

DIRECTION GÉNÉRALE
DE LA CONCURRENCE, DE LA CONSOMMATION
ET DE LA RÉPRESSION DES FRAUDES

CONCOURS de : Inspecteur DGCCRF externe - Domaine
juridique et économique

Épreuve : Gestion et administration des entreprises

achète les entreprises spécialisées
Elle limite ainsi les
les composants de ses

relevant des
dans la

18

Tandis que l'un des produits phares de l'entreprise BAYER, le MONSANTO, est menacé d'interdiction d'utilisation dans de plus en plus nombreux pays à travers le monde, la société est également l'objet de multiples plaintes émanant d'agriculteurs ou de la société civile et se retrouve au cœur de tous les débats.

Figurant parmi les entreprises les plus performantes du monde en matière d'agrichimie, le groupe allemand BAYER est pourtant contraint de revoir sa stratégie pour rester du momentisme du glyphosate.

Il est donc intéressant de se demander dans quelle mesure BAYER a pris de nouvelles décisions stratégiques. Nous verrons dans un premier temps que, si le marché porteur du biocontrôle l'a conduit à investir massivement dans ce secteur (I) elle ne souhaite pas autant négliger ses autres domaines d'activités stratégiques, et cherche à se différencier de ses concurrents.

Dans cette première partie, nous verrons donc que le secteur du biocontrôle constitue une opportunité importante pour BAYER (Ia), avant de nous intéresser à la stratégie volontariste d'ambitions de spécialisation et d'intégration qui

utiliser progressivement
comme pour cultiver
jeunes
peintures
au

la société a mise en oeuvre (I.B).

Il convient dans un premier temps de définir ce qu'est le biocontrôle. Ce pan de l'agronomie se définit comme un ensemble de techniques utilisant des organismes vivants ou des substances naturelles pour protéger les plantes. Ce secteur connaît une croissance forte depuis plusieurs années, et le marché relève à 3 milliards d'euros environ dans les pays où BAYER est présent.

Ce marché porteur est soutenu par une demande forte et croissante: ainsi les produits du biocontrôle répondent aussi bien à la demande en produits naturels des consommateurs, qu'à la demande en produits efficaces des agriculteurs. Ce secteur au potentiel de croissance fort devrait ainsi connaître de belles années et devenir un secteur clé et stratégique de l'agronomie. BAYER a perçu assez tôt l'importance de ces techniques de biocontrôle puisque l'entreprise investit depuis plusieurs années dans le développement de ces techniques.

Si BAYER a su se saisir de l'opportunité que constitue le marché du biocontrôle, il convient de s'intéresser à la façon dont elle a élaboré sa stratégie dans ce domaine.

Les techniques relevant du biocontrôle étant multiples, la société a opté pour une stratégie de spécialisation au sein d'un segment étroit: les techniques utilisant les propriétés naturelles des champignons et des bactéries. BAYER y a déployé de nombreuses applications innovantes pertinentes, et a mis sur les synergies possibles avec sa branche pharmaceutique. En se focalisant sur ce pan d'activité, elle renforce une image de référence en la matière et concentre son activité de recherche et ses financements sur ce domaine. Parallèlement, BAYER a mis en place une stratégie de croissance externe et d'intégration verticale. Pour assurer son approvisionnement en bactéries, champignons et micro-organismes stimulateurs de la

Assistance des plantes, la société a acheté les entreprises spécialisées dans leur production AGRONEST, PROPHYTA et BIACTO. Elle limite ainsi les risques de défaut d'approvisionnement et contrôle les composants de ses produits finis dès l'arriant.

Ainsi, à ce jour BAYER propose cinq produits relevant des techniques de biocontrôle, et continue d'investir massivement dans la recherche dans ce secteur précis pour s'élever en leader.

Pour autant, BAYER ne cherche pas à être un acteur parmi les autres au sein du marché du biocontrôle (II_A) et cherche par ailleurs à maintenir ses positions dans ses autres activités (II_B).

Le groupe BAYER cherche à s'imposer dans le secteur du biocontrôle en optant pour une stratégie de différenciation. Cette politique de différenciation poursuit le but de développer des solutions plus efficaces que celles disponibles sur le marché. L'entreprise investit massivement dans ses activités de recherche et de développement, notamment avec ses 110 chercheurs situés à SACRAMENTO. Elle a également intégré les activités de recherche et développement dans le domaine des biopesticides de la Mérieux lors de son acquisition. En investissant 100 millions d'euros d'ici 2021 dans la recherche et le développement de solutions de biocontrôle, le groupe souhaite parvenir à "des solutions de deuxième génération optimisées" qui soient aussi efficaces que des produits conventionnels. Pour ce faire, BAYER n'hésite pas ailleurs pas à financer divers acteurs de l'écosystème de la recherche, qu'il s'agisse de startups, d'installs académiques, et à intervenir dans des partenariats publics-privés.

Si BAYER investit de façon colossale dans le domaine du biocontrôle afin d'élever ce domaine d'activité stratégique en vedette selon la matrice du Boston Consulting Group (fait taux de croissance du marché, part de marché relative importante), elle souhaite pour autant continuer de miser plutôt de ses domaines d'activités historiques. En privilégiant un marketing pédagogique, la société souhaite encourager à

utiliser progressivement de plus en plus de relations relevant du biocontrôle, sans pour autant totalement abandonner les produits conventionnels. La première pédagogie auprès de 160 professionnels est un outil stratégique permettant pour eux-ci une transition douce des produits conventionnels aux produits de biocontrôle. Du côté de BAYER, cette stratégie marketing lui permet de réagir sans délai aux scandales environnementaux du glyphosate et de consacrer la complémentarité entre produits conventionnels et produits phyto-sanitaires conventionnels. Les produits phyto-sanitaires conventionnels constituent des "vaches à lait" selon la matrice du BCG (faible taux de croissance du marché, mais part de marché importante). Il est donc stratégique pour BAYER de continuer de tirer profit de ces activités avant leur inévitable déclin afin de poursuivre le financement de la Recherche et Développement dans le secteur du biocontrôle.

Pour conclure, la stratégie de BAYER conjugue une stratégie de concentration et d'intégration dans un secteur porteur, un investissement massif dans les activités de recherche et développement pour parvenir à une réelle différenciation, et enfin la recherche du maximum de ses activités en déclin pour financer son nouveau domaine d'activité stratégique clé : le biocontrôle.