



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

même de l'organisation dans le cadre desquelles pourront se dérouler les échanges. C'est en ce sens que l'on peut parler, avec James Coleman, de « *corporate actors* » dont l'existence, si on peut utiliser le mot ici, est garantie par une « constitution » définissant un engagement partagé à suivre des règles choisies par chacun des membres.

On peut alors remarquer que le mécanisme de marché comme mode de régulation de la société a la faveur de l'auteur non pas en tant que procédé exploratoire comme chez Hayek mais parce que, dans sa définition étendue, il permet de multiplier les occasions et la diversité des relations « constitutionnelles » et, plus largement, les participations à des groupes organisés.

Il reste à l'auteur à lever un double obstacle interne à son analyse pour parvenir à achever de fonder sa représentation d'un ordre social dont progressivement il apparaîtrait qu'il est plus souhaitable qu'actuel : le premier tient de nouveau à la question récurrente de la liberté et du type de choix qu'engage l'acceptation de règles constitutionnelles ; le second à la nature de la connaissance nécessaire à la construction de telles règles. Conscient de la double illusion inhérente à l'idée d'échange libre et mutuellement avantageux qui est sous-jacente à la théorie économique ordinaire (il cite au passage le texte de Hume qui, évoquant la liberté de choisir son pays pour un paysan pauvre, la compare à celle d'un passager embarqué de force sur un navire qui pourrait librement sauter par-dessus bord), l'auteur propose de déplacer cette question en comparant les organisations et, plus précisément ici, les régimes politico-économiques à l'aune du coût d'en sortir : pour lui, le système libéral de marché est sans nul doute le moins mauvais selon ce critère. Dans le même ordre d'idées, reprenant la question posée par Buchanan de « *l'ignorance {des acteurs} concernant le fonctionnement des règles sociales* », il refuse l'idée d'un recours à des experts, pour prôner un système de règles qui favorise la diffusion d'informations concernant le fonctionnement des règles. Au terme de son cheminement, l'ouvrage est certes parvenu à convaincre de la nécessité d'introduire dans l'analyse des choix, celles des conditions du choix et des règles qui contribuent à les fonder. Il n'est pas certain que le « *contrarian liberalism* » qui a le mérite de réintégrer ordre politique et ordre économique fournisse une solution satisfaisante, ni d'un point de vue empirique, ni d'un point de vue politique.

Jérôme BOURDIEU
INRA, Paris

*

* *

Jerker NILSSON et Geri VAN DIJK (eds) : Strategies and Structures in the Agro-food Industries.

Assen, Pays-Bas, Van Gorcum, 1997, 277 p.

Édité par deux spécialistes des organisations coopératives, cet ouvrage collectif est issu d'un séminaire qui a réuni en avril 1995, à l'Institut européen pour les études appliquées en management de Bruxelles, des spécialistes intéressés par les changements structurels et institutionnels dans le secteur de l'alimentation.

L'ouvrage prétend donner non seulement une image de ces changements mais également expliquer leurs causes générales et particulières, ainsi que leurs implications, d'un point de vue d'économistes comme de gestionnaires. A la lecture des seize textes qui le composent deux sujets apparaissent nettement : le premier (et le

plus important en volume) est celui des coopératives, qui font l'objet d'un grand nombre d'études très fines, et souvent géographiquement situées ; le second est de nature plus générale, puisqu'il s'agit d'études consacrées à différentes dimensions de la relation structures-comportements-performances, telles que les questions de diversification, intégration verticale, concurrence ou profitabilité. Si différentes théories et méthodes sont ici mobilisées, c'est avant tout la recherche de leur opérationnalité et de leur aptitude à éclairer des situations réelles qui domine.

Le livre est divisé en quatre chapitres qui vont du particulier au général : on part des analyses de coopératives pour aller vers les questions de marché au niveau international.

Le premier chapitre, intitulé « Les conditions de l'organisation coopérative », traite de manière extensive de la question de la coopérative en tant que forme d'organisation originale. Il tente d'apporter des exemples ou des explications de nature analytique sur ce mode particulier de coordination des acteurs des secteurs agricoles et agro-alimentaires. Dans le premier article, T. Barger (Université du Jutland, Danemark) cherche à faire le point sur les changements institutionnels et organisationnels intervenus en Europe dans le secteur de l'alimentation au cours des années 80 et 90, en se posant la question de la tendance à la globalisation. À l'aide de statistiques, l'auteur montre que ce changement emprunte des voies différentes selon les pays et les secteurs, qu'il s'agisse des rythmes de concentration ou de croissance externe ou encore de la part de marché des coopératives. Pour lui, le processus d'internationalisation se fait davantage au niveau européen que mondial. La thèse est avancée que les facteurs culturels, politiques et normatifs, utilisés par les analyses néo-institutionnalistes dans leur approche des stratégies de firmes, pourraient être étendus à l'analyse des organisations à but non lucratif. Cette approche permettrait de mieux comprendre l'aspect largement hétérogène et fragmenté du secteur agro-alimentaire en Europe. Toute différente est l'approche de Ruud Galle (Université du Brabant, Pays-Bas) qui, dans son article, adopte un point de vue d'économiste et de juriste consistant à faire l'hypothèse que les coopérateurs se regroupent pour des seules raisons de calcul économique. L'auteur s'interroge alors sur la compatibilité de cette formule avec les nouvelles législations et règles européennes, notamment les lois antitrust. La nouvelle Société coopérative européenne pourrait constituer une alternative intéressante à ce titre. En fait, cette opposition entre deux conceptions différentes de la société coopérative (sans profit et avec profit) trouve une solution temporelle et provisoire avec le texte de Laurence Harte (Université de Dublin, Irlande), qui montre l'évolution, dans le cas de l'Irlande, d'une forme coopérative « traditionnelle » vers des compagnies dont les actionnaires privés peuvent jouer un rôle important. Ces sociétés pourraient préfigurer l'apparition de nouveaux modes de coordination, davantage profitables. L'abandon progressif des formes verticales d'intégration et de contrôle au profit de modes hybrides de coordination constituerait alors une solution aux problèmes de fonds propres et de management rencontrés par les coopératives face à la concurrence des firmes privées. C'est d'ailleurs une question de nature similaire que pose Lou Hammond Ketilson (Université du Saskatchewan, Canada), avec l'exemple d'une coopérative du Saskatchewan, originellement contrôlée par 78 000 petits fermiers, qui s'est transformée en société publique. Mais quelles règles démocratiques, et quelles procédures de contrôle instaurer quand on se trouve face à tant de membres ? On voit que les questions posées par des auteurs tels que Williamson, Chandler ou Aoki dans le cas de sociétés indépendantes se retrouvent dans le cas de l'organisation coopérative : ici aussi la structure hiérarchique interne ou hybride est en cause.

Le second chapitre s'intitule « Stratégies pour les coopératives agricoles », il traite explicitement des coopératives. Michael Cook (Université du Missouri, USA) pose la question de la structure organisationnelle des firmes coopératives américaines et de leurs stratégies face aux processus courants d'industrialisation et de globalisation. Quels changements organisationnels permettront de faire face à ces mutations profondes ? A partir d'une typologie des coopératives américaines, l'auteur identifie une série de facteurs sur lesquels il est possible d'agir, des contraintes de capital ou de gouvernance à la réputation et à la capacité d'innovation. Plus ambitieux est le texte de Gert van Dijk (Université de Wageningen, Pays-Bas) qui identifie six raisons de coopération, en établissant une distinction entre les raisons historiques et celles plus récentes. Les cinq raisons historiques concernent la mise en place d'un contre-pouvoir par les fermiers, la possibilité d'accès aux biens et services industriels, les économies d'échelle, le management du risque et la recherche d'un accroissement des revenus. La « sixième raison », plus récente, réside dans un changement de la nature même des relations de coopération et de l'environnement des activités agricoles et agro-alimentaires : les fermiers recherchent maintenant davantage la croissance et les profits que la participation aux votes. Ils sont conscients des besoins en capital, et donc en investissement, de ces activités de production. On s'interrogera ici sur le contenu exact de cette sixième raison qui mériterait des développements analytiques supplémentaires, que l'on ne trouve pas dans l'article suivant de George Hendrikse et Cees Veerman (Université Erasme de Rotterdam, Pays-Bas). Ces derniers s'interrogent plutôt sur les changements internes des formes organisationnelles des coopératives, à l'aide d'une approche en termes de systèmes d'attributs. En revanche, le texte de Petri Ollila (Académie de Finlande) et Jerker Nilsson (Université d'Uppsala, Suède) se révèle particulièrement intéressant car il comporte un certain nombre de prédictions sur les évolutions futures des coopératives européennes dans le cadre des changements actuels de l'industrie alimentaire. Ils considèrent en particulier que la forme coopérative doit survivre car sa forme de gouvernance est bien adaptée à la coordination des produits primaires, mais que son rôle risque de décroître dans les phases ultérieures du processus de production, en raison de la complexité croissante des processus de gestion et de management d'organisations de taille importante. Si les grandes coopératives ont déjà entrepris leur mutation, comme on a pu le voir ci-dessus, les plus petites doivent s'assurer des débouchés au niveau local.

Le troisième chapitre, intitulé « Performances financières des coopératives », commence par un article de Francis Declerck (ESSEC, France) consacré à l'impact des opérations de fusion-acquisition sur la structure et les performances des firmes de l'industrie alimentaire américaine au cours des années 80. A partir d'une analyse économétrique, l'auteur montre que les firmes se trouvant dans les secteurs les plus concentrés obtiennent des profits supérieurs à celles des secteurs dont le degré de concentration est moins important. Il n'est donc pas anormal que les acquéreurs de ces entreprises paient des primes d'achats élevées, contrairement à ce que l'on affirme parfois. Tout aussi révélateur est le papier de Anastassios Gentzoglanis (Université de Sherbrooke, Canada), qui vise à comparer les performances économiques et financières des coopératives et des firmes possédées par des investisseurs privés. L'analyse, réalisée à partir d'un échantillon de firmes et coopératives canadiennes, est particulièrement intéressante, puisqu'elle suggère que les performances des deux groupes sont largement comparables : il n'y a pas de différences notables en termes de rentabilité entre les coopératives et les autres firmes. Ainsi, les coopératives peuvent-elles s'affirmer d'autant plus qu'elles sont susceptibles de procurer d'autres avantages, de nature non marchande, à leurs membres. Les deux

papiers suivants, dont les auteurs sont Hideki Tanaka (Université d'Hiroshima, Japon) et Constantine Boulaklis (Université de Leicester, Royaume-Uni), concernant des situations nationales. La réorganisation financière et conglomerale des coopératives japonaises du secteur agro-alimentaire conduit à un resserrement de leurs compétences, alors que les entreprises grecques qui privilégient les stratégies de diversification à celles d'intégration verticale perçoivent les plus forts profits.

Le quatrième et dernier chapitre de l'ouvrage, consacré aux « Enjeux du Marché », contient lui aussi quatre articles et quitte le champ d'analyse des coopératives pour aborder des thèmes plus généraux. Ainsi, l'article de Ken Bates et Mark Whittington (Université de Warwick, Royaume-Uni) aborde la question des performances financières des firmes de l'agro-alimentaire à partir de l'exemple de deux entreprises britanniques. L'outil analytique retenu et largement présenté fait appel aux conditions de contexte et de rentabilité interne, ainsi qu'à une procédure de sélection des ratios pertinents et d'évaluation de ces différents éléments. Il révèle dans quelle mesure les changements qui ont affecté ces entreprises ont pu trouver une solution au niveau des stratégies engagées. L'article de Louis-Georges Soler et Egizio Valceschini (INRA, Paris) s'appuie également sur une étude de cas, celui d'une firme française du secteur des légumes analysée ici avec soin sur la base d'une approche en termes d'organisation interne et externe. L'étude des processus de réorganisation fonctionnelle ainsi que des coopérations et contrats extérieurs révèle que les contraintes de l'environnement productif ont conduit à des mutations profondes dans les modalités de coordination de l'entreprise, qu'il s'agisse de sa structure hiérarchique ou du réseau au sein duquel elle s'insère. Alors que c'est plutôt une approche de type néo-institutionnaliste qui est utilisée dans ce travail, c'est à l'analyse du Diamant de Porter que font appel Saara Hyvönen et Raija Volk (Université d'Helsinki, Finlande) dans le but d'analyser les comportements stratégiques des firmes agro-alimentaires finlandaises. A partir d'un questionnaire, elles examinent les caractéristiques – avantage concurrentiel, pouvoir de négociation, performances organisationnelles – des entreprises, afin d'en tirer des enseignements en termes de capacités de réponse aux changements de l'environnement. Enfin, le dernier texte, celui de Niels Jorgensen (Ecole de commerce de Sonderborg, Danemark), aborde la question de la certification et de la normalisation, et en fait une condition de base dans la concurrence que se livrent les producteurs au niveau européen. Sur la base d'une étude des Normes ISO 9000 et dérivées, puis de la position de chacun des pays de la CEE sur cette question, l'auteur montre à quel point la question de la stabilité de la qualité est importante aujourd'hui dans le domaine alimentaire, en particulier du point de vue des consommateurs. Il incite à accélérer les procédures de certification dans le but d'accroître la profitabilité des firmes.

Au total, cet ouvrage offre un panorama instructif des recherches menées dans le domaine des stratégies et des procédures de réorganisation des entreprises du secteur agro-alimentaire et plus particulièrement des coopératives. On pourrait discuter de la pertinence du plan d'ensemble, ou encore trouver que l'unité n'est pas toujours acquise, avec un fort déséquilibre en faveur des travaux portant sur ces mêmes coopératives, sujet si peu abordé en France. Dans l'ensemble toutefois, et même si reste encore à écrire un ouvrage bilan consacré aux relations entre structures, comportements et performances dans le cas des industries agro-alimentaires, ce livre est fort intéressant et mérite d'être lu avec attention par les spécialistes de ces questions.

André TORRE
INRA LRDE, Corte