

Économie institutionnaliste des groupes multinationaux de l'agroalimentaire en ce début de XXI^e siècle

Lyazid Kichou

Maître de Conférences à l'université de Picardie, Amiens

Christian Palloix

Professeur à l'université de Picardie, Amiens

Les restructurations actuelles des principaux groupes mondiaux de l'agroalimentaire (Amylum, Coca Cola, Danone, Interbrew, Nestlé, Heineken, Unilever, ...) sont conduites, selon les directions des groupes, sous les contraintes de la globalisation, de la rentabilité, de la compétitivité en économie de marché mondialisée. Notre article vise à aller au-delà de ces arguments idéologiques et empiriques, tant sur le plan théorique qu'en économie appliquée. Nous proposons une analyse de la stratégie des principaux groupes mondiaux de l'agroalimentaire en termes d'arrangements institutionnels et d'arrangements organisationnels sur fond d'un capitalisme marchand patrimonial et financier, en ce début de XXI^e siècle, capitalisme marchand financier qui s'appuie sur de nouvelles modalités du financement des entreprises. Il en découle une mutation importante des structures productives et sociales du capitalisme.

The aim of the paper is to propose an analysis of the strategy of the main world groups of the agro-food industry, in terms of institutional

and organizational arrangements on the basis of a merchant, patrimonial and financial capitalism, in this beginning of the twenty-first century. This merchant capitalism leans on new modes of financing enterprises. It ensues from this an important mutation of the productive and social structures of capitalism.

Les grands groupes mondiaux des industries agroalimentaires sont entrés dans d'importantes restructurations industrielles dont les volets principaux sont les fermetures d'usines et les suppressions d'emplois : par exemple, le groupe Danone a mis en place en 2001 un projet de réorganisation de sa branche « biscuits » en Europe qui comporte la suppression de 1.780 emplois industriels (solde net) sur un effectif industriel de 11.950 salariés CDI (14,9 %). Ce n'est pas un phénomène isolé, mais une pratique généralisée qui concerne tous les grands groupes des IAA : Danone, Nestlé, Unilever¹, ... La validation de ces opérations de restructurations est menée à partir de la représentation d'une économie mondiale sous contraintes : contraintes de la globalisation, de la rentabilité, de la compétitivité en économie de marché mondialisée, contraintes qui ne laisseraient pas d'autres choix aux directions d'entreprises.

Une lecture institutionnaliste² de la stratégie et de la structure de ces grands groupes de l'agroalimentaire permet de relativiser ces contraintes et d'inscrire ces restructurations dans une logique de rentabilité commandée par un capitalisme marchand patrimonial et financier de plus en plus exigeant. Cette approche institutionnaliste d'une part autorise une représentation de ces groupes en termes d'arrangements institutionnels et d'arrangements organisationnels et d'autre part met en évidence les contraintes de plus en plus fortes que font peser les actionnaires de ces groupes.

¹ Unilever a annoncé en février 2000 un projet de plus de 25.000 suppressions d'emplois.

² Cette lecture s'inscrit davantage dans le Vieil Institutionnalisme de T. Veblen et de J. R. Commons que dans la Nouvelle Économie Institutionnaliste [Williamson O. (1985, 1996, 2000)]. Si la séparation analytique proposée par D.C. North entre les institutions (règles du jeu) et les organisations (joueurs) pour saisir le changement institutionnel est séduisante, les définitions fonctionnelles de ces deux niveaux ne permettent pas de comprendre les dynamiques actuelles des grands groupes et plus précisément les enjeux posés par la réorganisation des actifs industriels. On pourra se reporter à [Kichou L. (2001)] pour plus de précisions.

I. – HYPOTHÈSES :
UNE ANALYSE INSTITUTIONNALISTE
(ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL,
ARRANGEMENT INSTITUTIONNEL,
ARRANGEMENT ORGANISATIONNEL)
DES GROUPES MULTINATIONAUX DANS LES IAA

Pour mener une analyse des groupes multinationaux, nous nous appuyerons sur un dispositif global³ qui se déploie sur trois grandes combinaisons :

- l'environnement institutionnel (E.I.), qui certes peut être rapproché de l'analyse structuraliste (branche, filière, secteur, système productif, formation macroéconomique de la valeur et des prix, monnaie, ...) de l'économie politique non standard dans les champs de l'économie industrielle, de l'économie internationale, mais qui se déploie de *manière originale et plus efficiente* ;

- l'arrangement institutionnel (A.I.) avec comportements des agents, actifs et institutions. Cet arrangement institutionnel pouvant être rapproché là encore de l'analyse de la valorisation (prix de production, prix de marché) de l'économie politique non standard (de Smith et Ricardo à Marx et Sraffa), mais sur des fondements novateurs et élargis ;

- l'arrangement organisationnel (A.O.) avec comportements des agents, actifs et organisations, où cet arrangement organisationnel qui peut rappeler pour partie l'analyse de l'accumulation/reproduction (valeur et survaleur) de l'économie politique non standard apporte des éléments nouveaux.

Les A.I. et les A.O. des groupes industriels reposent sur une typologie des actifs. La valorisation de ces actifs s'opère dans un **arrangement organisationnel** (procès de production, organisation du travail, relations internes et externes, dispositifs contractuels, autorité et hiérarchie) dont **l'efficience** (profit, cours de l'action, plein emploi, etc) est **commandée** par **l'arrangement institutionnel** (droits de propriété, structure juridique, règles de fonctionnement, etc). Cette articulation entre A.O. et A.I. s'inscrit dans une dynamique conflictuelle et

³ Ce dispositif découle de nombreux travaux menés au sein du CRIISEA [Palloix C. (1997)], [Kichou L., Palloix C. (2001, 2002)], [Kichou L., Rizopoulos Y. (2000, 2001)], [Kichou L. (2001)], [Palloix C. (2002)], [Girard J.-L., Palloix C. (2001)].

instable que l'environnement institutionnel encadre, stimule et régule. La légitimité de la commande de l'A.I. sur l'A.O. s'exerce par les droits de propriété détenus par les actionnaires par exemple.

1.1. Une typologie des actifs des groupes industriels

Depuis l'article de R. Coase [Coase R. (1937)], les questions sur la nature de la firme se sont multipliées en s'inscrivant chacune dans une problématique spécifique. Tout en apportant des éléments de réponses originaux sur l'organisation interne, la croissance des firmes et l'allocation des ressources, rares sont celles qui traitent des actifs comme objets propres. Les actifs composant la firme font ainsi l'objet d'approches plus ou moins différenciées. L'économie des coûts de transaction⁴ (ECT) fait de la spécificité des actifs une des raisons à l'intégration. La théorie des droits de propriété (et plus particulièrement le modèle GHM⁵) a recours aux actifs physiques et aux droits de propriété qui leur sont attenants comme justification de l'intégration verticale. Edith Penrose [Penrose E. (1959)] et la théorie évolutionniste⁶ conçoivent la firme comme un *pool de ressources*. Pour d'autres, l'actif spécifique de la firme est le système d'informations qu'elle est capable de mettre en place afin d'allouer les informations de la manière la plus efficiente [Aoki M. (1986), (1988), (1990)], [Bolton P. et Dewatripont M. (1994)]. Les théories néoinstitutionnelles de la firme, en posant les actifs comme des prétextes à une démarche s'inscrivant dans une logique d'optimisation rationnelle, évacuent par la

⁴ Dans l'ECT [Williamson O. (1985)], les actifs tangibles sont saisis comme objets de la transaction et non pas comme objets propres. Les actifs humains n'apparaissent que sous la forme d'hypothèses comportementales (opportunisme) et cognitives (rationalité limitée) et non pas en tant que constituants de la firme. Les actifs intangibles, quant à eux, sont traités avec le même prisme de la spécificité et de l'opportunisme et servent de prétexte à la mise en place de contrats de long terme. Les actifs financiers, comme moyen d'accès aux autres actifs, sont donnés et ne posent aucun problème pour la structure de gouvernance choisie. Tout est fait comme si les ressources financières étaient une dotation mutale.

⁵ Grossman, Hart et Moore. Le sigle GHM fait référence aux modèles de contrats incomplets développés par [Grossman S., Hart O. (1986, 1987)] et [Hart O., Moore J. (1999)]. Pour une revue de la littérature sur les droits de propriété dans une optique néo-institutionnelle, on pourra se reporter à l'article de [Furubotn E.-G., Pejovich S. (1972)] et à l'ouvrage de [Barzel Y. (1989)].

⁶ Voir [Coriat B. et Weinstein O. (1995)] pour une revue de la littérature sur les théories de la firme.

même la nécessité de rendre compte à la fois de l'ensemble des actifs d'une firme et de leur articulation. Ce qui évacue par conséquent la question du conflit. Or la lecture des mutations industrielles fait ressortir une dynamique conflictuelle dans la réorganisation des actifs des grands groupes, réorganisation guidée par la nécessité d'une création de valeur toujours plus importante pour l'actionnaire.

Afin de saisir les dynamiques conflictuelles liées aux mutations des firmes, il est nécessaire de procéder à un élargissement du contenu de celles-ci. Nous pouvons sommairement classer les actifs, d'un groupe industriel ou d'une firme selon la typologie suivante⁷ :

1) Des actifs tangibles (immobilisations corporelles telles que bâtiments, installations techniques, équipements... et immobilisations incorporelles telles que marques, brevets, licences)	I
2) Des actifs humains (le salariat)	II
3) Des actifs intangibles développés sur la base de I et II (savoir-faire, compétences, routines organisationnelles, etc)	III
4) Des actifs financiers (titres tels que actions ou obligations, prêts, créances monétaires...)	IV

Une fois posée cette typologie des actifs, il convient de s'interroger sur leurs articulations et plus précisément sur les arrangements institutionnels et organisationnels qui permettent de les inscrire dans des processus efficaces.

I.2. L'arrangement institutionnel (A.I)

À l'échelle d'une firme ou d'un groupe, nous appelons arrangement institutionnel (A.I) l'articulation dynamique et conflictuelle des institutions. Ces institutions sont des règles formelles (règlement intérieur, droits de propriété, droit du travail, droit des contrats, etc) et infor-

⁷ Cette typologie n'est pas exhaustive, elle est plus un fait stylisé permettant d'avoir une représentation de la firme, parmi d'autres, qui dépasse la simple « boîte noire ».

nelles (habitudes, comportements, routines, apprentissages). Elles se développent et s'auto-renforcent sur la base d'une certaine configuration des droits de propriété (publique, privée, coopérative, mixte...).

Chaque A.I., en fonction de l'environnement institutionnel, qui l'encadre *commande* une certaine efficacité⁸ (profit, dividende, cours de l'action, etc) à l'ensemble des actifs. La commande de l' A.I. est légitimée par les droits de propriété détenus par les actionnaires.

L'arrangement institutionnel (A.I.) se déploie sur trois composantes essentielles de l'économie (marchande et monétaire) avec :

- comportements des agents,
- actifs I et IV,
- institutions, comme régularités de comportements,

Ces trois composantes sont interdépendantes. Les droits de propriété⁹, tout en n'ayant du sens que sur les actifs tangibles et financiers, sont fondamentaux en ce qu'ils confèrent la légitimité sur la nature et le niveau d'efficacité assignée à l'ensemble des actifs. Mais sur la base du régime de propriété (publique, privé ou mixte), un ensemble de règles formelles et informelles se développe et se met en place. Les règles formelles peuvent être des contrats avec les différentes dispositions qui y sont prévues (rémunération, statut dans la hiérarchie), des règlements. Les règles informelles peuvent être des habitudes, des routines, des modes de comportement, des conventions, etc.

Un arrangement institutionnel a ainsi pour objet de « définir » le comportement des agents (groupes multinationaux en l'occurrence) par rapport à leurs actifs (patrimoniaux, industriels, ...) sous contrainte d'environnement dont notamment :

- les exigences du capitalisme marchand et monétaire,
- les règles de concurrence entre firmes selon leurs engagements dans les branches (concurrence des producteurs, concurrence des capitaux, concurrence monopolistique), secteurs, filières,
- les opportunités (ressources sous forme d'externalités, ...) et enjeux apportés tant par le système productif et de services (national, local, régional) que le système salarial.

L'arrangement institutionnel qui s'inscrit au niveau de la valorisa-

⁸ L'efficacité recherchée ne se résume pas nécessairement à l'optimum néoclassique : elle peut être liée à une quelconque maximisation de fonctions objectives : elle peut être tout à la fois sociale (plein emploi, accès aux biens salaires, formation professionnelle, etc) et/ou économique (rentes, profit, dividendes, etc).

⁹ Les droits de propriété sont entendus comme présence simultanée des trois attributs : *usus*, *fructus* et *abusus*. Les actifs II sont inaliénables et ceux du type III appartiennent aux salariés ou aux collectifs. Voir [Veblen T. (1908)].

tion des actifs (en régime de prix de marché par exemple) se donne un arrangement organisationnel pour en capter la création de richesses sous forme de surplus (recours à une théorie des prix - prix de production et prix de marché - et à une théorie de la valeur).

I.3. L'arrangement organisationnel (A.O.)

À l'échelle du groupe, nous dénommons arrangement organisationnel (A.O.), l'articulation dynamique des dispositifs organisationnels visant à fournir une certaine efficience aux actifs I, II, III, et IV. Les dispositifs organisationnels trouvent leurs fondements dans les formes d'organisation du travail, dans les structures juridiques et organisationnelles des entreprises et dans les relations contractuelles entre et à l'intérieur des firmes. En fonction, de la **commande** de l'A.I., se développe un certain A.O. En mobilisant et en tentant d'inscrire les actifs II et III dans des processus efficaces et non conflictuels¹⁰, l'A.O. a pour finalité la remontée de la création des richesses (la survaleur) et des dividendes vers les détenteurs des actifs I et IV.

Au niveau de la firme, l'arrangement organisationnel (A.O.) se déploie lui aussi sur trois éléments principaux :

- 1) Le salariat et les actifs intangibles.
- 2) Les dispositifs organisationnels.
- 3) Les règles formelles et informelles.

Ces dispositifs organisationnels sont un lieu de création d'institutions mais qui se manifestent plus souvent sous la forme de règles informelles plus tacites. On parle alors de routines organisationnelles, de compétences spécifiques, de conventions. Ces règles informelles se différencient des droits de propriété dans la mesure où elles ne permettent pas d'exiger un niveau d'efficience, mais permettent de l'atteindre.

¹⁰ C'est à ce niveau que peuvent se mettre en place une contractualisation flexible (affaiblissement des collectifs et donc des résistances) et une standardisation des procès de production (éviter de voir se développer des compétences idiosyncrasiques), afin que les risques de conflits et de *hold-up* soient réduits à leur portion congrue. Cette neutralisation des conflits est souvent permise par une certaine permissivité de l'E.I. Ce dernier étant sous l'influence directe des grands groupes industriels. On pourra à cet effet se reporter aux affaires récentes de Danone et Marks & Spencer. De plus les arguments avancés renvoient directement aux attentes des actionnaires et donc à l'A.I. La mise en concurrence des usines-coûts dans l'industrie agroalimentaire témoigne de cet état de fait.

L'articulation entre les arrangements institutionnels et organisationnels nécessite un cadre d'action qui est fourni par l'environnement institutionnel.

I.4. Environnement Institutionnel des groupes multinationaux (E.I.)

Dans la lignée de D.-C. North [North D.-C. (1990)], nous appelons environnement institutionnel (E.I.), l'ensemble du dispositif légal, politique, judiciaire et culturel qui encadre, impulse, stimule et autorise les actions globales ou individuelles. Ces actions s'enracinent dans toute structure organisée du secteur marchand ou non marchand.

Dans le cadre des groupes multinationaux, l'E.I. peut sommairement se définir comme suit :

- les attentes du capitalisme patrimonial et financier détenteurs des droits de propriété (actions, obligations, prêts, autres créances) sur les groupes quant à l'efficacité exigée des arrangements (A.I. et A.O.),
- un cadre légal et juridique dans ses différentes versions (droit commercial, droit du travail, fiscalité, ...) et selon les différents pays affectant les arrangements (A.I. et A.O.),
- l'ensemble des accords et ententes, explicites et implicites, entre grands groupes sur la marche à suivre par rapport aux différents arrangements (A.I. et A.O.),
- les accords et ententes, tacites ou non, passés entre les grands groupes et les centrales syndicales selon les différents pays pesant sur les arrangements (A.I. et A.O.),
- la diversité des systèmes productifs et de services transnationaux, nationaux, régionaux, localisés,
- la diversité des systèmes salariaux de pays à pays dans la mise en œuvre des arrangements (A.I. et A.O.),
- la diversité des systèmes monétaires et financiers de pays à pays.

Cet E.I. autorise et encadre les commandes des A.I. sur les A.O. des groupes multinationaux. Par ailleurs, ce dernier qui peut être amené à se modifier sous la pression des groupes s'insère dans une dynamique où émergent des structures organisées capables de diffuser des nouvelles règles formelles et/ou informelles. En fonction de l'évolution de la donne mondiale (financière, industrielle), certains groupes, par des effets de pression, peuvent avoir intérêt à ce que des règles (de répartitions, commerciales, juridiques, etc) anciennes persistent ou se modifient ou au contraire à ce que des règles nouvelles apparaissent. L'in-

stabilité de l'environnement institutionnel est ainsi constamment entretenue afin d'orienter les opportunités qu'offre ce dernier.

L'E.I. dans sa version nationale ou mondiale met en route le réarrangement des A.I. et des A.O.

1.5. A.I. et A.O. : Quelle articulation pour quelle efficience ?

Dans un groupe, et donc dans une firme, la valorisation des actifs est fonction de l'efficience **commandée** par l'A.I. Selon la **commande**, un A.O. est mis en place. L'ensemble des règles formelles (règlement intérieur, procédures, avantages contractuels, ...) qui sont dictées par l'A.O. est intégré par les salariés qui en retour développent des compétences organisationnelles, des routines, des savoir-faire et des habitudes, en bref des **institutions** [Hodgson G.-M., (1988, 1998, 2000)]. Ceci suppose que les individus qui composent la firme ne se résument pas à de simples *homoeconomicus* rationnels et maximisateurs que les institutions contraignent, mais agissent et créent leurs propres institutions qui ne s'orientent pas nécessairement vers une quête d'efficience parétienne. Cette hypothèse implique en retour que la notion de conflit est très forte dans la firme.

À mesure que la **commande** de l'A.I. devient plus exigeante, une contraction de l'A.O. (Actifs II principalement) survient. Cette contraction a pour finalité de satisfaire les nouvelles exigences de l'A.I. (des actionnaires).

Les institutions (droit du travail, habitudes, façons de penser, etc) rentrent alors en contradiction avec la commande de l'A.I. Selon les cas, la contraction n'est pas possible, mais selon d'autres, elle le devient par des effets de négociations et de marchandage. Ceci dépendant des rapports de forces qui sont entretenus par les fonds de pension ou les groupes de pression afin de faire fléchir l'E.I. Tout dépendra alors d'une part des relais syndicaux et d'autre part de la permissivité de l'E.I. L'articulation entre A.I. et A.O. est donc tout à la fois dynamique, instable et conflictuelle.

II. – LA NOUVELLE DONNE INSTITUTIONNELLE ET ORGANISATIONNELLE DES GROUPES MULTINATIONAUX DANS LES IAA

Aujourd'hui, la voie est ouverte à une nouvelle hégémonie, celle d'un capitalisme marchand patrimonial et financier (hégémonie des actifs patrimoniaux et financiers¹¹ - fonds de pension, titrisation des actifs bancaires, trésorerie des groupes, ... - sur les actifs industriels et de services) dont la devise est « création de valeur pour l'actionnaire ». Ce capitalisme marchand patrimonial et financier des années 1997-2001 se dote d'un nouveau dispositif « arrangement institutionnel - arrangement organisationnel » des entreprises de type NIKE¹² ou ALCATEL¹³. Ce modèle NIKE-ALCATEL est décliné sur les grands groupes mondiaux dans les industries agroalimentaires¹⁴.

II.1. Un nouvel arrangement institutionnel du groupe mondial

L'ancien arrangement institutionnel pouvait se schématiser globalement comme suit : la holding mondiale du groupe détient une holding nationale dans différents pays (1, 2, 3) à économie de marché, chaque

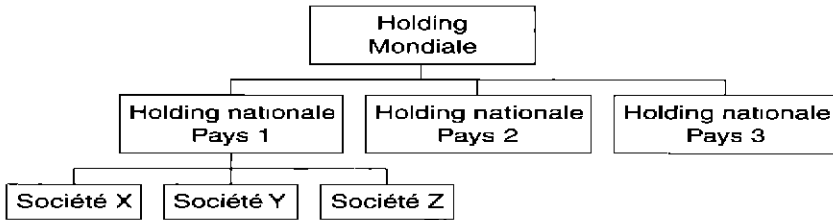
¹¹ Citons le cas de la mainmise conjointe (1998-2000) d'une banque d'affaires US comme Merrill Lynch et de fonds de pension britanniques sur une entreprise de distribution de produits surgelés, GEL 2000, non pas pour assurer l'exploitation courante de cette entreprise, mais pour mettre la main sur des actifs immobiliers (plus de 300 magasins) qui seront cédés progressivement, les cessions assurant le remboursement et la profitabilité de la mise de fonds initiale de ces deux opérateurs (ou prédateurs ?). Bilan : plus de 1.000 suppressions d'emplois.

¹² La firme Nike ne détient aucune usine et fait fabriquer pour son compte par des sous-traitants, en Asie, en Amérique latine, ...

¹³ Cf. divers numéros du Monde, des Échos (fin juin 2001) où le PDG d'Alcatel (Mr Tchuruk) annonce la mise en vente des usines (cession des actifs industriels) du groupe dans le monde, pour ne conserver que la structure de valorisation du groupe (actifs patrimoniaux, financiers, commerciaux), dans le but de séduire le comportement des marchés financiers par rapport au cours de l'action Alcatel.

¹⁴ Recherche menée sur les principaux groupes mondiaux des IAA : Amylum (groupe Tate & Lyle), Coca-Cola, Danone, Erudiana-Béghin-Say (groupe Montedison), Heineken, Interbrew, Nestlé, Unilever, ... Cette nouvelle donne est en cours de déclinaison sur les groupes nationaux (Bonduelle, Castel, ...) et régionaux. Cette nouvelle donne parcourt également les autres secteurs de l'économie, tels l'automobile, l'électronique, etc.

holding nationale coiffant différentes sociétés (X, Y, Z, ...) dans les métiers de l'agroalimentaire selon le graphique 1 ci-après :



GRAPHIQUE 1

Chaque société filiale (X, Y, Z) abritait globalement :

- une activité « siège » de services centraux (administration générale, comptabilité, finances, gestion des ressources humaines, marketing, services achats, informatique, ...),
- une activité commerciale de ventes, avec force de vente,
- une activité industrielle de production.

Un nouvel arrangement institutionnel est déployé sur les sociétés filiales dans les années 1997-2002, séparant en deux sociétés distinctes :

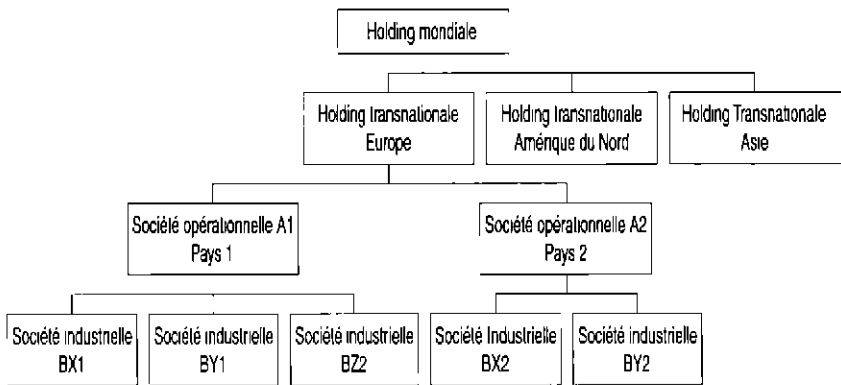
- d'un côté l'activité siège « services centraux » et l'activité commerciale, société que l'on appelle *société opérationnelle (S.O.)*,
- de l'autre l'activité de production, société que l'on appelle dès lors *société industrielle (S.I.)*¹⁵.

La société industrielle est vidée de ses activités de services liées à son ancienne position de « siège » et de son activité commerciale, ne conservant qu'une activité de production, de fabrication *pour le compte* de la nouvelle société opérationnelle.

On peut représenter comme suit la nouvelle donne institutionnelle (graphique 2), les services centraux et la force de vente des sociétés X, Y, Z étant regroupés dans la société A, avec les « sociétés industrielles » BX, BY, BZ. La société opérationnelle A prend la place de la holding nationale, avec une nouvelle architecture institutionnelle du groupe mondial par « grande branche », le tout avec des variantes bien évidemment selon les groupes.

A1 et A2 sont les seuls clients respectifs de BX1, BY1, BZ1 d'une

¹⁵ avec des appellations diverses d'un groupe à l'autre : sourcing unit. ...



GRAPHIQUE 2

part et de BX2, BY2 d'autre part, les sociétés industrielles cédant à prix de cession (calculés sur des coûts théoriques) leurs produits aux sociétés opérationnelles A1, A2. L'approvisionnement de A2 en produits BX1 par exemple étant réalisé *via* A1, mais toujours à prix de cession théorique. Le chiffre d'affaires des sociétés industrielles (BX1, BY1, ..., BY2) est réalisé à partir des prix de cession théoriques définis par le groupe, alors que le chiffre d'affaires des sociétés opérationnelles A1, A2 s'appuie sur la formation de prix de marché.

Ce nouvel arrangement institutionnel n'est pas innocent car il renvoie à l'exercice des droits de propriété, et en dernier ressort au droit de l'actionnaire (soit le fameux objectif de « création de valeur pour l'actionnaire »), avec une structure de groupe qui nie dans les apparences le côté industriel de la création des richesses, mais qui renvoie celle-ci au niveau de la structure commerciale, comme si la création des richesses émanait non plus d'un quelconque acte de production, mais du marché lui-même¹⁶. *L'apparente création de valeur par le marché se conjugue à une création de valeur pour l'actionnaire.*

L'arrangement institutionnel des sociétés opérationnelles porte sur la valorisation d'actifs spécifiques pour le compte des actionnaires, actifs qui se présentent sous la forme d'actifs intangibles, un panier de « marques ». Les groupes multinationaux de l'agroalimentaire affichent clairement l'objectif d'un resserrement de leur panier de

¹⁶ Si on suppose que le chiffre d'affaires de chaque ancienne société X, Y, Z du pays 1 était respectivement de 1 MF, le nouveau chiffre d'affaires de la société opérationnelle A1 est de 3 MF, avec un C.A. industriel (de cession vers A1) de chaque société BX1, BY1, BZ1 réduit au tiers, voire au quart de l'ancien C.A.

« marques » autour de quelques « marques mondiales » afin de décliner le même produit partout dans le monde, avec un modèle à imiter : « Coca Cola ».

Cet arrangement institutionnel, qui se déroule au niveau de la valorisation des actifs, en appelle à une formation de prix de marché, où tout s'interprète apparemment à ce seul niveau.

II.2. Un nouvel arrangement organisationnel du groupe : une « usine virtuelle » par métier

Un nouvel arrangement organisationnel du groupe accompagne le nouvel arrangement institutionnel de l'économie de marché.

L'organisation est une organisation par « branche ou métier » (amidon et glucose, biscuits, crèmes glacées, eaux, lait et poudre, huiles et oléagineux, nutrition infantile, nutrition animale, potages, soft drink, sucre, surgelés, thés et infusions, yaourts et autres produits laitiers frais, ...) qui a pour objet d'effacer les différences nationales en se dotant d'une « usine virtuelle cible » et « universelle » qui doit être déclinée partout dans le monde.

Cette usine virtuelle est le produit d'un arrangement organisationnel obtenu à partir des éléments les plus efficaces empruntés aux usines du groupe au plan mondial (benchmarking). Cette usine virtuelle permet de configurer toutes les usines sur l'objectif de l'arrangement organisationnel à atteindre : coûts, productivité. En effet, à cette usine virtuelle est associé le prix de cession pour l'acquisition des produits des sociétés industrielles, prix qui conditionne le chiffre d'affaires de celles-ci, prix de cession théorique qui additionne

- coûts fixes (théoriques),
- coûts variables (théoriques),
- plus éventuellement un faible taux de marge¹⁷, calculé généralement non pas sur le chiffre d'affaires mais sur les immobilisations.

L'équilibre des comptes de la société industrielle tient à l'ajustement strict de ses coûts réels, qui figurent en « charges », sur les coûts théoriques édictés par le groupe qui figurent en « produits » (le chiffre d'affaires).

¹⁷ Taux de marge qui a pour objet de maintenir une capacité d'autofinancement minimum de la société industrielle

faïres), soit une pression fantastique quant à l'alignement sur les règles, normes du groupe, qui ont pour seule finalité la rémunération de l'actionnaire¹⁸.

Pour les directions d'entreprise, prisonnières d'une représentation en économie de marché, l'usine virtuelle n'est qu'une déclinaison des contraintes de coûts du marché, soit l'irruption de la théorie de l'agence et de la théorie des droits de propriété dans le schéma organisationnel de la firme dépendante.

Pourtant, cet arrangement organisationnel n'a de signification qu'au regard d'une théorie classique de la formation des prix de production [Sraffa (1960)] et des prix de marché dans la genèse du surplus et dans les transferts de surplus, voire à une théorie de la valeur-travail [Marx] dans la genèse des survaleurs, pour se donner une capacité de représentation de cet arrangement organisationnel quant aux transferts de richesses (la survaleur) du monde industriel et de services vers le monde marchand (patrimonial et financier).

II.3. Une nouvelle combinaison

« arrangement institutionnel-arrangement organisationnel » du groupe : une machine à productivité

L'arrangement institutionnel poursuit un double objectif :

- capturer les surplus générés par l'arrangement organisationnel,
- masquer cette capture pour s'attribuer le seul mérite de la création des richesses.

L'arrangement institutionnel du groupe coiffe plusieurs arrangements organisationnels :

- un arrangement organisationnel propre à travers les filiales « sociétés industrielles » qu'il conserve en interne,
- un arrangement organisationnel externe de sociétés sous-traitantes au vu des structures productives nationales, régionales, locales sur lesquelles il peut s'appuyer,

mettant en concurrence ces deux arrangements organisationnels.

À travers la mise en concurrence des sociétés industrielles entre elles et celle des sociétés industrielles par rapport à des sociétés sous-traitantes, le nouvel arrangement institutionnel conduit à de nouvelles

¹⁸ Fralib (usine de thés et infusions à Gémenos) et Bestfoods (potages, ...) cèdent aujourd'hui la totalité de leur production à la société opérationnelle U.B.F.-France sur la base d'un prix de cession théorique.

formes organisationnelles encore plus efficaces : davantage de flexibilité, davantage de polyvalence, davantage d'intensité du travail, davantage de productivité.

La société industrielle « filiale » perd une partie de son statut, celui-ci étant réduit à un statut de « sous-traitant virtuel », ce qui conduit bien souvent à la cession, fermeture de celle-ci.

Les restructurations, comme en témoigne l'actualité économique et sociale, parcourent cette nouvelle combinaison, avec les « plans sociaux » (!) ou « plans de modernisation » (!) (c'est-à-dire les licenciements) qui les accompagnent.

III. – LES CHANGEMENTS INSTITUTIONNELS (E.I., A.I., A.O.) DANS QUELQUES GROUPES MULTINATIONAUX DES IAA

L'engouement des actionnaires (l'esprit d'enrichissement) et des marchés financiers pour la « nouvelle économie » affecte le cours des actions des IAA dans la période 1999-2001 : les règles, les habitudes changent. La modification de l'environnement institutionnel accélère la mise en place d'un nouvel A.I. et A.O. dans les groupes mondiaux de l'agroalimentaire. La fin de l'engouement spéculatif en faveur de la nouvelle économie de 2000-2001 ne met pas fin aux appétits des marchés financiers : les actifs détenus dans les IAA apparaissent comme des valeurs d'équilibre dans les « paniers » d'actifs du capitalisme patrimonial et financier : ainsi, le groupe belge « Frère », issu de la nouvelle économie, a pris nombre de participations en 2000-2001 dans les IAA (Entremont,)

On s'attachera principalement aux groupes amidonniers (glucose) européens, au groupe Unilever, au groupe Danone.

III.1. Les groupes amidonniers (glucose) européens

III.1.1. L'environnement institutionnel (E.I.) européen

a) Les opérateurs et la branche amidon

La branche « amidon » en Europe abritait jusqu'en 2001 trois grands opérateurs à capitaux européens :

- Amylum (filiale du groupe sucrier anglais Tate & Lyle) qui détenait 23 % de part de marché environ.

- Roquette (à capitaux familiaux) qui occupait environ 21% du marché,

- Cerestar (filiale du groupe E.B.S., soit une synergie sucrière comme Amylum) dont la part de marché s'abaissait régulièrement d'année en année de 35 % de part de marché au début des années 1990 à environ 27 % en 2001.

Le premier grand groupe mondial, le groupe US Cargil, est présent dans le Nord de l'Europe avec deux usines de taille moyenne (une en Grande Bretagne, l'autre en Hollande), avec une part du marché européen relativement faible (6 à 7 %). Pas d'implantation européenne d'ADM¹⁹, deuxième grand groupe US.

Le reste du marché européen est couvert par les producteurs de féculé de pomme de terre.

La situation bouge en 2002, en raison de bouleversements au niveau de l'E.I., avec la prise de contrôle de Cerestar par Cargil.

b) Les opérateurs et la politique de filière

On distingue deux grandes filières, la filière maïs et la filière blé, plus une filière additionnelle à partir de la féculé de pomme de terre (maïs qui est limitée par ses possibilités de produits transformés).

L'avantage historique de la filière maïs sur la filière blé a été gommé ces dernières années par un différentiel de prix (et de mix) de matières premières favorable au blé, ce qui a handicapé les opérateurs assis sur la filière maïs (Cerestar). Ce handicap de prix tend à se stabiliser et à se réduire sur les derniers exercices.

La filière maïs conserve un avantage technique sur la filière blé quant aux produits transformés vers l'alimentaire en raison de certaines incompatibilités de produits transformés à base de blé pour la nutrition humaine.

Cerestar Europe, centré sur la filière maïs, tente de rééquilibrer l'importance respective des filières, en développant la capacité de meulage blé (passage prévu à moyen terme du meulage maïs au meulage blé pour les usines de Manchester et Krefeld). Amylum Europe repose essentiellement sur la filière blé. Roquette s'appuie et sur la filière maïs et sur la filière blé.

c) Les opérateurs et la politique des produits

Deux grands segments de valorisation de produits (indépendamment des coproduits et de produits spécifiques comme le gluten) émergent :

¹⁹ Mais ADM est présent en Europe de l'Est, en partenariat avec Amylum.

- les produits de commodités à faible valorisation, et qui s'appuient sur les économies d'échelle de grands sites industriels (*cf.* le site de Nesle pour Amylum, de Lestrem pour Roquette),
- les produits de spécialités (amidons modifiés, dextrine, ...) à forte valeur ajoutée, requérant des investissements additionnels (tour d'atmosphère,).

Ne disposant pas de grands sites industriels à l'image de ceux de Nesle (Amylum) et Lestrem (Roquette), Cerestar est contraint de jouer la carte des produits de spécialités à forte valeur ajoutée.

d) Les opérateurs et la spécialisation des sites

Selon les opérateurs, la taille des sites diffère très nettement selon les capacités de meulage annuelles :

- Haubourdin (Cerestar), avec un meulage maïs donné à 500.000 T en 2001,
- Nesle²⁰ (Amylum), avec un meulage blé donné à 1.000.000 T en 2001,
- Lestrem (Roquette), avec 2 meulages, l'un maïs, l'autre blé, à près de 2.000.000 T au total.

e) L'évolution du marché européen et les opérateurs

Après une certaine stagnation lors des exercices antérieurs, le marché européen a progressé en volume de 5,1 % pour l'exercice 2000, dont 4,8 % sur les produits de raffinerie et 5,3 % sur les amidons (dont +10 % sur amidons modifiés), avec une expansion des ventes en volume de 5,4 % pour Cerestar Europe, soit une progression de la part de marché pour la première fois depuis de nombreuses années.

La progression du marché européen pour 2001, avec +3,4 %, est inférieure à celle de 2000. Elle est estimée à +3,2 % pour les produits de raffinerie et à +3,6 % pour les amidons. L'évolution 2002 paraît se situer autour de 3 %.

L'arrivée de Cargil dans Cerestar Europe, portant la part de marché de Cerestar-Cargil vers 35 %, paraît avoir de nouvelles incidences, ravivant quelque peu la guerre des prix.

f) Les marchés émergents

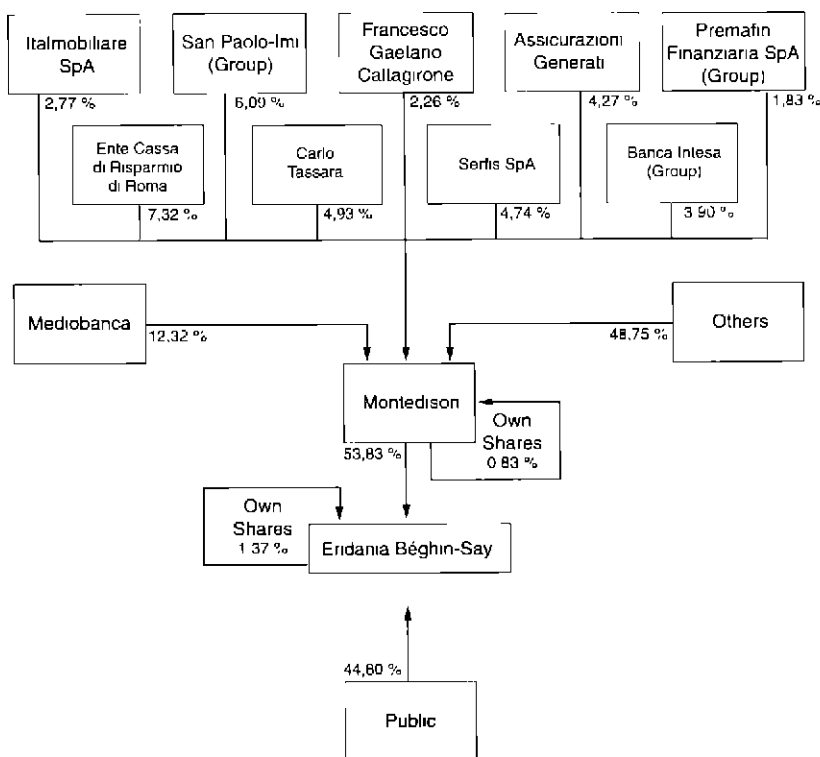
Peu présents sur les marchés d'Amérique Latine, avec des parts de marché encore peu importantes sur le marché Nord-Américain, les

²⁰ Le site de Nesle opère essentiellement sur les produits de commodités (glucose), avec une transformation pour des produits à plus forte valeur ajoutée réservée au site belge d'Aalst, avec toutefois une filière alcool, et une filière glutamate.

groupes amidonniers européens s'engagent nettement vers les PECOS et surtout vers le marché chinois (par exemple, l'usine en joint venture pour Cerestar, avec une prévision à 3 usines à moyen terme).

g) *Structure du capital et contraintes des actionnaires en 2001*

Le capital du groupe EBS se répartissait comme suit à l'échelle mondiale :



Source : Rapport annuel du Groupe EBS, juin 2001, p. 150

GRAPHIQUE 3

L'organigramme ci-dessus montre bien la complexité ainsi que les contraintes que font peser les actionnaires sur EBS. Ces contraintes se resserrent sur EBS à mesure que le dividende de l'action baisse.

L'éclatement d'EBS en 4 sociétés distinctes vise trois objectifs principaux :

- la possibilité de céder certains actifs (« vente par appartements »),
- rassurer les actionnaires,
- dégager des ressources nouvelles pour de nouveaux engagements du groupe Montedison (énergie, eau, ...).

III.1.2. Groupe Amylum (arrangement institutionnel et arrangement organisationnel)

La multinationale anglaise Tate & Lyle, premier grand groupe sucrier mondial, s'est engagée avec le groupe Amylum et la filiale américaine Staley, dans les filières de l'agrochimie qui courent du blé et du maïs vers les amidons, glucoses, dextroses, glutamates, alcools et autres produits joints (aliments du bétail, etc).

Le site de Nesle (Amylum France) ne dispose pas des quotas A et B, quotas qui sont détenus par Amylum Belgique (site d'Aalst).

La valorisation des quotas A et B (glucose 98 DE, 99 DE) ne peut être mise en œuvre qu'à partir du site d'Aalst, Amylum France SAS cédant à prix de cession le glucose 98 DE et 99 DE à Amylum Belgique. Le prix de cession est calculé comme suit : coûts de revient + taux de marge. Le chiffre d'affaires d'Amylum France SAS ne repose donc pas sur la formation des prix de marché sur le marché européen ni sur la valorisation possible des glucoses 98 et 99 DE.

Si la valorisation de la filière échappe pour partie à Amylum France SAS pour des raisons apparemment réglementaires propres à l'U.E., on n'en retrouve pas moins ici la nouvelle donne institutionnelle qui traverse les grands groupes mondiaux et que l'on peut caractériser avec la séparation :

- d'un côté de l'activité siège « services centraux » et de l'activité commerciale dans une société qui apparaît comme la **société opérationnelle** (Amylum Europe NV), qui a pour objectif une rentabilité élevée afin d'assurer la distribution de dividendes pour les actionnaires ;
- de l'autre de l'activité de production dans une société qui prend strictement l'aspect d'une **société industrielle, centre de coûts**, Amylum France étant réduite à ce statut de société industrielle (ce qui est également le cas pour les usines hollandaises, grecques, ...).

La société industrielle est vidée de ses activités de services liées à son ancienne position de « siège » et de son activité commerciale. ne

conservant qu'une activité de production, de fabrication *pour le compte* de la nouvelle société opérationnelle.

À cette donnée institutionnelle correspond une nouvelle donnée organisationnelle qui affecte généralement un chiffre d'affaires à la société industrielle à partir d'un prix de cession, prix de cession lui-même décliné à partir d'un budget usine à respecter, qui additionne :

- coûts fixes,
- coûts variables,
- plus un taux de marge.

Ce prix de cession, dans les grands groupes, tend à évoluer d'un prix de cession réel à un prix de cession théorique calculé sur les objectifs d'efficacité, de productivité de l'usine, objectifs à respecter.

Autour de l'ensemble « moulin-amidonnerie-glucoserie », on note deux unités *satellites* sur le site de Nesle, Orsan SA et Sedalcol, qui ont pour objectif d'assurer respectivement et la valorisation du quota C pour le glucose 80 DE en direction de la production de glutamates (procédé cationique aujourd'hui abandonné avec retour à l'utilisation de mélasses, ce qui pose question sur la continuité de cette activité au sein du groupe ²¹) et la valorisation des effluents sous forme d'alcool.

La société commerciale opérant sur le marché français est directement rattachée à l'organisation commerciale européenne tant sur le plan institutionnel qu'organisationnel.

III.1.3. Groupe Eridiana-Béghin-Say

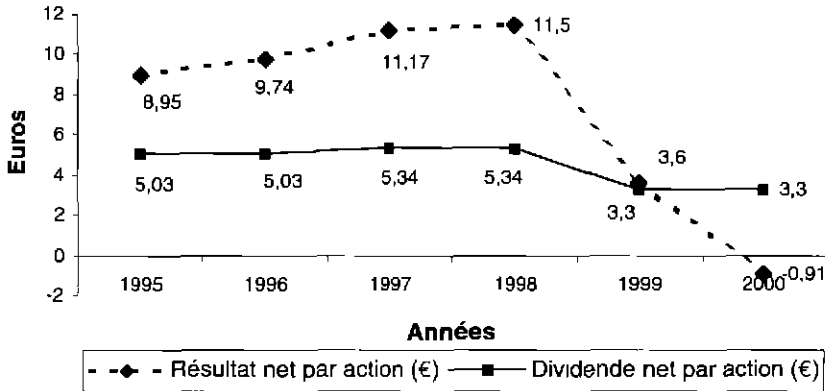
EBS (groupe multinational de l'agroalimentaire), détenu à 54 % par Montedison (elle-même contrôlée par Mediobianca comme actionnaire principal alors) opérait sur les filières blé et maïs (amidons), sur la filière betterave (sucre), sur la filière oléagineux (huiles) et la nutrition animale. Le cours de l'action d'EBS chutait tendanciellement suite à l'impact d'une forte croissance externe sur la rentabilité d'EBS. L'E.I. se met en route avec les exigences des actionnaires, tant de Montedison-Mediobianca que des autres actionnaires (46 % restant).

Suite à la chute brutale du cours de l'action et du dividende, un nouvel A.I. est mis en place avec :

- suppression de la holding EBS.

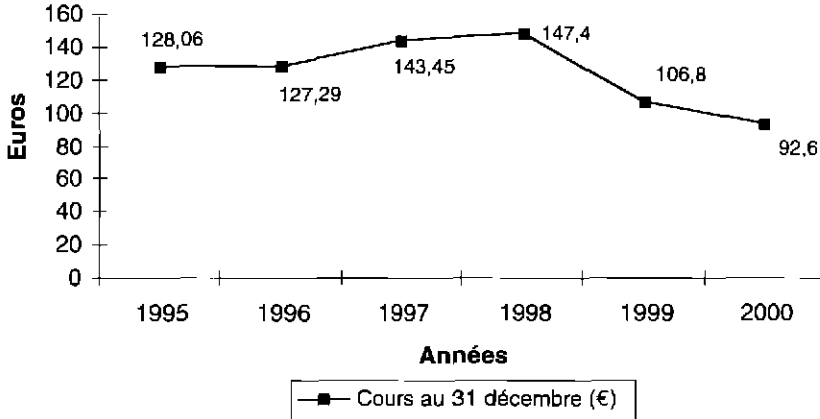
²¹ Fin 2002, la société Orsan ferait l'objet d'une cession à un groupe étranger.

▪ éclatement en 4 sociétés multinationales autonomes ²² (Cerestar, Béghin-Say, Céréol, Provimi), chacune étant détenue à 54 % par Montedison, étant entendu que l'architecture institutionnelle de chaque société (Cerestar, ...) est revue,



GRAPHIQUE 4

Évolution du Résultat net et du Dividende net par action



GRAPHIQUE 5

Évolution du Cours de l'action

²² L'activité « sucre » était l'assise de la croissance externe et assurait le financement des autres activités. La fin anticipée des quotas sucriers (quotas A et B) de l'Union européenne conduit à une modification de l'environnement institutionnel des groupes sucriers européens : cession du groupe Saint-Louis par Paribas au groupe allemand Südzucker, anticipation de désengagement pour Montedison.

- réallocation des actifs tangibles et intangibles, de même que des dettes contractées par EBS, sur ces 4 entités autonomes,

- remontée attendue du cours des actions détenues sur Cerestar, Béghin-Say, ... à un cours supérieur à 100.

L'anticipation de la cession de ces entités, désormais autonomes, pour un réengagement de Montedison dans les activités plus attractives de l'eau et de l'énergie modifie les comportements de l'E.I. avec l'arrivée du groupe Agnelli et d'EDF dans le capital de Montedison au détriment de Mediobianca.

Pour faire face à la nouvelle exigence d'autonomie, le groupe Cerestar (amidon) est restructuré tant du point de vue de l'A.I. que de l'A.O. avec :

- une nouvelle donne institutionnelle avec relèvement européen des prix de vente, spécialisation sur les produits à plus forte valeur ajoutée (amidons modifiés, dextroses, polyols, ...), rééquilibrage de la filière blé par rapport à la filière maïs, ceci conduisant à terme à une rentabilité et à une capacité d'autofinancement suffisante pour un triple objectif : rembourser la partie de la dette héritée d'EBS, satisfaire les actionnaires et financer la croissance externe en Chine et dans les PECOS, ce qui permet l'arrivée du nouvel actionnaire Cargil,

- et une nouvelle donne organisationnelle (spécialisation accrue des sites, fermetures d'usines, réallocation des actifs, internationalisation de la production,...)

À cet A.I. correspond un nouvel A.O. avec :

- fermeture des sites de Zulpich (Allemagne) et Darfo (Italie),
- expansion des capacités de meulage blé de SAS Van Gent (Bénélux) et Barby (Allemagne),

- spécialisation accrue des sites (Manchester, Sas Van Gent, Krefeld, Barby, Haubourdin, Castelmassa, Martorell) davantage dédiés au marché européen et non plus à leurs marchés nationaux.

Cerestar-France n'est plus aujourd'hui qu'une courroie de transmission de la politique européenne du groupe sur le plan commercial et industriel, avec des actifs industriels sur la filière maïs (usine d'Haubourdin) dédiés à la production d'amidons modifiés et de dextrines pour le marché européen.

L'usine d'Haubourdin devient un centre de coûts qui cède plus de 50 % de sa production aux sociétés européennes, et avec moins de 50 % de sa fabrication affectée au marché métropolitain.

La filière sucre (Béghin Say), quant à elle, entre dans la zone de turbulences avec l'anticipation d'une modification éventuelle de la règle

des quotas de l'U.E., ce qui influencera fortement le système de prix et la valorisation des actifs. Ce sont les coopératives betteravières (USDA) qui tentent aujourd'hui de reprendre les actifs de Béghin-Say. Ceci conduira à des réallocations importantes des périmètres betteraviers, avec fermetures attendues de nombre d'unités de fabrication (sucrerie), accroissement de la dimension des unités, allongement de la durée de campagnes, externalisation d'une partie du personnel de fabrication.

La forte croissance externe, par acquisitions de PME, observée ces dernières années pour *Céréol* (huiles) et *Provimi* (nutrition animale), devrait conduire à la mise en place d'un nouvel A.I. pour ces deux groupes.

III.2. Le groupe UNILEVER

Le chiffre d'affaires du groupe Unilever s'établit à 52,2 milliards d'€ en 2001 (+8,6 % en raison de la croissance externe), dont 50 % dans l'agroalimentaire. Il convient toutefois d'indiquer une faible expansion du chiffre d'affaire sur la décennie 1990-00 qui contraste alors avec l'amélioration des ratios d'exploitation. Et pourtant !!!

En dépit d'une distribution exceptionnelle (distribution prise sur les réserves) de dividendes en 1997²³, le cours de l'action connaît quelques vicissitudes sur les derniers exercices comme l'attestent le graphique 6 (en Euros).

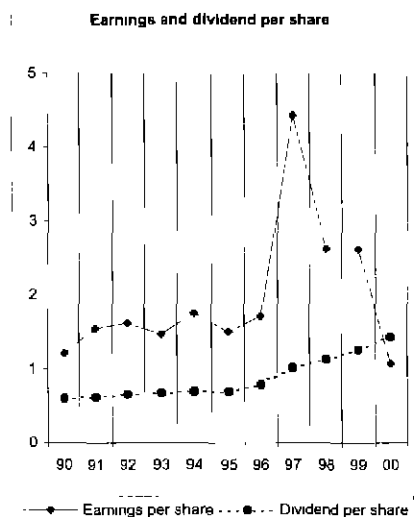
La cote de l'action Unilever a été au plus bas entre octobre 1999 et février 2000, avec les craintes d'une opération hostile, ce qui a conduit à l'annonce (en direction des actionnaires) d'un plan de redressement intitulé « Les voies de la croissance » du 22 février 2000 suite au constat : « *La valeur de notre société a fondu d'environ 15 milliards de livres au cours des 12 derniers mois* ».

Le plan de redressement affiche notamment :

- la réorganisation des fabrications autour de 150 sites industriels clefs (380 sites dénombrés dans le monde en février 2000),
- ce qui conduit à 25.000 suppressions d'emplois (10 % des effectifs totaux),

²³ Distribution exceptionnelle d'un montant de 16 milliards de florins versée en 1998, qui s'ajoute à la distribution ordinaire de 3,1 milliards, soit 19,1 milliards au total face à un résultat net de 6,5 milliards de florins.

- la cession des activités Bakery en Europe,
- la poursuite de la politique de croissance externe ²⁴.



GRAPHIQUE 6

Sous pression des actionnaires avec une norme de rentabilité qui fixe le REX à 15 % du chiffre d'affaires pour garantir une bonne évolution anticipée du cours de l'action et de sa rémunération, ce plan de *redressement structurel* en cache un autre, un *plan de redressement institutionnel et organisationnel*.

Ainsi, le groupe se dote en France (comme partout dans le monde) d'un nouvel arrangement institutionnel avec séparation :

- des sociétés opérationnelles d'un côté (constitution d'Unilever-Bestfoods France ou UBF) regroupant les fonctions commerciales, marketing des sociétés détenues jusqu'ici, et assurant la valorisation des actifs,

- des sociétés industrielles de l'autre (Fralib, Bestfoods, Amora Maille, Boursin...), qui cèdent à prix de cession théorique leurs produits à la société opérationnelle UBF.

Cet A.I. requiert un nouvel arrangement organisationnel, où l'organisation du site industriel repose sur le calcul de coûts minimum théoriques, tant en ce qui concerne les coûts fixes que les coûts variables à partir de l'image de l'usine virtuelle (benchmark) qui s'impose mon-

²⁴ Ce qui se concrétisera par les acquisitions d'Amora Maille et de Bestfoods.

dialement. Il en découle nombre de fermetures ou de cessions de sites dans les différentes branches :

- fermeture du Havre dans la branche thé (1998),
- cession-restructuration du site de Dissay (2000) dans la branche potages (Royco),
- cession de l'activité Bakery en 1999,
- fermeture programmée du site d'Asnières en 2002 dans l'activité « corps gras »,
- fermeture des sites de Longjumeau (1994), Saint-Dizier Ville (1996), La Roche-sur-Foron (1997), Saint-Herblain (1998), avec cession du site d'Argentan (2000) dans la branche « crèmes glacées » pour ne conserver qu'un site, celui de Saint-Dizier Z.I. dédié au marché européen avec une production à plus de 100 millions de litres,
- cession annoncée fin 2002 des sites de Faverolles et Verneuil (Besfoods) dans les branches poudres chocolatées (Banco, Banania), desserts (Yabon),
- et également dans la branche lessive avec la cession-restructuration du site d'Haubourdin (Lever) en 2000.

Par ailleurs est développée une politique systématique de recours à la sous-traitance dans nombre de branches où Unilever ne s'est doté d'aucuns actifs industriels, se contentant d'actifs commerciaux (marques) à valoriser. ce qui est le cas dans :

- la branche des soft drink (Marques Ice Tea, Liptonic), avec un embouteillage totalement sous-traité²⁵, avec également sous-traitance

²⁵ Unilever s'écarte ici quelque peu de l'exemple de l'arrangement institutionnel et organisationnel du groupe Coca Cola qui se présente comme suit :

- un arrangement institutionnel (valorisation des actifs) au sein de « The Coca Cola Company » à partir de la fabrication des extraits (différents sites mondiaux détenus à 100 % par The Cie) qui sont cédés à prix fort aux sociétés commerciales d'embouteillages (prélèvement d'un premier surplus),
- un arrangement organisationnel au sein de « Coca Cola Enterprise » (détenu à 50 % et moins) ou autres sociétés en partenariat, portant sur les sociétés commerciales (qui sont aussi généralement les sociétés d'embouteillages) chargées de dégager un surplus (prélèvement d'un deuxième surplus) transféré vers « The Coca Cola Cie » (par le biais du prix des extraits, par les redevances et licences, par les intérêts sur emprunts, par les locations, etc), ces sociétés commerciales et d'embouteillages assurant par ailleurs les frais de marketing et de publicité en faveur de la marque « Coca Cola ».

Unilever a néanmoins emprunté à Coca Cola l'idée de se passer de sociétés d'embouteillage en propre, et confie à la société commerciale le soin de la valorisation de ses actifs « marques » car la fabrication des poudres ou extraits pour Ice Tea et Liptonic n'a pas la même confidentialité (copie par le groupe Nestlé avec Nestea) que l'extrait Coca Cola.

aujourd'hui de la fabrication des extraits initialement fabriquées à Dissay,

- la branche des boissons chocolatées du circuit RHF (Marque Choky), dont la fabrication des poudres (Dissay) a été sous-traitée .

L'usine sous-traitante est, pour Unilever, une opportunité placée sur le même statut organisationnel que l'usine détenue en propre (unités concurrentes face à la norme du benchmark qui les régit toutes deux) et servant un même arrangement institutionnel : la valorisation des actifs de la société opérationnelle.

III.3 Le groupe DANONE

Danone est positionné aujourd'hui sur trois branches,

- les branches yaourts et autres produits frais (n°1 mondial)
- les branches eaux (n° 2 mondial)
- les branches biscuits, pâtisserie, croustillants (n°3 mondial).

Dans la branche « eaux », l'arrangement institutionnel, inscrit au plan mondial, porte

- et sur la valorisation d'un panier de marques d'eaux minérales (Evian, Badoit, Volvic, Arvie, ...) à très forte valorisation (prix de marché élevé avec les risques d'ouvrir le marché à de nouveaux opérateurs intervenant sur l'embouteillage d'eaux de source²⁶ faute de barrières à l'entrée),

- et sur la valorisation d'une eau à marque « Danone » (eau purifiée ou eau processée telle que Danone Taillefine).

Si Danone hésite à afficher clairement le modèle Unilever de séparation entre la société opérationnelle et la société industrielle, celui-ci n'en est pas moins à l'oeuvre comme on peut l'observer sur la structure institutionnelle et organisationnelle de la branche « eaux ». Par exemple la société Volvic S.A. est réduite de fait à une société industrielle d'embouteillage des eaux sur le site de Volvic. La commercialisation, le marketing, la publicité, la gestion sont assurés par la société opérationnelle Evian (qui a également ses sites d'embouteillage pour Badoit et Evian). Pourtant, il est réaffecté à Volvic un chiffre d'affaires, non pas sur la base d'un prix de cession de l'eau Volvic à Evian, mais comme si la commercialisation de l'eau Volvic avait été menée par la

²⁶ Cj. l'entrée du groupe CASTEL sur le marché des eaux avec une eau à marque « Cristaline » (premier prix) qui a pris la première place sur le marché français devant Evian.

société Volvic SA en tant que société indépendante (Evian refacturant par ailleurs à Volvic les frais commerciaux, de publicité, de marketing, de gestion découlant de son activité pour le compte de Volvic). Il est clair toutefois que le modèle Unilever est en route chez Danone.

Comme la rentabilité de *la branche biscuits* est donnée inférieure à celle des autres branches, comme le groupe fait état d'une pression accrue des actionnaires, comme la position de n° 3 serait inconfortable face à la compétitivité du n° 1 Nabisco (groupe US Philip Morris), le groupe Danone s'est engagé dans un projet de réorganisation institutionnel et organisationnel de la branche biscuits.

L'arrangement organisationnel prend le pas jusqu'ici sur l'arrangement institutionnel avec :

- optimisation des taux d'occupation des lignes,
- site dédié à des technologies spécifiques,
- site davantage dédié au marché européen (par exemple, le site belge d'Herentals)
- fermetures de sites (Calais et Evry en France, Beveren en Belgique, Dordrecht en Hollande, ...).

Cet arrangement organisationnel fait également appel à une norme de gestion théorique des usines fondée sur des coûts minimum théoriques, tant en ce qui concerne les coûts fixes que les coûts variables.

Par rapport à Unilever, Danone n'a pas encore mis en place un arrangement institutionnel et organisationnel à la hauteur de ce dernier, mais la réorganisation du pôle biscuits annonce cette évolution, là encore sous la pression de l'actionnariat et des marchés financiers, tout comme le nouvel A.I.-A.O. est en route dans la branche « eaux ». Ceci est également vrai pour la branche « yaourts ».

IV. – CONCLUSIONS

a) Retour sur l'analyse du territoire et de la nation

La stratégie institutionnelle et organisationnelle des groupes mondiaux met en œuvre deux formes d'externalisations des activités à deux niveaux distincts, exacerbant les relations de sous-traitance :

- externalisation de certains services dans les fonctions de conception et de gestion (informatique, logistique de ventes, comptabilité,

ressources humaines et paie, marketing, ...) au niveau des sociétés opérationnelles,

- externalisation de la fonction de fabrication au niveau des sociétés industrielles.

Si les relations de sous-traitance développées au plan de la société opérationnelle sollicitent le tissu « tertiaire » régional, local de PME/PMI sur la base de contraintes de proximité qui sont plus ou moins maintenues, il n'en est pas tout à fait de même en ce qui concerne la sous-traitance de fabrication.

Le groupe, en jouant sur la mise en concurrence de sociétés industrielles au plan européen et mondial, exacerbe des relations de sous-traitance qui mettent en concurrence les tissus industriels régionaux, locaux de PME/PMI dans ces espaces pour répondre aux exigences de « coût minimum théorique ».

Si le groupe mondial affiche encore davantage son rôle d'opérateur incontournable de l'activité des territoires (économie des services, économie industrielle, nouvelle économie, nouvelles technologies) et des nations, il n'en affecte pas moins de manière nouvelle le contenu « territorial » et « national » dans ses évolutions, recadrages.

Par ailleurs, les composantes du PIB évoluent par rapport à cette nouvelle donne, avec la montée du PIB « services », ne serait-ce qu'en raison du nouveau partage de la création des richesses entre la société opérationnelle (qui relève désormais des services) et la société industrielle.

b) Retour sur l'actionnaire

Les exigences de rémunération des fonds de pension contaminent les comportements des institutions bancaires et financières, avec la montée d'une nouvelle norme de rentabilité : un résultat d'exploitation de la société opérationnelle fixé à 15 % pour garantir tout à la fois une bonne évolution anticipée du « price earning ratio » de l'action sur le marché boursier et une distribution rémunératrice de dividendes.

Ceci apparaît comme une exigence démesurée dans un monde où la croissance mondiale de l'économie est de l'ordre de 2 % par an, introduisant nécessairement des inégalités, des fractures, des poches de spéculation explosives.

L'arrangement organisationnel et l'arrangement institutionnel ne sont que des moyens et n'ont qu'une seule et unique finalité, le profit de l'actionnaire.

c) Retour sur l'arrangement institutionnel

L'arrangement institutionnel des années 1997-2002 représente une nouvelle tentative de restauration de l'orthodoxie de l'ordre libéral du marché (et des marchands) face à toute hétérodoxie :

- hier, les deux grands courants du libéralisme, l'école autrichienne avec F. Hayek notamment [Longuet S. (2000)] et l'école de l'équilibre économique général walraso-parétien, avaient lutté contre toute hétérodoxie, du marxisme à l'analyse keynésienne, pour réaffirmer le seul ordre libéral du marché et réclamer la fin de l'État-Providence, la fin de toute forme d'économie publique, la mise hors jeu de toute forme d'économie socialiste ;

- aujourd'hui, l'arrangement institutionnel des années 1997-2001 s'appuie et sur les apports de la théorie de l'agence [Fama E.-F. (1980)], [Jensen M.-C., Meckling W.-C. (1976)], [Fama E.-F., Jensen M.-C. (1983a), (1983b)] et sur les apports de la théorie des droits de propriété [Barzel Y. (1989)], [Furubotn E.-G., Pejovitch S. (1972)], [Pejovitch S. (1990)] pour rétablir une orthodoxie encore plus forte de l'économie de marché ultra libérale face à la montée de la pensée néo-institutionnaliste [Coase R. (1937)], [Williamson O. (1985, 1996, 2000)], d'inspiration néo-classique pourtant, mais qui fait encore la part trop belle à l'entreprise industrielle, face au retour d'une pensée institutionnaliste (Veblen T., Commons J.-R.), face à la réactivation de la pensée marxiste, et de leurs implications nouvelles pour imposer de nouvelles règles au seul jeu du marché, au jeu des multinationales, au jeu de la spéculation des mouvements de capitaux.

d) Retour sur le droit du travail

La nouvelle configuration des groupes ne met-elle pas en cause le droit du travail dans les différents pays, par exemple en France, où le droit à la participation, le droit à l'intéressement sur la création des richesses, inscrits dans le contrat de travail de droit français, sont niés en ce qui concerne la société industrielle qui n'est plus qu'un centre de coûts, ne permettant plus dans les faits l'exercice de ces droits fondamentaux ?

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AOKI M. [1986], « Horizontal vs Vertical Information Structure of the Firm », vol. 76, *American Economic Review*, p. 971-983
- AOKI M., [1988], *Information, Incentives and Bargaining structure in the Japanese economy*, Cambridge University Press, Cambridge and New York.
- AOKI M., [1990], « Toward an Economic Model of the Japanese Firm », vol. 28, *Journal of Economic Literature*, p. 1-27.
- BARZEL Y. [1989], *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge University Press, Cambridge.
- BOLTON P. et DEWATRIPONT M. [1994], « The Firm as a Communication Network », *Quarterly Journal of Economics*, n°4, vol. 109, 809-839.
- COASE R. [1937], « The Nature of the Firm », *Economica*, Vol. 4, p. 386-405.
- COMMONS J.-R. [1934], *Institutional Economics, Its Place in Political Economy*, New York : The Mac Millan Company. Réédition en 1990 : New Brunswick, Transaction Publishers, Vol. 1 & 2.
- COMMONS J.-R. [1931], « Institutional Economics », *American Economic Review*, vol. 21, n°4, p. 648-657, December.
- CORIAT B., WEINSTEIN O. [1995], *Les nouvelles théories de l'entreprise*, LGF, Le Livre de Poche, Paris.
- FAMA E.-F. [1980], « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of Political Economy*, vol. 88, n°2, p. 288-307.
- FAMA E.-F., JENSEN M.-C. [1983 a], « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, n°2, vol. 26, June, p. 327-349.
- FAMA E.-F., JENSEN M.-C. [1983 b], « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, n°2, vol. 26, June, p. 301-325.
- FURUBOTN E.-G., PEJOVICH S. [1972], « Property Rights and Economic theory : A Survey of Recent Literature », *Journal of Economic Literature*, n°4, vol. 10, December, p. 1137-1162.
- GIRARD J.-L., PALLOIX C. [2001], *À l'intersection de la stratégie des groupes multinationaux et de la dynamique des territoires - arrangements institutionnels et arrangements organisationnels de l'espace français [1984-2001]*, Communication au Colloque International de Marrakech, 30 novembre-1er décembre.
- GROSSMAN S., HART O. [1986], « The Costs and Benefits of Ownership, A Theory of Vertical and Lateral Integration », *Journal of Political Economy*, Vol. 94, p. 691-719.
- GROSSMAN S., HART O. [1987], « Vertical Integration and the Distribution of Property Rights », in RAZIN A., SADKA E. eds, p. 505-547.
- HART O., MOORE J. [1999], « Foundations of Incomplete Contracts », *Review of Economic Studies*, 66, p. 115-138.
- HODGSON G.- M. [1988], *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge and Philadelphia: Polity Press and University of Pennsylvania Press
- HODGSON G.- M [1998], « The Approach of Institutional Economics », *Journal of Economic Literature*, vol. 36, March, p. 166-192.
- HODGSON G.- M. [2001], « What is the Essence of Institutional Economics ? », unpublished mimeo. University of Hertfordshire.
- JENSEN M.C., MECKLING W.-C. [1976], « Theory of the Firm : Managerial Behavior,

- Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, October, p. 305-360.
- KICHOU L. [2001], *Institutions et Organisations : réformes économiques et processus de privatisation en Algérie – 1990-2001*, Thèse de doctorat, Université de Picardie.
- KICHOU L., RIZOPOULOS Y. [2000], « Une approche organisationnelle du changement institutionnel », Colloque *Organisations et Institutions – Règles, Coordination et Évolution* -, organisé par le CRIISEA [Université de Picardie] et le GERME [Université Paris 7], mai.
- KICHOU L., RIZOPOULOS Y. [2001], « L'innovation institutionnelle en tant que processus d'interactions organisationnelles », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 97, 4^{ème} trimestre.
- KICHOU L., PALLOIX C. [2001], « Institutional economics of the world groups of the agro-food industry in this beginning of the twenty-first century », Colloque . *Third International Workshop on Institutional Economics*, 4-7 September, University of Hertfordshire, UK
- KICHOU L., PALLOIX C. [2002], *La firme algérienne sous double gouvernance, nationale et internationale*, in *Mondialisation et Modernisation des Entreprises*, CREAD-CASBAH, Alger.
- LONGUET S. [1998], *Hayek et l'école autrichienne*, Nathan, Paris.
- PALLOIX C. [1996], *Société et Économie - L'industrie et les marchands*, L'Harmattan, Paris.
- PALLOIX C. [1997], *Éléments pour une théorie hétérodoxe de l'économie industrielle*, dans Palloix C., Rizopoulos, Y. [1997], p. 55-74.
- PALLOIX C. [1999], « Monnaie de crédit et capital financier chez Rudolf Hilferding », Amiens, Journées d'études internationales d'Amiens « Les économistes autrichiens. 1870-1939 », 19-21 mai 1999, à paraître en 2003 dans un ouvrage collectif de la collection des *Cahiers d'Économie Politique*.
- PALLOIX C. [2002], « De la distinction entre institution et organisation chez les institutionnalistes - Apports et limites », *Économie et Institutions*, n° 1, 2^{ème} semestre 2002, p. 67-98.
- PALLOIX C., RIZOPOULOS Y., Coord. [1997], *Firmes et Économie Industrielle*. L'Harmattan, Paris.
- PEJOVICH S. [1990], *The Economics of Property Rights: Toward a Theory of Comparative Systems*, Kluwers Academic Publishers, London.
- PENROSE E.-T [1959], [1995], *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford
- RAZIN A., SADKA E., eds [1987], *Economic Policy in Theory and Practice*, Sapier Conference Volume, Mac Millan, New York.
- VEBLER T. [1908a], « On The Nature of The Capital I », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 22, August, et in Veblen, T.B. [1919], *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*, New York. Huebsch.
- VEBLER T. [1908b], « On The Nature of The Capital II », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 23, November, et in Veblen, T.B. [1919], *The Place of Science in Modern Civilisation and Other Essays*. New York, Huebsch
- WILLIAMSON O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON O.E. [1996], *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press.
- WILLIAMSON O.E. [2000], « The New institutional economics : Taking stock. Looking Ahead », *Journal of Economic Literature*, vol. 38, septembre, p. 595-613.