisée, qui est écoulee auprès de grandes chaînes de restauration rapide et de distribution. Ils sont emblématiques de cette conjonction entre modèles de production d'échanges et de consommation globalisés. Une forte restructuration (fusion, acquisitions, partenariats) est à l'œuvre parmi des acteurs industriels de l'abattage, de la découpe et de la transformation. Elle est orchestrée par de grands groupes européens et internationaux. Quelle incidence sur les autres maillons des filières ? Ce développement fait craindre une exacerbation de la concurrence entre productions européennes. Les firmes européennes n'étant d'ailleurs plus à l'abri des prédatrices orchestrées par les concurrentes brésiliennes. En fragilisant certaines d'entre elles, la crise n'a fait que renforcer les appétits des entreprises brésiliennes les mieux armées pour asseoir leur domination sur les marchés des produits alimentaires.

Cécile FÈVRE
Thierry POUCH

Chambres d'agriculture France
Pôle économie et politiques agricoles