

# L'UNION EUROPÉENNE ET LA MONDIALISATION DU SYSTÈME AGROALIMENTAIRE GREC

**Athanassios Papageorgiou<sup>1</sup>**

Recibido: 02-03-2002

Aceptado: 15-06-2003

## **RÉSUMÉ**

Le système agroalimentaire joue un rôle de toute première importance pour l'économie d'un grand nombre des Etats-Membres de l'Union Européenne, mais aussi des Etats en processus d'adhésion à l'Union Européenne. En Grèce, il a constitué la base sur laquelle une grande partie de son développement est construit, alors qu'en raison de l'adhésion du pays à l'Union Européenne son évolution a pris une nouvelle dimension. Néanmoins, il est exposé non seulement à la Politique Agricole Commune, une politique plus ou moins "contrôlée", mais aussi aux effets de stratégies des firmes multinationales (FMN) de l'économie mondialisée de l'Union. Dans notre article, après une approche méthodologique de l'expansion des FMN, nous analyserons les effets de l'ouverture du système agroalimentaire grec au défi européen, aussi bien au niveau des IAA qu'au niveau de la distribution alimentaire.

**Mots-clés :** système alimentaire, firmes multinationales, industrie alimentaire, distribution alimentaire, Grèce, Union Européenne.

## **ABSTRACT**

The agro-food system plays a role of primary importance in the economy not only of a large number of member states of the European Union, but also for countries in the process of adhesion. In Greece, the agro-food system constitutes the foundation on which a large part of the country's development was built. While after inclusion in the Common Market, interest in its development has taken on new dimensions. However, it is subject to not only to the common agricultural policy which is more or less «controlled», but also to the effects of the strategies of multinational firms (MNF) in the global economy of the Union. In our article, after a methodological approach concerning the MNF expansion, we analyze the effects of opening up the Greek agro-food system to the European challenge, taking into account both food and agricultural industries (FAI) and the level of food distribution.

**Key words:** food system, international firms, food industry, food distribution, Greece, European Union.

## **RESUMEN**

El sistema agroalimentario juega un papel de primera importancia no sólo en la economía de un gran número de Estados Miembros de la Unión Europea, sino también de los estados que están en proceso de adhesión a la misma. En Grecia, ha constituido la base sobre la cual, una gran parte de su desarrollo se ha construido, por esta razón, después de su adhesión a los países de la Unión Europea, su evolución ha tomado una nueva dimensión. Sin embargo, se expone no sólo a una política agrícola común, una política más o menos «controlada», pero también a los efectos de las estrategias de firmas multinacionales (FMN) de la economía mundial de la Unión. En nuestro artículo, después de un acercamiento metodológico sobre la expansión de las FMN, analizaremos los efectos de la apertura del sistema agroalimentario griego al desafío europeo tanto en el nivel de la industria agroalimentaria (IAA) como en el nivel de la distribución alimentaria.

**Palabra claves:** sistema alimentario, firmas multinacionales, industria alimentaria, distribución alimentaria, Grecia, Unión Europea.

---

<sup>1</sup> Ph.D. Assistant Professor of the Technological Educational Institute of Kalamata, Athenes, Greece. *Postal Address:* Department of Crop Production, Technological Educational Institute of Kalamata. Antikalamos, 24100 Kalamata, Greece. **e-mail:** diatha@pgcom.gr

## INTRODUCTION

Si la Communauté Economique Européenne, appelée aussi avec justesse Marché Commun, fondée par le Traité de Rome du 25 mars 1957 entre la France, l'ex-R.F.A., l'Italie et les Etats du Bénélux, proposait à l'époque une nouvelle approche d'organisation économique, mais aussi géopolitique régionale, son expansion géographique et son évolution générale, dont la forme la plus récente est l'Union Européenne (U.E.), en ont fait un pôle d'attraction pour la presque totalité de pays européens, mais aussi en dehors de l'Europe. L'adhésion à l'U.E. représente pour ces pays des avantages liés au renforcement de leur position géostratégique, à la stabilité politique et surtout au développement économique, grâce à la contribution des capitaux des fonds européens et à l'accès sur le marché de l'Union.

Le fait que la Grèce, un pays de la périphérie de l'Europe, fait part de l'U. E. a largement renforcé son niveau d'attractivité en tant que pays d'accueil des firmes multinationales. "Les conditions du commerce calculables, les droits de propriétés stables suivant les standards internationaux et la stabilité du taux de change ont constitué un minimum de sécurité dont les firmes ont besoin pour se développer et par conséquent une condition pour continuer à investir et à grandir" (Hirst and Thomson, 1996:196). Pourtant, après une première phase d'industrialisation de la campagne grecque, surtout après l'association du pays à la CEE en 1962, au fur et à mesure que les salaires de la main-d'oeuvre augmentaient pour approcher le niveau des salaires dans les autres Etats-Membres, un important élément de l'attractivité du pays est presque anéanti. Un grand nombre de firmes de l'industrie lourde et du prêt-à-porter a émigré vers d'autres pays en cherchant une main-d'oeuvre meilleur marché.

Le secteur agroalimentaire occupe une place très importante dans l'économie grecque et les IAA constituent une branche classique, voire "stratégique" du développement de l'économie du pays. L'association de la Grèce à la CEE en 1962 et notamment son adhésion en 1981, suivie de l'arrivée des capitaux de différents fonds communautaires ont largement contribué non seulement à l'accroissement des revenus agricoles, mais aussi à l'expansion des IAA. Cependant, ce n'est qu'après 1992, lors de la modification du Marché Commun, qu'une grande partie des IAA grecques atteignent des rythmes et des niveaux de développement comparables aux rythmes des firmes des autres Etats-Membres. L'entrée des firmes étrangères et le transfert de technologie ont provoqué une concurrence entre les firmes, en incitant les firmes préexistantes à se moderniser ou à abandonner la branche et on assiste à un mouvement de concentration des IAA. La mondialisation de l'économie et l'arrivée du capital des

firmes multinationales, qui l'accompagne, a fonctionné en tant que force motrice pour son assainissement et pour son démarrage de développement. En plus, au début des années 90, avec l'arrivée des firmes agroalimentaires multinationales, surtout de deuxième transformation des produits agricoles, on enregistre les premières arrivées des détaillants multinationaux, signalant le commencement de la mondialisation de la distribution alimentaire du pays et de ses marchés de consommation.

Notre article, après une approche méthodologique de l'expansion des FMN, sera focalisée sur le développement des IAA et ses effets au niveau local, alors que par la suite nous analyserons le processus de la mondialisation de la grande distribution alimentaire de la Grèce.

## LES FIRMES MULTINATIONALES ET LA MONDIALISATION DES MARCHÉS

L'effet le plus important de la création du Marché Commun sur la vie socio-économique européenne est sa contribution au renforcement du mouvement de la mondialisation des marchés. La prolétarisation des communications, des transports et des voyages favorise la convergence et l'homogénéité des besoins et des désirs des personnes et comme Th. Levitt soulignait en 1983 "les mêmes Etats qui demandent la reconnaissance et le respect de leur individualité culturelle insistent pour qu'on leur transfère des biens, des services et des technologies modernes". L'abolition des frontières des marchés entre les Etats, les politiques commerciales qui s'ensuivent et la diffusion mondiale et rapide de la technologie facilitent la mobilité des entreprises qui deviennent de plus en plus mondialisées<sup>2</sup>.

Les entreprises adoptent des stratégies mondialisées, considérant qu'elles obtiennent un ensemble d'avantages liés à la diminution du coût de leur production, à travers l'obtention d'économies d'échelle, l'amélioration de la qualité de leurs produits en même temps que la diminution des prix, la communication plus facile et la prise de conscience des besoins des consommateurs et, finalement, l'amélioration de leur compétitivité (Johnson and Scholes, 1997 : 247-250). Parmi les facteurs renforçant le processus d'internationalisation des firmes, on peut ajouter: la saturation de leur marché domestique, la convergence

2 Th. Levitt note que "la corporation mondialisée opère en prenant largement en considération ... que l'ensemble du monde est une seule entité" Levitt Th., (1983), 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, May - June. M. Porter souligne qu' "une branche mondialisée se caractérise par les positions stratégiques de ses concurrents dans les principaux marchés géographiques ou nationaux, qui sont fondamentalement affectées par leurs positions mondiales générales" Porter M., (1980), *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, N.Y., p. 275.

de la consommation, le désir de diversifier leurs risques, l'identification des opportunités en matière de ressources naturelles, les changements des conditions de la concurrence, les modifications de la technologie, les incitations gouvernementales et les avantages concernant le transfert et les communications technologiques (Lowe and Doole, 1997 :164).

L'expansion d'une firme à un nouveau marché nécessite tout d'abord, l'identification de ses traits caractéristiques afin de procéder à l'évaluation de ses potentialités de développement et de choisir ainsi les marchés les plus profitables. Igor Ansoff (1965), un des premiers écrivains traitant le sujet de la stratégie des firmes, signale l'importance de l'environnement extérieur de la firme pour qu'elle puisse sélectionner la gamme des produits et les marchés sur lesquels elle va les offrir (Ansoff, 1988 : 24).

M. Porter, analysant la stratégie de compétitivité des firmes, souligne l'importance des liaisons qui existent entre les firmes et leur environnement et plus spécialement les firmes de la branche productive. "La structure de la branche productive a une forte influence sur la détermination de la compétitivité potentielle disponible pour la firme", mais il ajoute que du fait que "les forces en dehors de la branche [...] affectent d'habitude toutes les firmes [...] la clé se trouve dans les différentes capacités des firmes à les gérer" (Porter, 1980:3). George Yip a noté "quatre groupes d'indicateurs de la mondialisation des branches – le marché, le coût, le gouvernement et la compétitivité - présentant la structure de la branche qui conditionne les potentialités et les besoins d'une compétence à base de stratégie mondialisée". (Yip, 1992:11).

En fait, on peut distinguer quatre grandes catégories de facteurs:

1. Les facteurs économiques qui peuvent être divisés en deux sous-ensembles: les facteurs macro-économiques (le revenu, la population, la concentration de la richesse, la balance de paiements, la consommation, la taille du marché) et les facteurs micro-économiques (le taux d'augmentation du marché et de la branche productive, la part du marché, les marges de profit, le soutien de marché, etc.).

2. Les facteurs politiques et légaux concernant le contrôle national des transferts internationaux, les régulations de l'Etat et les risques politiques.

3. Les facteurs socio-culturels se référant au modèle de la consommation et enfin,

4. Le facteur de la technologie qui joue un rôle prédominant.

La décision d'installation d'une firme à un pays dépend largement des estimations de ses dirigeants quant à l'aspect favorable de ces facteurs. Mais, c'est un processus ambigu car il n'y a pas un modèle unique de bonne organisation du

marketing international. La diversité géographique, résultant de la stratégie d'expansion internationale, conduit les firmes vers la recherche d'une approche plus globale de leur organisation. "Une firme dispersée géographiquement, mis à part son savoir faire, ses fonctions et les expériences de la société mère, doit connaître l'ensemble complexe des relations sociales, politiques, économiques et institutionnelles qui existent sur chaque marché international" (Keegan, 1898 : 628). Par ailleurs, la grande majorité des dirigeants des firmes multinationales veulent avoir un certain niveau de garantie pour leurs projets d'expansion, comme la stabilité financière dans le nouveau pays, y compris la stabilité financière des grandes corporations déjà présentes sur ce nouveau marché.

En Grèce, il y a des entreprises du système agroalimentaire, de transformation des produits agricoles et de distribution alimentaire multinationales dont la stratégie est mondialisée, qui font retentir les effets de la mondialisation sur l'économie du pays. De plus, l'application du Marché Européen Unique ainsi que les tentatives de la Grèce d'améliorer ses indicateurs macro-économiques, afin de participer à la deuxième phase d'application de l'Union Monétaire et Economique de l'U.E., font apparaître un autre aspect de la mondialisation, celui de l'économie mondialisée.

"La libéralisation du commerce, les firmes transnationales et les marchés mondiaux du capital ont libéré les affaires transnationales des limites des politiciens et les firmes sont libres d'approvisionner les consommateurs mondiaux avec des produits efficaces bon marché" (Hirst et Thomson, 1996:176). Or, l'expansion de la mondialisation dans un pays, bien qu'elle puisse constituer un vecteur de la croissance économique, par l'arrivée des investissements directs étrangers, la diffusion du progrès technique, la création d'emplois et leurs "effets d'entraînement"<sup>3</sup>, est assez souvent bouleversante et cause des problèmes. L'économie mondialisée nécessite le réajustement de toute interaction organisée auparavant sur une base nationale. Du fait que les marchés et la production sont mondialisés, le système économique international devient autonome et peut imposer les «règles du jeu», mais étant dans la plupart des cas mal intégré au niveau local (Papageorgiou, 1998:476). "Les politiques nationales des corporations privées ou des régulateurs publics doivent continuellement prendre en compte les déterminants internationaux prédominants de leur sphère d'opérations. Au fur et à mesure que l'interdépendance systématique augmente, le national est envahi et transformé par l'international" (Hirst et Thomson, 1997:10).

3 Voir Paulet J.P., (1997), *Les multinationales: frein ou moteur de l'économie*, Ellipses, Paris, p. 32.

Il est ainsi intéressant d'analyser, à travers l'exemple grec, comment la politique de l'U.E. favorisant le développement de la mondialisation influence la vie socio-économique des pays d'accueil des entreprises mondialisées, de comprendre comment le "mondial" opère sur le "local". Il ne faut pas oublier que les décisions des firmes sont prises sans prendre en compte l'impact de leur fonctionnement sur les autres secteurs économiques du pays ou des régions de leur accueil.

### L' UNION EUROPÉENNE ET L'INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE GRECQUE

L'industrie agroalimentaire constitue un des secteurs les plus dynamiques de l'économie de la Grèce et la branche principale de son secteur industriel. En 2000, sa production représentait 26.8 % du PIB industriel, avec un taux moyen d'augmentation annuelle, pour les cinq dernières années, de l'ordre de 2.7 %.

Durant les années 1980-2000, favorisée par l'augmentation du revenu national et la modification du modèle de consommation, la production des IAA a augmenté très rapidement avec un taux moyen d'accroissement annuel de 2.1 % pour les aliments et de 4 % pour les boissons, taux largement supérieur à celui de l'ensemble de l'industrie (0.5 %). En 1999, la valeur des exportations du secteur agroalimentaire s'élevait à 2,131.5 millions d'Euros, représentant 22.6 % de l'ensemble de la valeur des exportations du pays. Néanmoins, le développement de la branche n'a influencé sa structure que d'une manière très limitée. Bien qu'à la fin des années 80 – début 90 on observe une tendance à l'assainissement de la branche par des processus d'acquisition ou de collaboration entre les firmes grecques ou entre les firmes grecques et les firmes étrangères, prenant assez souvent la forme d'intégration horizontale, ce phénomène se limite surtout dans le secteur de deuxième transformation de la production agricole. La grande majorité des unités de première transformation sont des petites et moyennes entreprises familiales.

Mis à part certaines IAA développées depuis longtemps, comme celle des fruits et légumes et l'industrie sucrière, on assiste actuellement à l'expansion de l'industrie des jus de fruits et des nectars, du conditionnement de la viande, du lait et des produits laitiers, de la charcuterie, du conditionnement de l'huile d'olive et de la congélation des légumes et des pâtes.

Dans la plupart des cas, les industriels préfèrent agrandir les usines déjà existantes, au lieu d'en créer de nouvelles, mais ils revouellent régulièrement leurs outils de transformation. Ils sont ainsi parvenus à faire face, du moins dans une certaine mesure, à l'importation massive des produits surtout communautaires.

Cette expansion est basée sur la diversification des produits par la présentation sur le marché de nouveaux produits de bonne qualité. L'hétérogénéité de l'agriculture grecque et la diversité des structures productives de son système agroalimentaire tendent à devenir un atout, car "elles offrent les bases d'une économie de variété" (Valceschini et Nicolas, 1995:31). Les firmes de deuxième transformation de produits agricoles tendent à élargir leur contribution au développement des marchés en intégrant à la qualité traditionnelle des produits une nouvelle dimension qui rapproche celle de la Maîtrise Totale de la Qualité "qui répond à deux grandes préoccupations : l'amélioration des rapports avec les clients et l'obtention des meilleurs coûts de production" (Green, 1993).

Comme Bernard Lassaut notait en 1995, "l'évolution des économies contemporaines, marquées par la saturation des marchés, fait de la qualité un enjeu d'importance croissante pour les entreprises, tant au niveau de leur stratégie que de leur gestion interne. Au niveau stratégique, il s'agit d'élever les standards de qualité, de diversifier les produits, de sélectionner des partenaires qui correspondent aux normes, de se distinguer de la concurrence par les qualités et services marketing. Au niveau de la gestion, il s'agit de maîtriser la conformité du produit au standard et d'organiser les ressources de l'entreprise (financières, techniques et humaines) pour le faire dans les meilleures conditions" (Lassaut, 1995:225). Au cours des années 90, l'Europe méditerranéenne a pu obtenir un certain avantage par rapport aux autres pays, grâce à la confirmation de la qualité de certains de ces produits alimentaires traditionnels<sup>4</sup>.

La modernisation du système agroalimentaire a contribué au développement des régions initialement menacées par une sorte de marginalisation, à cause de leur dépendance d'un secteur agricole en déclin, spécialisées dans des cultures délaissées et avec un système de production ne pouvant pas suivre les évolutions du marché et de l'économie rurale. Or, au fur et à mesure que le pays se développe, le secteur primaire perd son importance, même dans le secteur de la production alimentaire, au profit du secteur secondaire et même tertiaire.

L'avenir de nombreuses régions rurales semble dépendre de la combinaison des activités agricoles, para-agricoles et autres que l'on y pratique. La modernisation du système agroalimentaire et la diversification de la production

4 Voir Green R., (1993), "La dynamique des filières agro-alimentaires et ses conséquences sur les bassins des productions méditerranéennes", *Medit*, Anno 4, No 1, march, p. 11-17 et Papageorgiou A., (2001) "Globalization and traditional Mediterranean products", Proceedings of the IV International Symposium "Perspectives of the Agri-food System in the new Millennium", Bologna, 5-8 septembre.

contribuent à la valorisation maximale d'une grande partie de la production agricole, alors qu'elles influencent l'évolution de la structure socio-économique des régions, renforçant leur développement général. On y arrive par l'utilisation optimale des produits de chaque région, grâce à l'exploitation de leurs avantages comparatifs, mais aussi par l'accroissement des possibilités d'emploi offert et l'encouragement de la pluriactivité de la population rurale et autre, c'est-à-dire par l'accroissement du revenu local<sup>5</sup>.

Le développement du système agroalimentaire influence le mode d'emploi de la terre de régions rurales aussi bien en ce qui concerne la production agricole et les surfaces cultivées, qu'en ce qui concerne son usage général, dû aux activités secondaires nécessaires au bon fonctionnement des usines. Les relations entre les industries et l'agriculture changent. Les industriels en transmettant les impulsions du marché aux agriculteurs ont provoqué l'amélioration de la composition variétale et de la qualité des produits, alors qu'on assiste au développement de l'agriculture contractuelle. Le revenu agricole s'accroît grâce à une meilleure organisation dans la plupart des cas des marchés des produits agricoles, alors que le renforcement de la concurrence entre les firmes peut provoquer l'augmentation supplémentaire des prix, surtout des produits de meilleure qualité.

Pourtant, les IAA endommagent l'environnement naturel. Les effluants et les rejets solides de leurs matières premières ne suivent pas de traitements spéciaux suffisants, avant d'être rejetés dans la nature. La grande majorité des unités de transformation, étant de petites et moyennes entreprises, ne disposent pas d'installations convenables. De plus, il ne faut pas oublier que le développement rapide de certains secteurs et régions peut provoquer la marginalisation relative et même la régression d'autres régions et secteurs d'activité<sup>6</sup>.

#### **LE DÉVELOPPEMENT DE LA GRANDE DISTRIBUTION ALIMENTAIRE**

Bien que la Grèce ait toujours eu des relations étroites avec l'étranger et surtout avec l'Europe occidentale, l'ouverture de son économie vers le marché international n'apparaît qu'après 1960.

En 1961, le premier magasin libre-service ouvre à Athènes, mais il acquiert son statut final de supermarché en 1965, grâce à sa collaboration avec la firme française

PRISUNIC. Tout au long des années 70, on crée de nouveaux supermarchés, mais ce n'est qu'au début 80 que leur développement s'accroît. Le centre de cette évolution est la région d'Athènes, où depuis ces 30 dernières années habite plus de 30% de la population du pays (4,000,000 environ d'habitants en 1994). L'adhésion du pays à la C.E.E. en 1981 indique le début d'une grande période de réajustement de l'économie grecque en vue de son incorporation à l'Union Européenne (Tableau 1). Le revenu national augmente, renforcé, entre autres, par la hausse des prix de produits agricoles (30% environ de la population était agricole) et par l'arrivée de l'argent des fonds communautaires. La consommation privée augmente grâce à la hausse du revenu disponible des ménages, alors que l'augmentation des marges de profit des supermarchés les mieux organisés, et souvent les plus grands, favorise la poursuite de leur expansion. Néanmoins, la balance commerciale du pays devient déficitaire, en raison de l'accroissement supérieur des importations par rapport aux exportations, l'aggravation la plus importante étant enregistrée par la balance commerciale des produits alimentaires (Tableau 2).

La mondialisation de la distribution alimentaire grecque commence en 1991 avec l'ouverture du premier hypermarché de la société "Continent Hellas", filiale du groupe français PROMODES. Tout au long des dix dernières années, un grand nombre de firmes multinationales de la presque totalité des pays de l'U.E. sont venues s'installer en Grèce, ouvrant des chaînes de supermarchés, des supermarchés "cash and carry" ou des supermarchés discount. La densité de l'ouverture des nouveaux supermarchés nous fait penser à ce que Igor Ansoff notait que "l'avantage de la synergie du temps devient particulièrement désirable quand la nouvelle entrée s'effectue dans un marché en grande expansion" (Ansoff, 1988:85) (Tableau 3).

Bien que limité (10,300,000 habitants environ), le marché grec a attiré l'attention des détaillants étrangers. Parmi les éléments attractifs du marché, on peut distinguer la hausse du revenu et de la demande des consommateurs, les marges de profit élevées des plus grands super et hypermarchés, ainsi que la chute des barrières quant à la circulation des produits entre les Etats-Membres de l'U.E. On doit y ajouter la stabilité économique et politique et l'occidentalisation du modèle de consommation des ménages grecs, surtout dans les grandes villes. La philosophie de la consommation ainsi que de la manière et du temps de préparation des repas a changé, influencée par l'arrivée des femmes sur le marché de l'emploi. Ces éléments sont devenus des signaux pour que les firmes étrangères puissent identifier les opportunités offertes par

5 Voir Papageorgiou A., (1996), "SMEs in Rural Area: The Food and Drink Industry", in Mattas K., Papanagiotou E. and Galanopoulos K. (Eds), (1996), *Agro-food Small and Medium Enterprises in a Large Integrated Economy*, Wissenschaftsverlag Vauk Kiel, p. 96-106.

6 Voir Hirst P. et Thompson G., (1996), *Globalization in Question*, Policy Press, Cambridge, p. 105.

Tableau 1

Evolution de certains indicateurs macro-économiques en Grèce						
	1980	1985	1990	1997	1997	1999
P.I.B. (1) (*)	1,767.6	4,136.9	13,143.1	26,484.4	30,611.2	32,633.2
Indice des prix à la consommation (%) (**)		19.3	20.4	8.9	5,5	2,6
Consommation privée (1) (*)	1,104.6	3,025.5	9,627.7	19,733.5	22,494.7	23,864.6
Consommation alimentaire en % de la consommation totale	30.0	25.9	22.0	21.0	19.4	17.4
Balance Commerciale (2) (*)	-5,542	-5,013	-12,327.7	-17,145.8	-15,378.1	-17,301.7
Balance Commerciale des produits agroalimentaires (1) (***)		-11.71	-122.28	-170,1	-249,7	-239,8

Source : (\*) Fondation Monétaire International, (\*\*) Service National des Statistiques de Grèce, (\*\*\*) Eurostat.  
Note : (1) Billions de Drachmes, (2) Millions de US Dollars.

Tableau 2

Evolution des importations et des exportations des produits alimentaires en Grèce (millions de Drachmes)							
		1986	1988	1992	1996	1998	1999
Aliments	Import.	233,960	254,981	488,861	717,833	886,676	844,599
	Export.	168,906	133,824	391,014	445,104	583,480	519,041
Boissons	Import.	6,704	14,114	51,952	64,634	89,088	89,008
	Export.	9,519	7,747	26,995	49,78	44,007	38,792
Huiles et graisses	Import.	1,778	5,667	11,992	22,097	33,377	24,667
	Export.	28,601	10,598	104,891	171,288	105,449	160,64
Balance commerciale alimentaire		-28,416	-122,593	-29,905	-138,392	-276,206	-239,799

Source : Service National des Statistiques de Grèce.

Tableau 3

Evolution des chaînes de supermarchés (1982-2000)						
Nombre de magasins	1982	1988	1993	1996	1998	2000
3-5	21	39	50	48	34	35
6-10	5	11	21	26	25	19
11-15	4	5	8	5	13	14
16-20	2	3	4	4	2	4
>20	-	2	12	15	18	23
<b>TOTAL</b>	32	60	95	98	92	95

Source : Panorama of the greek supermarkets, No. 5, Summer 2001 Data Bank of COM-CENTER Publisher.

le marché grec<sup>7</sup>.

La potentialité d'expansion sur un nouveau marché, comme le marché grec, en relation avec la mondialisation des firmes de distribution dans le contexte de l'application du Programme du Marché Européen Unique a contribué au développement des firmes d'Europe Occidentale menacées par les problèmes de saturation sur leurs marchés domestiques (Buckley, 1994). Par ailleurs, il faut noter qu'un grand nombre de détaillants mondialisés vendent assez souvent des produits sous leur propre marque et que l'expansion géographique constitue un atout pour la poursuite de leur développement. "L'importance de la concurrence oblige les entreprises dynamiques d'avoir un 'portefeuille' des produits qui seront à des stades différents de leur cycle de vie, mais elle peuvent également délocaliser leurs productions dans des pays moins développés où ces produits auront encore une espérance de vie importante dans la mesure où ils ne seront, dans ces pays, qu'au stade de croissance ou de maturité" (Mucchielli, 1998:81).

Pendant la première période de la mondialisation de la distribution agroalimentaire grecque, c'est-à-dire jusqu'en 1996, la grande majorité des firmes multinationales s'installe sur le marché en formant des alliances, des entreprises mixtes avec les firmes locales, soit par la coopération, soit par l'acquisition d'une partie de leurs actions. Cette méthode les aide à une intégration facile dans un environnement nouveau et complexe qui représente pour eux le nouveau marché. Elles prennent ainsi leur temps afin d'obtenir toutes les compétences et le savoir-faire nécessaires pour leur adaptation. Par contre, après 1996, on assiste à l'ouverture des nouveaux supermarchés en tant que filiales directes des groupes multinationaux.

Utilisant les expériences de management acquises sur leur marché d'origine, la stratégie de développement de supermarchés mondialisés se base sur la bonne image de leurs installations, la qualité de leurs produits, le service offert par leurs employeurs et la grande diversification de produits. Les bas prix ne jouent pas un rôle déterminant sur la compétitivité des supermarchés sur les marchés de l'U.E., car les produits bon marché sont une condition préalable pour le succès de chaque magasin<sup>8</sup>. Théodore Levitt souligne que "la stratégie de standardisation ne peut pas se baser uniquement sur l'homogénéité des marchés mondiaux, mais elle doit aussi envahir ces marchés à travers une stratégie agressive de bas prix" (Levitt, 1983). Or, pour les marchés où les prix des produits sont assez bas, la population est une variable assez importante pour la détermination de leurs potentialités, même plus importan-

te que le revenu. Comme Warren J. Keegan notait en 1989 "même si, au niveau national, la population n'est pas si concentrée que le revenu, il y a une estimation de concentration assez considérable" (Keegan, 1989, p. 73). Quant à la Grèce, un pays d'accueil d'un grand nombre d'immigrés venus de pays balkaniques et de l'ex-Union Soviétique en relation avec la sensibilité de ces populations au prix du marché, cette variable peut constituer un facteur important pour la promotion des produits de la grande distribution.

Deux éléments supplémentaires de la stratégie de firmes sont la rapidité de la présentation sur le marché des nouveaux produits et l'importance de leurs dépenses publicitaires. La promotion de la consommation de ménages se base sur la construction des messages<sup>9</sup> et les dirigeants des supermarchés investissent énormément sur ce point. Ces firmes ayant déjà un "Nom de Marque" connu au niveau mondial peuvent facilement faire reconnaître leurs produits sur l'ensemble des marchés.

La mondialisation et l'accélération de la compétition conduit les firmes vers une conception unique de leur mode d'expansion et de fonctionnement. Le processus de la mondialisation devient plus fort en acquérant des pratiques de développement plus simples et plus flexibles, alors que les firmes se trouvent de plus en plus intégrées dans ce système et dépendantes de la stratégie de leur concurrents.

Les grandes firmes locales ayant les moyens financiers de se moderniser imitent la stratégie introduite par les firmes étrangères et continuent à se développer. Leur expansion se base principalement sur l'offre de produits de bonne qualité à bas prix. En commercialisant de grandes quantités de produits, elles peuvent appliquer cette stratégie, grâce au marché d'oligopsonne qu'elles ont formé par rapport aux IAA et aux autres firmes industrielles. L'importance des quantités commercialisées, en relation avec les bas prix auxquels les chaînes achètent, ainsi que le grand délai de paiement de produits, augmentent leurs marges de profit en accélérant leur expansion.

Le principal effet de la mondialisation de la distribution alimentaire en Grèce est le changement de la structure et des conditions de la concurrence de la branche. Il concerne aussi bien les marchandises vendues que la manière d'organiser la surface des supermarchés. Les détaillants étrangers offrent des produits à bas prix, même à des prix inférieurs des grossistes, ainsi que des produits directement importés par eux-mêmes dont les prix sont inférieurs à ceux

7 Pour les signaux du marché voir Porter M., (1980), op. c., p. 75.

8 Voir Self-Service Review, (1999), *Le marché de gros et de détail*, Ed. Michailidis, Printemps, p. 75.

9 Voir Mc Cracken Gr., (1991), "Culture and consumer behavior: an anthropological perspective, *Journal of Market Research Society*, Vol. 32, No 1 et Heilbrunn B., (1996), "Insearch of the hidden go(o)d" in Brown St., Bell J. and Carson D. (Eds) *Marketing Apocalypse*, Routledge, London, p. 110-128.

des représentants des usines. Le système de promotion des produits se modifie, alors que le niveau général de leur qualité s'améliore. Par ailleurs, "étant donné le nombre de références des produits à gérer et la rapidité des taux de circulation des marchandises ... les technologies de gestion d'information sont particulièrement importantes dans la modernisation du secteur" (Green, 1993) et l'application des technologies de type informatique a connu un développement notable.

Le besoin de suivre de plus près l'évolution de la demande a provoqué le réajustement de la stratégie d'expansion des chaînes de distribution, où le consommateur devient son élément principal, mais il se trouve, en même temps, de plus en plus exposé aux influences des stratégies de firmes. Or, d'une part l'augmentation des revenus et la promotion par les supermarchés d'un nouveau modèle de consommation, convenant aux impératifs de la plus grande rentabilité possible des capitaux des firmes et d'autre part les dysfonctionnements récents de système agroalimentaire mondial ont entraîné l'inquiétude et le conservatisme des consommateurs<sup>10</sup>.

Les déterminants socio-économiques du comportement des ménages grecs changent radicalement et on ne sait plus comment traiter les informations de la grande distribution

mondialisée. Même si la consommation par habitant augmente et, en 1998, elle s'élevait à 1,430 Euro par mois et par ménage, la part des dépenses alimentaires diminue et, entre 1988 et 1998, elle est passée de 23.6 à 17.1 % (Tableau 4). La consommation alimentaire grecque s'occidentalise aux dépens du modèle méditerranéen préexistant, basé sur la consommation de céréales, de fruits et légumes et de légumes secs. La composition des ménages change, caractérisée par le vieillissement de la population, le travail des femmes en dehors de la maison et l'augmentation du nombre de célibataires. Tous ces changements accentuent le scepticisme des consommateurs, qui cherchent un équilibre entre leurs propres besoins et désirs et les propositions de la mondialisation.

#### CONCLUSION

Nous vivons dans une période où une grande partie de notre vie socio-économique est déterminée par les procédures de la mondialisation. Du fait que la Grèce est un Etat-Membre de l'U.E., ces effets se sont ressentis fortement, car avec la chute des barrières d'isolement des marchés, la mobilité des firmes multinationales devient beaucoup plus intense. L'accélération de la compétition les conduit vers une conception unique du mode de fonctionnement et de vie, en les rendant un facteur

Tableau 4

Evolution de la consommation alimentaire grecque (Consommation moyenne par mois et par ménage, en drachmes)					
Produits	Dépenses totales (1998-1999)	1988-99 (%)	1993-94 (%)	1987-88 (%)	1981-82 (%)
Dépenses totales	471,339				
Dépenses alimentaires	82,000	17,4	21,1	23,6	28
Farines et Céréales	10,742	2,3	2,8	2,6	2,9
Viande	18,665	4,0	5,6	6,9	9,0
Poissons	6,343	1,3	1,4	1,4	1,7
Produits laitiers et oeufs	14,883	3,2	3,6	3,8	4,0
Matières grasses	4,376	0,9	1,2	1,4	2,2
Fruits	6,642	1,4	1,7	2,3	2,4
Légumes	10,054	2,1	2,3	2,5	3,0
Produits avec du sucre	4,931	1,0	1,3	1,6	1,7
Autres aliments	0,761	0,2	0,6	0,6	0,7
Café, thé et cocoa	1,754	0,4			
Jus et eaux minérales	2,848	0,6	0,6	0,5	0,4

Source : Service National de Statistiques. Enquêtes des budgets des ménages.

10 Claude Fischler a indiqué le "paradoxe de l'omnivore". "D'une part il est dépendant de la variété et d'autre part il est contraint à la prudence, à la méfiance, au 'conservatisme' alimentaire" (Fischler CL, (1990), *L'omnivore*, Odile Jacob, Coll. Points, Paris, p. 63).

d'uniformisation des cultures. Le développement des communications, l'homogénéité du modèle de consommation et la standardisation de la production mondialisée entraînent la dévalorisation, sinon le sacrifice, de certains aspects des besoins nationaux. Les Etats deviennent moins autonomes. Ils ont moins de contrôle exclusif de leur processus économique et social dans leur territoire et ils sont moins capables de maintenir leurs distinctions et homogénéités culturelles nationales<sup>11</sup>.

La mondialisation avec l'arrivée des firmes multinationales provoque une juxtaposition des cultures et la confrontation des intérêts de la société privée et des habitants locaux. Les mutations économiques et sociales provoquées, bien qu'elles produisent le déséquilibre du système, l'alimente en même temps avec le dynamisme nécessaire pour son évolution. Plus on est ouvert au "mondial", plus on a d'opportunités pour le développement "local" et "général". Il ne s'agit pas uniquement des transferts quantitatifs, mais des transferts qualitatifs, dont on a besoin. La mondialisation aide au changement de la mentalité opérationnelle de la communauté d'accueil, aussi bien au niveau de la conception de leurs stratégies que du mode d'organisation de travail.

On doit reconnaître l'importante contribution de l'ouverture de la Grèce à la collaboration internationale au développement de son économie au niveau sectoriel et au niveau local et régional. La mondialisation a largement soutenu le développement du système agroalimentaire du pays, sans pourtant oublier l'importante détérioration de la balance commerciale des produits agroalimentaires.

Or, les conditions de la juxtaposition entre "mondial" et "local" nécessitent plus d'attention et d'efforts à faire, car les sociétés d'accueil se trouvent exposées aux stratégies complexes des firmes, à cause du manque d'expérience. Enfin, il ne faut pas oublier que l'importance des effets pluridimensionnels de la mondialisation a fait ressortir l'intérêt à analyser la responsabilité sociale des firmes multinationales<sup>12</sup>.

11 Voir Hirst P. and Thompson Gr. (1996), op.c., p. 177.

12 Voir Deresky H., (1997), *International Management*, 2nd Edition, Addison-Wesley, N.Y., p. 486.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANSOFF, I. (1988). *Corporate Strategy*, Penguin Books, U.K.
- BUCKLEY, N., (1994). "Retail trade is being globalized", *Financial Times*, in *Trofima kai Pota*, (traduit en grec).
- DERESKY, H. (1997). *International Management: Managing Across Borders and Cultures*, 2<sup>nd</sup> Ed., Addison – Wesley, N.Y.
- FISCHLER, CL. (1990). *L'omnivore*, Odile Jacob, Coll. Points, Paris.
- GREEN, R. (1993). "La dynamique des filières agro-alimentaires et ses conséquences sur les bassins des productions méditerranéennes", *Medit*, Anno 4, No 1, march, p. 11-17.
- HEILBRUNN, B. (1996). "In search of the hidden go(o)d", in Brown St., Bell J. and Carson D. (Eds), (1996), *Marketing Apocalypse*, Routledge, London, p. 110-128.
- HIRST, P. and THOMPSON GR. (1996). *Globalization in Question*, Polity Press, Cornwall.
- Johnson G. and Scholes K., (1997), *Exploring Corporate Strategy*, 4th Ed., Prentice Hall, Europe.
- KEEGAN, W.J. (1989). *Global Marketing Management*, Prentice Hall, 4<sup>th</sup> Edition, USA
- LEVITT, TH. (1983). "The globalization of markets", *Harvard Business Review*, May-June, p. 92-102.
- LASSAUT, B. (1995). "Logiques de marques et modèles de gestion de la qualité dans les négociations distributeurs – fournisseurs", in Nicolas Fr. et Valceschini E., (Eds), (1995), *Agro-alimentaire: une économie de la qualité*, INRA-Economica, Paris, p. 225-233.
- LOWE, R. and DOOLE, I. (1997). "The characteristics and development of exporting firms at different stages of internationalization", in Doole I. and Lowe R., (1997), *International Marketing Strategy: Contemporary Readings*, International Thomson Business Press, London, pp. 9-24.
- MCCRACKEN, GR. (1991). "Culture and consumer behavior: an anthropological perspective", *Journal of Market Research Society*, Vol. 32, No 1, p. 3-11.
- MUCCHIELLI, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*, Editions du Seuil, Points – Economie, Paris.
- PAPAGEORGIU, A. (1996). "SMEs in Rural Area: The Food and Drink Industry", in Mattas K., Papanagiotou E. and Galanopoulos K. (Eds), (1996), *Agro-food Small and Medium Enterprises in a Large Integrated Economy*, Wissenschaftsverlag Vauk Kiel, p. 96-106.
- PAPAGEORGIU, A. (1998). "Mondialisation de la distribution alimentaire: contribution au développement ou renforcement des grandes firmes?", in Rastoin J.L. (Ed.), (1998), *Mondialisation et géostratégies agroalimentaires*, Actes du colloque AIEA2 / SFEA, Montpellier 11-12/12/1997, INRA, p. 475-482.
- PAPAGEORGIU, A. (2001). "Globalization and traditional Mediterranean products", Proceedings of the IV International Symposium "Perspectives of the Agri-food System in the new Millennium", Bologna, 5-8 September.
- PAULET, J.P. (1997). *Les multinationales: frein ou moteur de l'économie*, Ellipses, Paris.

PORTER, M. (1980).  
*Competitive Strategy : Techniques  
for analysing industries and  
competitors*, The Free Press, N.Y.

SELF SERVICE REVIEW,  
(1999). *Le marché de gros et de  
détail*, Printemps, Ed.  
Michailides, No 249, Athènes.

SELF-SERVICE REVIEW.  
(2001). *Panorama of the Greek  
Super Markets*, Ed. Michailides,  
No 5, Athènes.

VALCESCHIN, I E. et Nicolas  
FR. (1995). "La dynamique  
économique de la qualité agro-  
alimentaire, in Nicolas Fr. et  
Valceschini E., (Eds), (1995),  
*Agro-alimentaire: une économie de la  
qualité*, INRA-Economica,  
Paris, p. 225-233.

YIP, G. (1992). *Total Global  
Strategy*, Prentice Hall, USA.