

L'interaction des stratégies marchandes et non marchandes au sein d'une économie émergente, le Brésil : Etude de cas sur l'affaire Casino - GPA

Mariana Prudencio

Université Paris Dauphine

mariprudencio@gmail.com

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'interaction entre les stratégies marchandes et non marchandes et de comprendre si celles-ci représentent un des facteurs d'entrée dans un marché émergent ou une condition nécessaire au succès. Autrement dit, il s'agit de montrer comment un groupe étranger, fait face à de faibles institutions, lorsqu'il se trouve confronté à une grande entreprise dans un pays émergent, le Brésil.

Cette étude cherche donc à répondre à une double problématique : la dynamique et l'interaction entre les stratégies marchandes et non-marchandes dans un contexte d'internationalisation.

Pour illustrer cette problématique une analyse basée sur des informations secondaires a été réalisée étant donnée la difficulté à trouver des informations primaires sur des cas traitant les stratégies non-marchandes. Ainsi, à travers cette étude, les différentes stratégies d'une entreprise française cherchant à évoluer dans un contexte brésilien ont été identifiées pour essayer de comprendre si l'origine des protagonistes est décisive ou pas.

Cette étude de cas apporte des contributions par rapport aux relations entre les pouvoirs publics et le secteur privé dans les pays émergents.

Pour pénétrer les marchés émergents, qui sont caractérisés par une faiblesse institutionnelle, une analyse et une connaissance profondes des institutions formelles et informelles sont nécessaires. En plus, une stratégie politique est indispensable pour remplir le vide institutionnel. L'interaction entre les relations marchandes et non marchandes est une condition essentielle pour réussir.

Mots-clés : théorie des réseaux, multinationale, internationalisation, étude de cas, pays émergents.

L'interaction des stratégies marchandes et non marchandes au sein d'une économie émergente, le Brésil :

Etude de cas sur l'affaire Casino - GPA

Introduction

Aujourd'hui le Brésil est devenu l'un des pays émergents les plus attrayants pour les investissements étrangers, il a tous les atouts pour devenir l'une des plus grandes puissances mondiales dans les années qui viennent. En 2011, le Brésil se positionne comme la sixième puissance économique mondiale avec un PIB de 2 477 milliards de dollars (FMI, 2011). En effet, le Brésil attire de par sa dimension, son économie, sa démographie, ses énormes ressources et son potentiel. Le Brésil est aussi le cinquième pays du monde par sa superficie et par son nombre d'habitants. Il a une superficie de 8 514 877 km² et une population supérieure à 200 millions d'habitants en 2013 (Index Mundi, 2012). Membre des BRICS (Brésil, Russie, Inde, Corée et Afrique du Sud), il représente l'espoir de développement économique de toute l'Amérique du Sud. Selon le FMI (2012), par rapport aux autres puissances émergentes (pays membres des BRICS), le Brésil a connu une forte diminution de la pauvreté, des inégalités économiques et sociales et un renforcement de la démocratie, contrairement à des pays comme la Chine ou la Russie. Selon l'OCDE (OECD Economic Surveys Brazil, 2013), le Brésil a monté les échelons du classement des premières économies mondiales, avec une croissance économique plus inclusive que par le passé. Des politiques macroéconomiques stables ont soutenu les progrès du Brésil, qui après plusieurs années de réformes, a connu une importante croissance économique et une redistribution plus équitable au sein de sa population. Cette croissance a permis à 40 millions de personnes de rejoindre les rangs de la classe moyenne au cours des dix dernières années.

En plus de ses caractéristiques démographiques et économiques, le Brésil est aussi un pays culturellement proche des pays occidentaux, notamment de la France. En effet, il existe une réelle coopération entre les deux pays, surtout dans des secteurs comme l'automobile, le militaire et l'énergie. Comme l'a dit Carlos Ghosn, PDG de Renault-Nissan, « La France est très présente au Brésil, notamment dans l'automobile, le nucléaire, l'aéronautique ou la distribution... il faut faire venir plus de PME françaises au Brésil. Elles ont tout intérêt à aller

dans un pays qui va être l'un des moteurs économiques du XXIème siècle » (Le Monde, 2011).

Néanmoins, les conséquences de la crise économique mondiale ont ralenti la croissance brésilienne. Le Brésil manque toujours d'infrastructures suffisantes et doit encore engager des réformes structurelles. Pour réussir ce défi, la présidente Dilma Rousseff multiplie les plans de soutien à l'industrie et ne recule pas devant les mesures protectionnistes, comme le montrent les données de France Diplomatie (France Diplomatie, 2013). L'année 2012 a été très difficile pour le Brésil, la croissance du pays s'est établie à 0,9%, d'après l'Institut Brésilien de Géographie et Statistiques (IBGE, 2013). Il s'agit de la pire performance économique en trois ans. Selon Irene Mia, Directrice régionale pour l'Amérique Latine de l'Economist Intelligence Unit (EIU), au cours des cinq prochaines années, l'économie brésilienne devrait redémarrer, encouragée par les grands événements sportifs que le pays organise - la Coupe du Monde de football en 2014 et les Jeux Olympiques en 2016 - et la période électorale en vue des présidentielles de 2014.

Les perspectives du Brésil continuent d'attirer de nombreux groupes internationaux pour leurs projets de développement, ce qui contraste avec la situation Européenne et les plans rigoureux d'austérité, ainsi que la situation instable d'Amérique du Nord. De même, le Brésil continue à progresser économiquement avec des politiques de soutien au secteur privé et des importants investissements dans le logement social et les infrastructures publiques.

La figure 1 ci-dessous illustre la croissance des investissements directs étrangers entre la période 1990 et 2012. En effet, les investissements directs étrangers en direction du Brésil sont en pleine croissance après un ralentissement en 2009. Les flux d'investissements directs à l'étranger se sont élevés à 64 milliards de dollars en 2013. Aujourd'hui, le Brésil est le premier récepteur d'investissements étrangers d'Amérique Latine et le quatrième récepteur mondial (CNUCED, 2013).

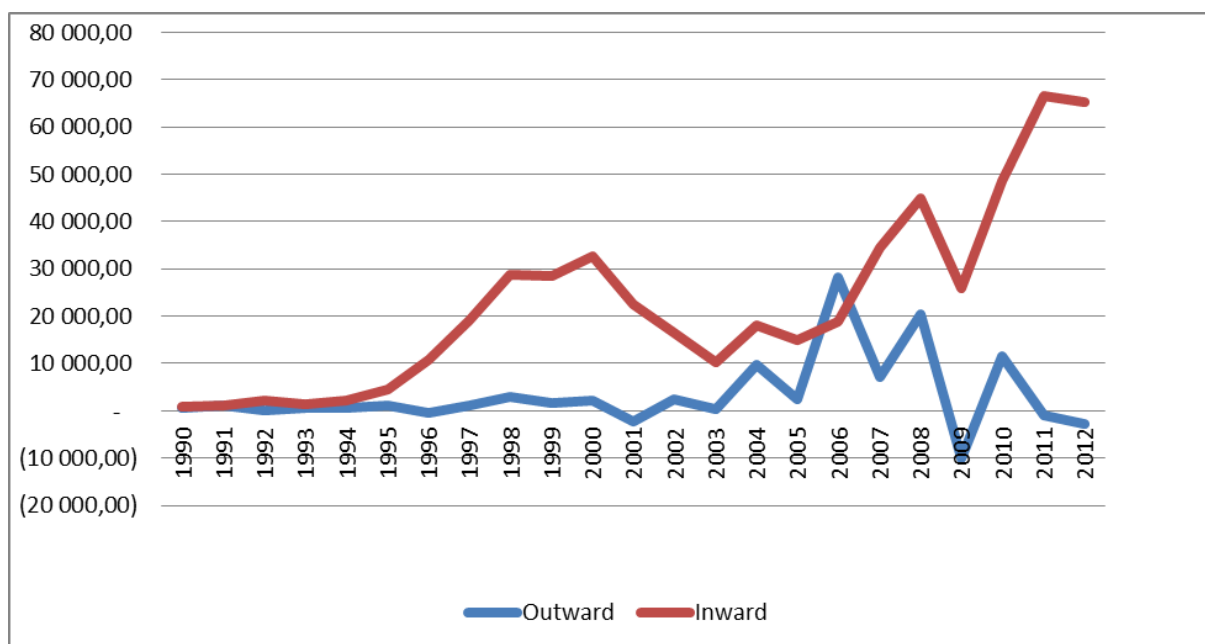


Figure 1 : L'Investissement Direct Etranger (IDE) au Brésil¹

Cependant, aujourd'hui le Brésil a aussi des inconvénients et des limites pour les investissements étrangers. Même si l'environnement des affaires est en pleine mutation, pour pouvoir s'adapter et satisfaire les besoins de la classe moyenne émergente, des nombreuses différences avec les pays occidentaux persistent. Ainsi, bien que le Brésil soit un pays avec de nombreuses richesses et une très forte croissance, il reste l'un des pays les plus inégalitaires du monde, selon le FMI (2012). Il existe des grandes différences de revenus, ce qui entraîne des grands écarts de richesse entre la population.

De plus, le Brésil est un pays très complexe à pénétrer, par exemple l'administration est assez lourde. D'après la publication annuelle « Doing Business » de la Banque Mondiale (2013), le Brésil est le pays classé à la cent-trentième place sur 183 pour la facilité à faire des affaires. On retrouve dans cette publication, par exemple, que pour l'exécution des contrats il existe un délai de 731 jours et 44 procédures à suivre.

A cela s'ajoute la corruption traditionnelle qui existe encore, ce qui entraîne le népotisme et le favoritisme et ce qui ralentit les opportunités d'évolution.

Ces phénomènes pourraient freiner les investissements par l'absence de garanties structurelles. En outre, comme l'explique Lourdes Casanova (2009), l'intervention de l'Etat

¹ Source : UNCTAD, juillet 2013

dans les affaires, surtout quand il s'agit de défendre ses champions nationaux, représente un danger pour les investissements étrangers.

Il existe en effet des difficultés politiques et un vide institutionnel au Brésil. Les entreprises étrangères ne maîtrisent pas toujours ces difficultés avant de se lancer dans ce contexte si particulier. Il est indispensable de bien connaître le marché, mais aussi l'instabilité qui règne. Les entreprises étrangères nécessitent la compréhension de tous ces éléments pour réussir à se développer dans cet attractif pays.

Malgré les difficultés du contexte brésilien deux grandes entreprises françaises de la distribution alimentaire, Carrefour et Casino, déjà concurrentes et implantées au Brésil depuis un certain temps, ont voulu pénétrer le marché brésilien. Toutes deux en quête d'un accroissement de leur part de marché, elles ont été attirées par cette réalité brésilienne qui pour eux possède plus d'avantages que d'inconvénients, étant donné que leur marché domestique est en phase de maturité.

Pour illustrer une méconnaissance du marché de la part des entreprises étrangères et les difficultés du contexte d'un pays émergent comme le Brésil, cette étude de cas analysera l'interaction entre les stratégies marchandes et les stratégies non-marchandes dans un contexte d'internationalisation.

1. L'internationalisation et les institutions

L'internationalisation est un processus à travers lequel une entreprise étend son activité hors de son marché domestique. Il est évident que pour des entreprises françaises de la grande distribution, comme les deux géants Carrefour et Casino, l'internationalisation est un levier de développement. D'autant plus qu'aujourd'hui les marchés français et européens connaissent leur phase de maturité, notamment à cause du changement des habitudes de la population qui achète de plus en plus en supermarché qu'en hypermarché. Le Brésil est donc bel et bien une grande cible commerciale pour les géants français de la distribution. Cependant, des limites subsistent, d'abord il y a une grande différence à l'intérieur des marchés locaux, les institutions peuvent diverger selon les états du pays, les règles peuvent changer rapidement.

Il est donc indispensable d'utiliser des différentes stratégies selon le cas et de connaître les différences locales. Ensuite, il faut savoir se développer dans un contexte de vide ou de précarité institutionnelle (Khanna et Palepu, 1997). Cela veut dire qu'il faut tout d'abord être

conscient du fait que les institutions peuvent ne pas être les mêmes qu'en France, mais surtout savoir qu'elles peuvent ne pas représenter le même pouvoir.

En effet, il existe deux types d'institutions. D'un côté, les institutions formelles : tout ce qui est écrit, comme les contrats, les règles et réglementations, et la constitution. De l'autre, les institutions informelles : les normes sociales, les comportements légitimes et acceptables, la culture et les codes de conduite.

Aujourd'hui les institutions au Brésil sont formées par la réaction aux réformes du marché imposées et les conséquences de l'histoire, la culture et la politique (Schneider and Soskice, 2009). Les transactions d'affaires nécessitent des appuis institutionnels, elles ne sont pas purement impersonnelles. Il faut donc bien savoir négocier dans le domaine institutionnel. Quant aux institutions formelles, elles sont relativement faibles en Amérique Latine. Les contrats ne sont pas souvent respectés et ce n'est pas rare de voir que les gouvernements ne les respectent pas non plus. Comme l'affirment Khanna et Palepu (1997, 1999, 2006), il existe des vides institutionnels propres aux économies émergentes. Il y a une absence d'organisations intermédiaires et de mécanismes pour assurer la sécurité juridique des contrats. Ce vide est mesuré par rapport à un modèle idéaliste de capitalisme libéral fondé sur un marché du travail efficace. En effet, si on n'est pas suffisamment proche de ce modèle, le vide se crée. Pour faire développer son activité dans un tel contexte, ceux qui font partie des groupes et des réseaux institutionnels disposent d'un grand avantage, ce qui n'est pas le cas de ceux qui n'en font pas partie, y compris les nouveaux investisseurs étrangers.

Le Brésil a donc besoin d'un contexte institutionnel très précis pour que le marché puisse fonctionner correctement. C'est là qu'on comprend l'importance des institutions dans les pays émergents. Les trois piliers pour le bon fonctionnement et la performance d'une firme sont l'économie, la société et les institutions, malgré la globalisation. C'est-à-dire que même si ces pays profitent des avantages de la mondialisation comme le libre marché, les flux de capitaux et les flux de capitaux humains, le marché impose d'autres moyens de coordination, ce qui suggère l'intervention indirecte des élites et de l'Etat.

Même si l'économie brésilienne commence à s'ouvrir progressivement à partir des années 1990, l'Etat et les élites détiennent encore quelques secteurs clés comme l'industrie pétrolière et la distribution, entre autres. Au Brésil un contexte institutionnel très précis est nécessaire pour que les affaires fonctionnent correctement. On y trouve facilement des problèmes

institutionnels en ce qui concerne la mobilité et les infrastructures. Il existe des problèmes judiciaires et de droit de propriété, par exemple. Ainsi, les garanties ne sont pas toujours assurées.

Aujourd'hui ces déviances sont pour la plupart socialement acceptées au Brésil, comme le décrit Luis Alberto Moreno (2011). Il s'agit d'une pratique très courante dans le milieu professionnel, tant dans le secteur public que dans le secteur privé. Ainsi, une grande variété d'entreprises privées est impliquée dans des activités politiques. Ces entreprises ont une influence directe et indirecte sur le gouvernement. L'Etat et le secteur privé maintiennent donc des relations étroites. Ce dernier peut accéder à divers avantages comme une bureaucratie plus rapide et des ressources rares comme le crédit à long terme.

Parallèlement, en plus des connexions avec l'Etat, le secteur privé a aussi des relations avec la population locale, qui connaît mieux et en détail les marchés, les institutions et leur fonctionnement.

Les connexions entre les entreprises et l'État peuvent avoir lieu au travers des contributions au fonds politiques des candidats, du pantouflage, ou bien de la participation de l'État comme actionnaire minoritaire. La figure 2 ci-dessous montre les relations entre les actionnaires des entreprises cotées en bourse et l'Etat (Sergio G. Lazzarini, 2007).

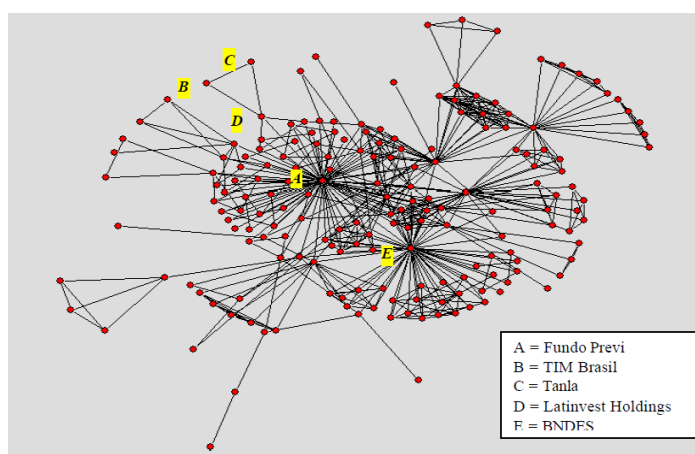


Figure 2 : Les relations entre l'Etat et les actionnaires des entreprises cotées en bourse²

² Source : « Mudar tudo para não mudar nada: análise da dinâmica de redes de proprietários no brasil como mundos pequenos » Sergio G. Lazzarini. RAE-eletrônica, v. 6, n. 1, Art. 6, jan./jul. 2007.

Dans cette figure, chaque point rouge représente un actionnaire. Les liens entre les points rouges représentent une association de partenariat entre actionnaires dans une même entreprise. Le point « A » et le point « B » sont des « hubs » (les points les plus denses), c'est-à-dire ce sont les actionnaires qui ont plus de connexions avec les autres actionnaires. Le point « A » représente le Fonds de Pension de la Banque du Brésil (une banque publique) et le point « E » représente la Banque Nationale du Développement Economique et Social (BNDES), gérée par le gouvernement.

L'appartenance à cette interaction « pouvoirs publics » et « secteur privé » crée des avantages et des opportunités pour les entreprises (Hillman A. J., Zardkoohi A. et Bierman L., 1999). L'un des avantages en tant que partie de cet environnement, est la possibilité d'avoir accès à des prêts de la Banque Nationale à un taux préférentiel. Au Brésil, la Banque Nationale est le seul fournisseur de prêts à long terme, assez subventionnés. Même après la globalisation et la privatisation, l'Etat reste central. La Banque Nationale de Développement (BNDES) est responsable de 5% du PIB et du 14% de la formation brute de capital fixe (2009).

Toutes ces relations et donc actions politiques ont pour but de bénéficier à terme de réglementations favorables ou de la protection de décisions publiques défavorables pour une entreprise. Autrement dit, à travers ses actions une entreprise peut améliorer sa situation et même se protéger des décisions politiques. Mahon (1993) et Baron (1995) développent ainsi le concept de « stratégie non-marchande » pour définir l'ensemble des actions engagées par une entreprise au sein de son environnement socio-politique, c'est-à-dire les pouvoirs publics, les institutions, les médias, les groupes d'intérêt, les associations, entre autres. En plus, Baron (1995) affirme qu'une articulation entre la stratégie non-marchande d'une entreprise et la stratégie concurrentielle est nécessaire. La figure 2 confirme ces affirmations, on observe des comportements politiques qui peuvent être considérés comme des stratégies non-marchandes et qui ont pour but l'amélioration de la performance globale et des intérêts des entreprises. Le secteur privé doit jouer le jeu et arriver à obtenir l'environnement politique le plus favorable possible à ses intérêts et objectifs.

Ce phénomène s'explique suite à l'instabilité économique d'Amérique Latine, les États sont fortement intervenus pour favoriser (ou limiter) la croissance des entreprises ainsi que pour fixer les modalités de leur interaction avec les banques, les multinationales et les entreprises publiques (Schneider, 2009).

Cinq enjeux stratégiques majeurs ont été identifiés au sein des stratégies non-marchandes (Attarça, Demil et Nioche, 2002). Le premier enjeu s'agit de la modification des règles concurrentielles du jeu, c'est-à-dire les normes ou les pratiques concurrentielles. Ensuite, le deuxième enjeu concerne l'accès à des ressources rares, ici des subventions financières, les prêts à taux préférentiels, etc. Le troisième enjeu traite de la maîtrise des coûts, par exemple la réduction de la fiscalité. Puis, le quatrième enjeu s'agit du contrôle des conditions d'accès pour les nouveaux entrants, on peut facilement trouver dans ce cas brésilien des barrières à l'entrée en faveur des champions nationaux. Finalement le cinquième et dernier enjeu concerne l'accès aux marchés publics. Les stratégies non-marchandes sont bien un outil de développement des stratégies globales des entreprises.

Aujourd'hui un nombre non négligeable d'entreprises au Brésil ont donc l'Etat comme membre actionnaire pour maximiser les potentiels bénéfiques des stratégies non-marchandes. Cependant les stratégies non-marchandes ont un double objectif du point de vue de l'Etat. D'une part le fait de pouvoir contrôler la croissance des entreprises et d'autre part, la mise en place et le développement des « champions nationaux », c'est-à-dire des entreprises qui sont presque en situation de monopole sur leur marché domestique et sont très compétitives à l'étranger (Casanovas, 2009).

Le besoin de savoir remplir le vide institutionnel en s'appuyant sur les stratégies non-marchandes, les institutions informelles et notamment les relations étroites avec l'Etat, explique pourquoi certaines entreprises étrangères peuvent trouver des énormes difficultés à intégrer le marché brésilien, et rencontrer des obstacles et des entraves dans ses opérations, même en ce qui concerne les opérations quotidiennes.

2. Méthodologie

Cette étude de cas s'inscrit dans un axe stratégique d'internationalisation et d'interaction entre deux marchés très différents, le français et le brésilien.

L'objectif est de comprendre si l'interaction entre les relations marchandes et non marchandes représente un simple facteur d'entrée dans un pays émergent, ici le Brésil, ou bien une condition nécessaire au succès. Autrement dit, cette étude de cas a pour but d'analyser la dynamique entre les stratégies marchandes et les stratégies non-marchandes au sein d'une entreprise dans un contexte d'internationalisation et dans un pays émergent.

Pour répondre à cette double problématique, une étude exploratoire basée sur plus de 50 articles de presse français et internationaux, surtout brésiliens et d'Amérique du Sud a été réalisée en se basant sur des journaux comme Les Echos, Le Point, Le Figaro, L'Expansion, Economia, Globo, RFI, Tribuna, ainsi que les sites de chaque entreprise, pour ce qui concerne les communiqués de presse et les documents officiels. Les documents étudiés couvrent une période de deux ans (2011 et 2012).

Les articles ont été analysés à l'aide d'une grille d'analyse ouverte sur les thèmes suivants : l'internationalisation des entreprises, la question institutionnelle au Brésil, les institutions formelles et informelles, les lois, les moyens de coordination entre l'Etat et les élites, l'asymétrie d'information, les différents champions nationaux, la BNDES, la gestion des distances culturelles, politiques et sociale et la veille stratégique.

La quantité d'articles a permis d'avoir une vision neutre et détaillée des événements.

Les difficultés à réaliser une étude de cas basée sur des données uniquement secondaires sont principalement la disponibilité et la fiabilité des données. Ce conflit a été très médiatisé et politisé, les articles de presse étaient nombreux, mais les contradictions aussi. Les données relevées n'étaient pas exactes et les sources ont été difficiles à vérifier. De plus, les cas traitant des stratégies politiques sont difficiles à trouver, en ce qui concerne les données primaires.

Une deuxième difficulté a été la courte période d'observation. Les articles étudiés ont été recueillis pendant ou juste après le conflit. Il serait intéressant d'étudier des cas similaires dans d'autres domaines d'activité et même dans d'autres pays membres des BRICS ou d'autres pays émergents et ainsi pouvoir les comparer.

Finalement, une troisième limite de cette méthodologie est qu'il s'agit d'un outil basé sur le jugement d'un seul évaluateur. L'étude de cas peut donc avoir une certaine partialité. Il est recommandé pour les prochains chercheurs intéressés à l'interaction des stratégies marchandes et non-marchandes de continuer dans cette voie avec un peu plus de recul.

3. Le cas Casino vs. Carrefour au Brésil

Pour illustrer la problématique double précédemment mentionné, une étude de cas a été réalisée autour d'une situation particulière à laquelle un acteur français a dû faire face lorsqu'il a voulu pénétrer dans un pays émergent, sans maîtriser son contexte institutionnel. Les acteurs de cette étude sont Casino, Carrefour et Abilio Diniz.

Casino est l'un des acteurs majeurs du commerce de distribution alimentaire en France et à l'international. En effet, le groupe est aujourd'hui dans 8 marchés émergents avec plus de deux mille magasins à travers lesquels il réalise environ 40% de son chiffre d'affaires. Dans ces régions, Casino occupe une position de leader grâce à l'acquisition d'enseignes historiques et une stratégie de proximité avec les clients. Cependant, le Brésil reste une zone prioritaire pour Casino. Le groupe s'est implanté en 1999, à travers du Grupo Pão de Açúcar (GPA), une entreprise familiale très ancienne appartenant à la famille Diniz. La maison-mère du groupe est CBD, dirigée par le groupe Diniz. Très vite, Casino s'est fait connaître au niveau national, surtout par son adaptation aux besoins et demandes de la population brésilienne, qui a connu au moment de l'implantation une forte amélioration de son niveau de vie. Selon le document de référence 2010 du Groupe Casino (2011), leur filiale brésilienne détient 1 647 magasins et une très forte position en termes de part de marché dans les deux Etats les plus importants du Brésil sur le plan économique. Ce document affirme que la participation de Casino dans le capital de GPA à la fin de l'année 2010 était de 33,7% et que le chiffre d'affaires consolidé était à son tour de 4 635 millions d'euros. De même, GPA est cotée à la Bourse de São Paulo depuis 1995 et à la Bourse de New-York depuis 1997.

De son côté Carrefour s'est implanté au Brésil en 1975, le groupe a petit à petit grandi grâce à des acquisitions des chaînes comme « Lojas Americanas » en 1998 et des sociétés comme Eldorado, Raihna, Dallas et Continente en 2000. Aujourd'hui Carrefour compte plus de dix mille magasins dans 34 pays et plus de 240 magasins au Brésil. Contrairement à Casino qui privilégie les franchises et les acquisitions, Carrefour réalise des joint-ventures pour partager les coûts, les risques, les savoirs et les ressources. En effet, Carrefour est devenu propriétaire des enseignes qui ont un format adapté aux besoins des marchés. Les hypermarchés sont donc adaptés localement, les produits sont achetés localement et le personnel embauché est local également.

Le troisième acteur, Abilio Diniz, est un acteur qui a un énorme poids politique. Son père décide dans les années 1960 de se lancer dans le business français, l'hypermarché. En 1974, il rencontre les fondateurs de Carrefour, les familles Defforey et Fournier, qui deviennent sa source d'inspiration. Le business de la famille Diniz devient un poids lourd de la distribution au Brésil. Ainsi, ils entrent rapidement dans les cercles du pouvoir brésilien. Cependant, les années 1980 sont marquées par la crise économique au Brésil. La famille se sépare et A.

Diniz, membre du Conseil Monétaire National Brésilien à ce moment-là, aide le gouvernement à restructurer l'immense dette de l'Etat. Il est enlevé au Brésil pendant quelque temps et suite à sa libération il reprend le groupe familial et le restructure. Au début des années 1990, il ferme les deux tiers des magasins et licencie 20 000 employés. Ensuite, il multiplie les acquisitions et avec l'aide de Casino, il monte le groupe au rang de leader de la distribution au Brésil. A. Diniz est un homme d'affaires qui est très proche du pouvoir et qui en plus a un passé avec les deux entreprises françaises, Carrefour et Casino.

En juillet 2005 Casino et le Groupe Diniz ont signé un accord de partenariat qui a donné naissance à un pacte d'actionnaires entre les deux groupes. Ce pacte stipule que le contrôle de la société mère CBD, se fera par une représentation égale des deux groupes d'actionnaires aux conseils d'administration du holding de contrôle commun, Wilkes et CBD. Abilio Diniz exerce la fonction de Président du Conseil d'Administration tant de CBD que de Wilkes, mais toutes les décisions doivent être votées à l'unanimité. Ils ont des droits de veto identiques. Dans ce cadre, Diniz est engagé à conserver ses actions de Wilkes pendant une période de neuf ans. De son côté, Casino ne devra pas céder sa participation dans le holding Wilkes avant 18 mois. Au-delà des périodes établies, les coactionnaires de Wilkes disposent d'un droit de première offre si l'un d'eux voulait céder sa participation. Les coactionnaires ont accordé ensuite, des changements par rapport au contrôle de CBD et ont mis en place une option pour que Casino puisse prendre le contrôle exclusif de GPA, à travers de Wilkes en 2012.

En voyant cette date s'approcher, Diniz a décidé de tenter un rapprochement avec Carrefour, avec pour objectif de changer son statut de filiale de Casino pour devenir coactionnaire à 11,7% de Carrefour, leader mondial de la distribution.

En ce qui concerne le projet de rapprochement, ce n'est que le 28 juin 2011, que CBD et Carrefour ont confirmé les rumeurs et rendu public leur projet de fusion. Le projet a été initié par la société brésilienne Gama, société détenue à 100% par un fonds géré par le groupe financier brésilien BTG Pactual, qui devrait être capitalisée par la Banque Nationale Brésilienne de Développement Economique et Social (BNDES). Le projet prévoit la fusion des actifs brésiliens de Carrefour avec ceux du distributeur GPA, dans une société commune détenue à parité, ainsi qu'une prise de participation de Gama dans Carrefour. Gama deviendrait donc un actionnaire de référence de Carrefour avec 11,7% du capital via l'émission par Carrefour de 90 millions d'actions de préférence. Puis, Gama aurait la

possibilité d'acquérir 6% supplémentaires sur le marché. Un pacte d'actionnaires serait mis en place, Gama agirait avec Blue Capital, le véhicule d'investissement du Groupe Arnault et Colony Capital, qui détient 14% du capital de Carrefour et 20% de ses droits de vote. Au terme de ce pacte, leur détention conjointe serait limitée à 30% du capital et des droits de vote de Carrefour. En plus, Gama aurait deux représentants au Conseil d'Administration de Carrefour, dont la vice-présidence et ensuite trois membres à l'Assemblée Générale, à partir de 2013. Ensemble, Carrefour et GPA deviendraient le principal acteur de la distribution au Brésil, car ils domineraient le secteur avec près de 500 hypermarchés, 120 supermarchés et 80 magasins de proximité. Carrefour estime son chiffre d'affaires à plus de 30 milliards d'euros et qu'entre 600 et 800 millions d'euros, seraient dégagés en synergies.

Cependant, même si le projet n'a que des avantages pour Carrefour, initialement son Conseil d'Administration a conditionné sa décision à l'approbation de CBD, donc Casino indirectement, ainsi qu'à l'approbation finale du Conseil d'Administration de la BNDES. Nonobstant, le Conseil d'Administration de Carrefour n'a pas attendu pour approuver le projet. Son approbation a été donnée le 4 juillet 2011.

Face à ce conflit, Casino considère que Carrefour a engagé sa responsabilité ainsi que celle de ses administrateurs, alors qu'ils ont été avertis de son mécontentement, car ils ont tout de même décidé de mener les négociations. Casino juge ces négociations comme illégales, hostiles et les qualifie comme une erreur stratégique ignorant le droit et l'éthique élémentaires. C'est bien grâce aux constantes opportunités de fusions et acquisitions que CBD est aujourd'hui au sommet. La crainte de la défaillance de son partenaire est évidente. C'est pour cela que, Casino ne va pas s'abstenir de toute action possible pour défendre l'intérêt social de CBD, et de ses actionnaires, intérêt qui se trouve compromis avec ce projet financier complexe. Particulièrement, grâce aux accords existants, Casino a le pouvoir de s'opposer à ce projet. En d'autres termes, aucune négociation ne peut être menée sans l'accord de Casino, ainsi que sans l'accord du Conseil d'Administration de Wilkes.

Le 30 mai 2011, Casino a entamé une procédure d'arbitrage à la Chambre de Commerce Internationale, pour empêcher Diniz de mener des possibles négociations ayant pour but un rapprochement avec Carrefour. Ensuite, le 1er juillet 2011, Casino a saisi à nouveau la Chambre de Commerce Internationale pour une seconde procédure d'arbitrage contre le groupe Diniz.

Une autre mesure prise par Casino a été la rencontre avec Luciano Coutinho, le président de la BNDES, pour montrer son opposition au projet au début du mois de juillet.

Finalement, le 12 juillet 2011, le Conseil d'Administration de Casino a décidé à l'unanimité, à l'exception de la voix d'Abilio Diniz, qui n'a pas pris part au vote, de rejeter le projet. Le lendemain, l'Etat brésilien et la BNDES ont annoncé officiellement qu'ils lui retireraient leur soutien, notamment en raison du non-respect des conditions établies. La participation financière de la BNDES dépendait de l'accord de toutes les parties concernées.

Ce retrait abrupt de la BNDES montre, en effet, la puissance des rapports de force politique au Brésil. Ces derniers ne doivent ni peuvent être sous-estimés. Le secteur de la distribution n'étant pas considérée comme stratégique et la pression des médias étant très forte, la BNDES n'avait pas d'autre choix. En effet, le rôle des médias a joué très lourdement en faveur de Casino, car Diniz, en voulant modifier le contrat s'est converti en un potentiel danger pour la BNDES, puisqu'il représentait une menace pour le gouvernement brésilien auprès des investisseurs.

Pour obtenir ce retrait et l'échec de Diniz, Casino a eu besoin de déployer beaucoup d'efforts sur les plans institutionnel et politique pour réussir à se faire entendre. Suite à sa victoire, Casino a annoncé, que comme il est stipulé dans le pacte d'actionnaires, le processus de prise de contrôle exclusif de GPA, suite à l'exercice son option d'achat sur une action Wilkes, sera entamé à partir du 22 juin 2012. Cette action est assortie d'un droit de vote et donne la majorité absolue en droits de vote chez Wilkes.

Comme expliqué auparavant, Casino a pris le contrôle de GPA à la fin du mois de juin 2012. Le PDG de Casino, Jean-Charles Naouri a été nommé président du holding Wilkes. Avec cette nomination, Casino se renforce dans un marché qui pourra bientôt devenir l'un de ses premiers marchés en termes de revenu, grâce aux caractéristiques et aux potentialités économiques du Brésil. Diniz conserve la présidence du Conseil d'Administration de GPA, mais sous le strict contrôle de J. C. Naouri. De son côté, Diniz affirme que d'une façon ou d'une autre, étant donné que GPA est faite de son ADN, il continuera à faire part de celle-ci.

En effet, Abilio Diniz a joué un double jeu avec la négociation, au début secrète, d'une contre-alliance avec Carrefour, avec pour objectif changer son statut de filiale de Casino pour devenir coactionnaire à 11,7% de Carrefour, leader mondial de la distribution et n'a pas réussi malgré son poids et dynamisme politique.

4. L'analyse des stratégies marchandes et non marchandes

L'interaction entre les stratégies marchandes et les stratégies non marchandes est évidente dans ce cas. Au-delà des stratégies concurrentielles, Casino et Carrefour ont dû mettre en place des stratégies non marchandes, politiques. Selon Baron (1995), lorsque l'environnement non-marchand est important à la réussite de la stratégie concurrentielle, les stratégies non marchandes ne doivent pas seulement être formulées et mises en œuvre efficacement, mais doivent également être intégrées aux stratégies marchandes. Faire face à l'environnement des économies émergentes est en soi toute une stratégie. Les contacts avec le gouvernement sont primordiaux et constituent le premier avantage pour une entreprise étrangère, mais ces contacts ne se font pas forcément à travers le lobbying, comme aux États-Unis ou en Europe. Le rapport personnel entre les hommes d'affaires et les hommes publics est une activité stratégique non marchande qui consiste à influencer les personnes qui sont au pouvoir. Ce type de stratégie est très intégré en Amérique Latine où le contexte institutionnel est très volatile et très difficile à gérer (Hillman A. J., Zardkoohi A. et Bierman L., 1999). Ce contexte met en cause beaucoup d'institutions, comme les autorités juridiques et réglementaires (la loi et les contrats). Une analyse de la situation et de l'environnement est plus que nécessaire pour pénétrer le marché. En conséquence, si les deux géants français de la distribution avaient mieux étudié les volatilités du marché brésilien, ils n'auraient peut-être pas rencontré tous ces problèmes avec les autorités et les institutions.

En effet, dans un premier temps, la BNDES était à priori d'accord avec le projet Carrefour-GPA avec comme condition, l'acceptation de l'accord par Casino. Elle s'est donc protégé au cas où le projet n'aboutisse pas et en connaissant peut-être l'influence de Casino dans le gouvernement.

Après tous les mouvements stratégiques effectués par J.-C. Naouri, le PDG de Casino, la BNDES a décidé de retirer son soutien au projet. Ces mouvements stratégiques sont le recours à la Chambre de Commerce Internationale à deux reprises, mais aussi le fait que Casino soit implanté au Brésil depuis 1999. En effet, Casino bénéficie d'une très bonne réputation au niveau national et a su tisser des liens avec des personnalités clés au travers les acquisitions au Brésil.

Si nous envisageons le cas depuis une autre perspective, l'influence de Casino a été clairement sous-estimée du côté du groupe Diniz, ainsi que par Carrefour. Casino a implémenté une stratégie non marchande avec des actions dans l'environnement institutionnel. Casino a réussi à modifier le contexte avec des relations et des contacts, avec la BNDES, notamment à travers Luciano Coutinho, qu'il a rencontré le 4 juillet 2011. Casino a fait part de son opposition au projet de partenariat stratégique entre Carrefour et GPA. Casino a voulu s'attirer les faveurs de la BNDES, dont l'aval était indispensable pour que les ambitions de Carrefour se concrétisent.

La BNDES, qui a un rôle clé dans l'opération, n'apportera son soutien au projet controversé de fusion, que si elle est amicale. La BNDES est le bras financier de l'Etat dans l'économie brésilienne, elle ne va donc pas favoriser une opération s'il existe un litige. En mettant en avant la réputation de son entreprise, Casino a utilisé ses compétences politiques et a su comment jouer le jeu. Ensuite, tous les autres acteurs du dossier ont aussi retiré leur soutien.

Dans cette stratégie, toute l'asymétrie d'information a été très importante, puisqu'elle a bénéficié aux uns mais pas du tout aux autres. En effet, plusieurs informations ont été révélées par presse à Casino.

Suite à cette bataille et avec l'excès d'intervention des médias, il y a eu beaucoup de réactions de certains politiques, universitaires ou éditorialistes. Pour eux, l'idée de cette fusion était mauvaise pour les consommateurs, pour les contribuables et pour l'économie : il s'agissait d'un mauvais choix stratégique. Pour l'Association Brésilienne de Défense des Consommateurs (Proteste) il y avait une concentration très forte et une réduction du marché, donc moins de choix pour le consommateur et les prix risquaient de ne pas être toujours favorables.

Contrairement à ce que nous aurions pu imaginer, le gouvernement brésilien n'a pas donné tout son support au projet de fusion pour la création d'un nouveau Champion National dans la distribution alimentaire. S'il l'avait fait, Carrefour-GPA seraient devenus presque un monopole, travaillant auprès des autorités gouvernementales pour ouvrir les frontières et peut-être conquérir l'Amérique Latine dans son ensemble. Comme dans le cas de la fusion de la filière des abatteurs de viande (JBS) et la filière poulet (BR FOODS), qui aujourd'hui représentent une concentration énorme au niveau mondial. Alors qu'il ne s'agissait pas d'une

fusion avantageuse pour les consommateurs ni pour les locaux, le gouvernement a permis et même soutenu cette fusion.

En effet, la BNDES présidée par Luciano Coutinho, fervent partisan de l'interventionnisme d'Etat, a été encouragée par l'ex-président Lula pour créer des champions nationaux. Cette bataille a donc une importante dimension politique, les autorités brésiliennes ne cachant pas leur ambition de créer un champion national.

Concernant BTG Pactual, qui est derrière le fonds Gama, il s'est allié à la BNDES qui est destinée à appuyer l'internationalisation des groupes brésiliens. Gama a indiqué bénéficier d'un investissement en capital de la BNDES et de BTG Pactual de 2 milliards d'euros et un financement de 500 millions d'euros. En plus de cela, Guido Mantega le ministre des Finances a déclaré que le projet financé par la BNDES n'avait pas à être approuvé par le gouvernement. Mais Carrefour a conditionné sa décision à une double approbation, celle de CBD et celle de la BNDES.

Cependant, les marchés se sont interrogés de plus en plus sur la capacité de voir ce projet arriver à son terme. Le cabinet de la présidente Dilma Rousseff a décidé de retirer son soutien au financement. La prudence est revenue très rapidement à la BNDES qui a déclaré qu'elle n'apporterait pas les 2 milliards d'euros prévus sans accord entre GPA et Casino. C'est donc en raison du non-respect des conditions établies, que la BNDES a retiré son soutien au projet puisque son approbation tenait à l'accord de toutes les parties. Après le retrait de la BNDES, Diniz et Carrefour ont perdu une grande partie de leurs soutiens politiques.

La source des problèmes institutionnels que l'on peut rencontrer au Brésil est donc la coexistence d'institutions formelles et informelles. En effet, lorsque la date de perte de contrôle de GPA par Diniz approchait, il a essayé de faire pression dans les deux types d'institutions. Lorsque Casino a appris cela, comme il pouvait légitimement prendre le contrôle de l'entreprise, il a fait jouer ses relations de son côté et a fait respecter fermement les accords signés en 2005. Pour faire respecter les accords, des procédures d'arbitrage au sein de la Chambre de Commerce Internationale ont dû être entamées à deux reprises.

Ce qui se cache derrière cette bataille est que la loi brésilienne peut suspendre les droits de vote s'il existe un conflit d'intérêts entre une entreprise et l'un de ces actionnaires. Diniz comptait faire jouer cette loi pour ne pas perdre le contrôle de son entreprise familiale. Cette théorie n'a pas eu d'effet. Le Conseil d'Administration a estimé que ce projet était fortement

surévalué et qu'il existait des risques de mise en œuvre significatifs, en plus d'être destructif de valeur pour GPA. Ainsi, au Brésil les entreprises étrangères ont le droit de financer les élections, mais aussi d'embaucher des anciens hommes politiques pour les Conseils d'Administration si celles-ci sont cotées en bourse.

Du côté des institutions informelles, le rôle de ces dernières a été fondamental. Diniz a un poids sur ces institutions. C'est un homme très proche de l'ex-gouvernement de Lula. En effet, dans les années 1980, Diniz était membre du Conseil Monétaire National brésilien, et a aidé le gouvernement brésilien à restructurer la monumentale dette du pays. Diniz a essayé de faire peser de son influence pour faire approuver son projet avec Carrefour. Les deux partenaires ont mis en place différentes stratégies. Par exemple, Carrefour et Diniz ont essayé de faire jouer la carte d'une promesse d'aide au développement international, pour mettre les autorités brésiliennes de leur côté et donc annuler les accords de 2005. De plus, Diniz a reproché à Casino de ne pas lui avoir proposé de partenariat global qui permette à CBD de s'internationaliser. Diniz a déclaré vouloir reprendre la main sur les actifs nationaux, même s'il est nécessaire de « piétiner au passage quelques engagements pris dans le passé ».

Sous une autre perspective, Fernando Pimentel, ministre brésilien du Développement, l'Industrie et du Commerce Extérieur trouve ce projet tout à fait stratégique pour les industriels brésiliens car il ouvrirait une porte importante pour l'exportation de produits brésiliens industrialisés dans le monde entier. On trouve un patriotisme économique et l'affirmation d'une souveraineté nationale derrière ce soutien. La présidente Dilma Rousseff était bien dans un premier temps d'accord car le projet permettrait aux Brésiliens de détenir 17% de Carrefour.

Il existe aujourd'hui une vraie implication de Casino dans la communauté brésilienne. Casino s'est opposé au projet car selon l'entreprise il s'agit d'un projet illégal et contraire à l'éthique élémentaire des affaires. Toutes les interventions dans les institutions formelles et informelles ont été bénéfiques pour Casino, car la bataille a duré très peu de temps et Casino a réussi à faire valoir les accords de 2005.

Conclusion

Le cas que nous avons étudié est un cas atypique dans la littérature sur l'internationalisation, particulièrement fondé sur le marché, il met en évidence l'importance des stratégies politiques des entreprises étrangères pour faire face aux contraintes institutionnelles. La réalité politique et culturelle brésilienne sont très différentes de celles de la France. Casino s'est retrouvé face à une situation extraordinaire et Carrefour a sous-estimé le poids des connexions politiques de son adversaire et n'a pas cherché à s'assurer.

Ce cas soulève des problèmes sous plusieurs aspects et engendre des risques élevés. Le rapprochement entre Carrefour et le groupe Diniz a soulevé la crainte d'un quasi-monopole. La presse brésilienne a beaucoup critiqué l'intervention de l'Etat dans un conflit entre deux groupes étrangers. Ceci constitue un risque pour le gouvernement qui cherche la stabilité et à attirer les investissements étrangers en montrant que la corruption est contrôlée.

Les compétences nécessaires au niveau de la direction pour maîtriser ces types de situations sont notamment l'ouverture d'esprit, l'acceptation des incertitudes, la capacité à assurer le bon contrôle des opérations, la capacité à bien communiquer et à mobiliser les ressources. Dans ce cas, Casino a été déstabilisé par les incertitudes des accords de 2005 qui lui donnaient le pouvoir de GPA. Mais finalement il a été entendu et a réaffirmé son engagement stratégique au Brésil. De son côté, Diniz n'a pas pu contrôler les opérations. La pression des médias a été tellement forte et donc la BNDES a été très ciblée par les journalistes, ce qui a eu un effet négatif pour Diniz car la BNDES est excessivement utilisée par le gouvernement pour concentrer des secteurs par fusions et acquisitions et ne pouvait pas mettre en danger sa réputation avec cette affaire. En effet, avec le rapprochement de Diniz et Carrefour la concentration dans le secteur de la grande distribution aurait augmenté alors qu'elle est déjà excessive au Brésil...et dominée par les français ! (Casino, GPA, Carrefour et Walmart possèdent presque 70% du marché).

Pour pouvoir trouver un équilibre entre l'autonomie et les procédures, les compétences opérationnelles sont aussi nécessaires. Il est indispensable de connaître la langue et surtout les spécificités locales. Une vraie implantation et une implication dans les réseaux locaux pertinents sont essentielles pour trouver des appuis politiques.

En ce qui concerne les spécificités locales, Diniz a essayé de prendre un avantage et de saisir cette opportunité de croissance, qui en plus lui aurait donné des parts dans le groupe Carre-

four. Néanmoins, il n'a pas pris en compte la ferme intention de Casino de prendre le contrôle de sa filiale et de faire respecter les accords.

Par ailleurs, des compétences de veille stratégique doivent être présentes, notamment la veille technique, concurrentielle, économique, politique et légale. En effet, Casino a su mettre en place sa veille stratégique depuis son engagement avec CBD en 1997. Casino a investi plus de 2 milliards d'euros dans la distribution au Brésil. Aujourd'hui, Casino possède seul le contrôle de la holding de GPA et a donc bien assuré ses investissements. Casino a adopté des stratégies auprès du gouvernement pour empêcher la BNDES de fournir les fonds pour le rapprochement avec Carrefour. Au niveau international, Casino possède désormais une plateforme géographique constituée de pays à fort potentiel de développement, caractérisés par une population jeune et importante, des taux de croissance économique élevés et une part de la distribution organisée encore minoritaire.

Toutefois, il existe des alternatives à l'action politique des entreprises. Les entreprises peuvent adopter une attitude proactive ou réactive et ainsi modifier et limiter les risques ou bien réagir en anticipant. Des relations à court ou long termes peuvent se mettre en place afin de créer des rapports collectifs et un travail collaboratif. Les entreprises étrangères pourraient, pour limiter les risques dans ce type d'environnement, prendre un rôle de suiveur pour bien profiter des opportunités sans prendre des risques importants.

Ce conflit est la preuve de la difficulté pour les entreprises étrangères d'intégrer des marchés émergents dans un contexte volatile et très différent du contexte et de la réalité française.

Cette étude de cas illustre l'importance du déploiement d'une stratégie politique face à des faiblesses institutionnelles, des interventions de l'Etat, des institutions informelles, des relations de partenariat entre le public et le privé, des menaces indirectement appuyés par une partie du gouvernement... Il est extrêmement important d'avoir des connaissances suffisantes sur ce type d'environnement local et des enjeux politiques qui règnent dans le pays avant de se lancer dans des projets d'internationalisation. La réalité aurait été très différente s'il s'agissait de deux grandes entreprises brésiliennes, car l'intérêt pour l'Etat serait la création d'un champion national dans le domaine de la grande distribution.

Nous pouvons conclure que ce cas nous a apporté des contributions par rapport aux relations entre les entreprises et l'Etat. L'interventionnisme de l'Etat est très présent directement ou indirectement. Pour pénétrer les marchés émergents une bonne analyse de la situation est donc

nécessaire pour mettre en place une stratégie qui ne peut pas se limiter à une stratégie de marché. Au contraire une stratégie politique est indispensable pour réussir, le vide institutionnel peut être très difficile à remplir. L'interaction entre les relations marchandes et non marchandes ne constitue pas qu'un des facteurs d'entrée sur le marché, mais une condition indispensable pour réussir.

Références

- Attarça, M. ; Demil, B. ; Nioche, J-P. (2002), The constitution of a database of corporate political activities in France: presentation of the project and methodological difficulties, Second symposium on Corporate Political Strategies, Paris, juin 2002.
- Banque Mondiale, (1992), World Debt Tables 1992-93, External Finance for Developing Countries, volume 1, Washington (D.C.).
- Baron, David P. (1995), Integrated strategy: Market and nonmarket components, California Management Review; Winter 1995; 37, 2; ABI/INFORM Global pg.47-65.
- Baron D.P. (1996), Business and its Environment. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Bell, D. E. et C. ROSS (2008), JBS Swift & Co., Harvard Business School, 9-509-021.
- Casanova, L. (2009), Global Latinas, Palgrave Macmillan.
- Do Campo, S. B. (2007), Latin America's middle class: Adios to poverty, hola to consumption, The Economist.
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. and Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the U.S. government. Strategic Management Journal, 20: 67-81.
- Khanna, T. et K.G. Palepu (2006). Emerging Giants: Building World-Class Companies in Developing Countries, Harvard Business Review, octobre, pp. 60-69.
- Khanna, T., K.G. Palepu et J. Sinha (2005). Strategies that fit emerging markets, Harvard Business Review, juin, pp. 2-16.
- Lawton T., McGuire S. et Rajwani T. (2012). Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, 15: 86-105.
- Leal, J. D. (2011). IED crece en Latinoamérica, China asoma la nariz y traslatinas ganan poderio, Mis Finanzas.
- Levasseur, S. (2002/2005). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales, Revue de l'OFCE, n° 83 bis, pp. 103-152.
- Moreno, L. (2011), La segunda ola multilatina, América Economía.
- ONU, (2011), L'exploitation de la contribution positive de la coopération Sud-Sud pour favoriser le développement des pays les moins avancés, New Delhi.
- Schneider et Soskice (2009), Hierarchical Market Economies and Varieties of Capitalism in Latin America, Journal of Latin American Studies, Cambridge University Press.

- Schneider, B. R. (2009). A comparative political economy of diversified business groups, or how states organize big business, *Review of International Political Economy*, 16: 2, 178-201.
- Stahl, G.K. et A. Voigt (2008). Do Cultural Differences Matter in Mergers and Acquisitions A Tentative Model and Examination, *Organization Science*, janvier/février.
- Vercueil, J. (2011), *Les Pays Emergents*, 2^e édition, Bréal.