



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.*

COMPTES RENDUS

LECTURES

Danielle GALLIANO, Les groupes industriels de l'agro-alimentaire français. Une approche statistique de la dynamique des organisations. Paris, Economica, 1995, 208 p.

En 1985, O.E. Williamson nous a rappelé l'importance des institutions économiques du capitalisme dans un monde où la libéralisation des échanges n'élimine pas les "styles" nationaux et leur concurrence. Pourtant cette libéralisation, notamment des marchés financiers, est en train de s'attaquer à la caractéristique la plus essentielle des modèles nationaux du capitalisme : la propriété des entreprises et leur contrôle. Un aspect limité de ce dernier a reçu une large publicité aux Etats-Unis, puis aussi en France à l'occasion d'affaires retentissantes : la rémunération des hauts dirigeants est ainsi devenue l'objet d'une littérature spécialisée⁽¹⁾ tant en économie industrielle qu'en gestion et en droit. Ces études apportent des éclairages intéressants mais manquent souvent des bases indispensables que constitue l'analyse des relations de propriété. Le capitalisme européen dans ses variantes rhénane, française, italienne a mis en œuvre un équilibre subtil entre les grandes préoccupations qui entourent la propriété des entreprises : le pouvoir d'entreprendre, la sécurité des actifs, la rémunération des facteurs et le coût du capital. Mais les formes de propriété évoluent et les équilibres changent. Ces questions sont essentielles et l'ouvrage de Danielle Galliano permet d'y apporter quelques éléments de réponses concernant les firmes agro-alimentaires.

Il propose "une grille de lecture du mode d'organisation en groupes des sociétés, de ses structures internes, de ses stratégies et de son rôle dans les dynamiques industrielles". L'étude porte sur la période 1980-1987 et comprend trois parties. Dans la première, l'auteur présente trois facettes de la notion de groupe ; l'objet théorique, l'objet statistique et la réalité économique. Après avoir rappelé les différentes interprétations théoriques du phénomène groupe, l'auteur, qui s'inscrit dans la filiation des travaux de Chandler et dans un cadre évolutionniste issu des analyses de H.A. Simon, propose une définition du groupe qui met

⁽¹⁾ L. Gomez Mejia a publié une bibliographie sur le sujet non exhaustive comprenant plus de 250 entrées dans la dernière décennie dans des revues de premier plan. Cf. également le numéro spécial de l'*Academy of Management Journal* (1997) sur le sujet. A. & C. Alcouffe (1996) présentent une revue de la littérature d'économie industrielle sur le sujet.

l'accent sur l'unicité du centre de décision et le rôle central des liaisons financières (p. 16). Le lien fondamental qui lie le groupe et ses composantes constitue, d'après l'auteur, la *convention financière*, "définie comme un ensemble de règles et de conventions liées à l'internalisation de la ressource financière; internalisation qui s'inscrit à la fois dans les structures du groupe, par le biais du lien financier, et dans sa dynamique d'évolution" (p. 31). Le groupe français présente différentes spécificités par rapport aux groupes japonais et américains. Notamment il n'a toujours pas d'existence légale: chaque entreprise, qu'elle soit reliée au groupe en tant que filiale ou par une simple participation, garde sa personnalité morale, ce qui, d'après l'auteur, constitue un avantage dans la prise des décisions, accroît la flexibilité dans un environnement changeant, facilite la présence dans plusieurs secteurs, et permet un bon équilibre entre coût de transaction et coût d'organisation (p. 41). L'outil statistique est basé sur l'Enquête liaisons financières (ELF) de l'INSEE. Mais cette enquête présente des limites, car elle ne prend pas en compte la structure de l'actionariat des sociétés et ne permet donc pas d'insérer la notion de pouvoir économique dans la définition du groupe⁽²⁾. En conséquence le poids des groupes est sous-estimé tandis que leur logique fondamentale (logique financière de fonctionnement et de développement) n'est pas prise en considération (p. 56). Pour pallier cette lacune, l'auteur s'est appuyé sur toutes les sources accessibles.

Dans la seconde partie, l'auteur effectue un repérage des variables structurelles et stratégiques qui caractérisent les groupes de sociétés de l'agro-alimentaire et qui déterminent leur mode d'articulation au système productif. Elle distingue structure financière et organisation des activités des groupes.

La structure financière fait référence au contrôle final du groupe (actionariat de la maison mère) et aux frontières du groupe (liaisons financières directes ou indirectes reliant les sociétés à la maison mère). Le contrôle "*familial, exercé par des personnes physiques directement porteuses de la propriété*", même s'il a connu une baisse relative d'influence depuis 1980, constitue toujours le type de contrôle final dominant (33 % du chiffre d'affaires hors taxes; 51 % des exportations) (tab. 1, p. 70). Les groupes étrangers arrivent en second avec 22 % du chiffre d'affaires hors taxes, les groupes coopératifs en troisième position en termes d'emplois (15 % en 1987). Ensuite viennent les groupes étatiques qui accentuent leur rôle et enfin les groupes "technocratiques" si caractéristiques du "capitalisme à la française".

Pour analyser les frontières des groupes, l'auteur a distingué: les filiales, les entreprises sous influence (taux < 50 %), les entreprises indépendantes (aucune liaison financière avec d'autres sociétés). En 1987, on compte 481 entreprises contrôlées dont l'activité principale se situe dans l'agro-alimentaire, ce qui représente 59,7 % du chiffre d'affaires du secteur et 54 % des effectifs contre respectivement 51,9 % et 49,1 % en 1980 (p. 81). Le poids des groupes dans le secteur est de plus en plus important.

L'organisation des activités des groupes concerne leurs structures productives. L'auteur identifie la *base industrielle et technique* du groupe à partir de la notion d'activité principale ("*celle dans laquelle le groupe réalise la plus grande*

⁽²⁾ La COB a donné une définition du groupe qui coïncide avec celle retenue par l'Enquête liaisons financières (cf. *infra*).

partie de son chiffre d'affaires ou celle qui mobilise l'essentiel de ses effectifs à l'instant d'observation"). Cette analyse fait apparaître une forte tendance à la concentration de l'activité dans une branche privilégiée; "123 sur 171 groupes présents dans l'agro-alimentaire sont très spécialisés, laissant peu de place aux activités de diversification" (p. 77). Toutefois, il apparaît une ouverture croissante des IAA aux capitaux d'autres secteurs. La comparaison des évolutions du poids des groupes et des entreprises indépendantes dans les IAA fait ressortir une progression nettement supérieure des groupes par rapport aux entreprises indépendantes en termes de chiffre d'affaires, valeur ajoutée (tab. 5, p. 81).

L'analyse des stratégies financières internes des groupes montre que le contrôle majoritaire absolu qui traduit une maîtrise totale des décisions en conseil d'administration reste la forme de contrôle largement dominante dans les IAA. Toutefois, une ouverture plus ou moins large à des capitaux minoritaires est observée en 1987 pour près de 17 % des groupes. En seconde position viennent les groupes coopératifs, ce qui distingue le secteur agro-alimentaire français du reste de l'économie. La stratégie dominante dans le secteur consiste à utiliser l'effet de structure découlant de la propriété juridique et à réaliser des économies en capital à travers la croissance externe (fusion-absorption-acquisition) (tab. 9, p. 95).

L'analyse multisectorielle des groupes étudie leur diversification à l'aide de l'indicateur d'entropie. Ainsi mesurée, cette diversification s'est accrue pendant la période en raison, d'une part, de la pénétration croissante de groupes très diversifiés issus d'autres industries et, d'autre part, de la stratégie propre des groupes agro-alimentaires. Un autre niveau d'analyse considère les trajectoires de diversification afin de dégager une typologie. Aux analyses classiques de l'intégration verticale, des diversifications concentrique et conglomérale, deux autres types liés à la spécificité des IAA ont été ajoutés par l'auteur⁽³⁾: l'intégration concentrique et l'intégration conglomérale (tab. 19, p. 126). Parmi les groupes diversifiés, l'essentiel de la diversification s'opère selon une logique d'intégration verticale pour les plus spécialisés et concentriques pour les autres. Leur mode de coordination interne est plus spécifiquement tourné vers une recherche de cohérence et de synergies internes et par une logique technico-économique. L'intégration conglomérale ne concerne que les grands de l'agro-alimentaire tels que Nestlé, BSN ou des grandes coopératives agricoles polyvalentes telles que la CANA, ULN ou Unicopa. La diversification conglomérale réunit l'essentiel des groupes issus des autres secteurs qui ont opéré une diversification dans les IAA.

La dernière partie est consacrée à l'analyse des groupes en tant qu'organisations dont il faut étudier l'efficacité et le rôle dans l'évolution des structures productives du secteur agro-alimentaire. L'indicateur de base est la concentra-

⁽³⁾ Cette typologie a des ressemblances avec celle proposée par L. Batsch. Toutefois l'interpénétration importante dans l'agro-alimentaire entre activité commerciale et activité productive a conduit l'auteur à proposer deux autres stratégies de diversification (intégration concentrique et intégration conglomérale). Ainsi dans beaucoup de cas, D. Galliano voit une intégration conglomérale là où L. Batsch voit une "croissance déplacée" (cas de BSN en particulier). De façon plus générale, l'analyse proposée par D. Galliano ne permet pas de confirmer dans le secteur agro-alimentaire, l'idée de "recentrage des firmes" défendue par L. Batsch.

tion de l'offre sur les marchés. Les deux variables utilisées sont les effectifs et surtout le chiffre d'affaires. Les marchés agro-alimentaires sont peu concurrentiels, en particulier au niveau de la NAP 600. Les situations où les quatre premiers (C4) concentrent plus de 50% du chiffre d'affaires sont les plus fréquentes (27 branches sur 39). On trouve encore un monopole (tabac) et 4 duopoles. La concentration financière s'accroît dans 20 des 38 branches des IAA. On constate, en outre, une certaine accélération de la concentration au sein des grands leaders (pp. 145-150).

L'analyse multisectorielle des groupes a permis d'observer des phénomènes de "dépendance stratégique" des branches (tab. 24, p. 157). Les branches les plus dépendantes et extraverties sont celles où le poids des entreprises indépendantes et des groupes spécialisés est faible et où le poids des groupes très extérieurs est fort.

L'analyse de la dynamique des organisations et de l'évolution des structures industrielles révèle, d'une part, une tendance à la "PMIsation" des groupes (tab. 27, p. 161) et, d'autre part, un avantage organisationnel pour les groupes de sociétés. A taille égale (en terme d'effectifs), l'organisation en groupe s'accompagne d'une rentabilité économique supérieure à celle des entreprises indépendantes. Les écarts de structures et performances augmentent au fur et à mesure que la taille des acteurs décroît. Cet écart est très fort pour des acteurs de moins de 200 salariés. Ceci explique l'attrait des PME vers des formes de groupes de sociétés.

Le travail de D. Galliano fournit une masse énorme d'informations sur le secteur agro-alimentaire et il faut lui savoir gré d'attirer notre attention sur l'importance du facteur organisationnel, en l'occurrence, la structure de groupe. Mais, ici encore, "l'oiseau de Minerve" ne s'envole qu'au crépuscule: pour un livre paru fin 1995, l'information statistique dont a pu disposer l'auteur apparaît déjà ancienne dans un domaine qui bouge beaucoup. Dans le cadre d'une méthodologie largement issue des travaux sur le contrôle et les coûts de transactions, la notion de "convention financière" ne nous paraît pas apporter des éclairages véritablement nouveaux des restructurations du secteur. Du fait de l'évolution de la jurisprudence française que l'auteur a le mérite de signaler de façon très nette (p. 44), la structure de groupe n'est plus ce qu'elle était, comme en témoignent les débats sur le "capitalisme à la française" et la "*corporate governance*"⁽⁴⁾ sans parler d'affaires plus retentissantes en cours.

On peut également regretter que l'analyse des marchés proposée par D. Galliano se cantonne au marché intérieur français, alors que les grands groupes agro-alimentaires, au moins depuis le milieu des années 80, ont inclus dans leurs stratégies la perspective du marché unique européen de 1993. L'étude (menée précisément sous la direction de l'auteur) des restructurations des IAA au cours de la décennie 80 (Kounga Makélé, 1994) montre que leurs investissements dans la seconde moitié des années 80 étaient majoritairement destinés aux pays de la CEE (des douze). Il est d'autant plus nécessaire de prendre en

⁽⁴⁾ Les tribunaux semblent décidés, à présent, à surveiller de près les montages des actionnaires dominants et à protéger les intérêts des minoritaires ce qui réduira la flexibilité des groupes. En nous excusant de nous citer nous renvoyons le lecteur à A. et C. Alcouffe, 1977.

compte la dimension européenne dans les stratégies des groupes agro-alimentaires que plusieurs d'entre eux avaient, déjà, en 1990, autant de filiales dans la CEE qu'à l'intérieur du territoire français. Espérons que l'auteur, qui témoigne d'une grande maîtrise de ses outils, les applique bientôt à une problématique plus large et à des données qui tiennent compte de la mondialisation des marchés.

Alain ALCOUFFE

J. KOUNGA MAKELE

Université des Sciences Sociales (LIRHE), Toulouse

ALCOUFFE (A.) et (C.), 1996 — Rémunérations et performances des dirigeants des sociétés françaises, *Revue Internationale de Droit Économique*, n° 3, 367-92.

ALCOUFFE (A.) et (C.), 1997 — Control and executive compensation in large French firms, *Journal of Law and Society*, vol. 24, March, special issue: "Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance", 87-105.

BATSCH (L.), 1993 — *La croissance des groupes industriels*, Paris, Economica.

KOUNGA MAKELE (J.), 1994 — *La multinationalisation des groupes agro-alimentaires français au cours des années 1980*, mémoire de DEA sous la direction de D. Galliano, Université des Sciences Sociales, Toulouse.

GOMEZ-MEJIA (Luis R.), 1994 — Executive compensation: a reassessment and a future research agenda, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 12, 161-222.