



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.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Grandes firmes interterritoriales et recherche privée : l'exemple de l'industrie de la conserve aux Etats-Unis

Philippe Mainié

Résumé

Il n'est pas facile de pénétrer dans le peloton de tête des grandes entreprises, même lorsque leur activité porte sur un secteur en expansion comme celui de la conserve des fruits et légumes.

Quelles sont les chances de survie de la première grande coopérative d'agriculteurs récemment créée en Californie ? Diversifiera-t-elle ses activités et ses implantations, développera-t-elle la recherche, activité clef, autant que les géants du secteur privé ?

En un mot, les agriculteurs, rivés à leur territoire, peuvent-ils espérer par leurs coopératives prendre place parmi les leaders des firmes d'amont ou d'aval, qui prolongent leur activité propre ?

Abstract

It is difficult to make a place among the big leading, companies, even when, their -activity concerns such an expanding industry , as fruit. and, Vegetable, canning.

The first big farmer's cooperative has been created recently, in California. What are its chances of survival? Will it diversify its activities and its establishments? Will it develop the k.ey activity, research, to the same degree as the giant companies of the private sector ?

In one word, can the farmers, who are tied to their land, hope to make a place among the leading vertically integrated firms, which extend their own activity through cooperatives ?

Citer ce document / Cite this document :

Mainié Philippe. Grandes firmes interterritoriales et recherche privée : l'exemple de l'industrie de la conserve aux Etats-Unis. In: Économie rurale. N°66, 1965. pp. 11-24;

doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.1965.1909>

https://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_1965_num_66_1_1909

Fichier pdf généré le 08/05/2018

GRANDES FIRMES INTERTERRITORIALES ET RECHERCHE PRIVEE : L'EXEMPLE DE L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE AUX ETATS - UNIS

par Philippe MAINIE

Maître de Recherches à l'I.N.R.A.

Il n'est pas facile de pénétrer dans le peloton de tête des grandes entreprises, même lorsque leur activité porte sur un secteur en expansion comme celui de la conserve des fruits et légumes.

Quelles sont les chances de survie de la première grande coopérative d'agriculteurs récemment créée en Californie ? Diversifiera-t-elle ses activités et ses implantations, développera-t-elle la recherche, activité clef, autant que les géants du secteur privé ?

En un mot, les agriculteurs, rivés à leur territoire, peuvent-ils espérer par leurs coopératives, prendre place parmi les leaders des firmes d'amont ou d'aval, qui prolongent leur activité propre ?

PRIVATE RESEARCH IN BIG INTERNATIONAL FIRMS :

THE EXAMPLE OF THE CANNING INDUSTRY IN THE UNITED STATES

It is difficult to make a place among the big leading companies, even when their activity concerns such an expanding industry as fruit and vegetable canning.

The first big farmer's cooperative has been created recently in California. What are its chances of survival ? Will it diversify its activities and its establishments ? Will it develop the key activity, research, to the same degree as the giant companies of the private sector ?

In one word, can the farmers, who are tied to their land, hope to make a place among the leading vertically integrated firms, which extend their own activity through cooperatives ?

L'EGALITE DES CHANCES DANS LA CONCURRENCE ENTRE FIRMES

La concentration des entreprises, dans la plupart des secteurs d'activité, est un fait reconnu et décrit par de très nombreux observateurs. Tout le monde constate combien importante est la place tenue par les "géants" de l'industrie. Les études sur les 100 plus grandes firmes d'un pays sont aujourd'hui fréquentes. On y analyse la répartition par classe de

leurs dimensions, mesurées par la proportion des sociétés qui, à chaque période, réalise telle ou telle fraction du chiffre d'affaire total, ou détient telle ou telle partie de l'actif total. Or, dans les pays fortement industrialisés, ce taux de concentration, déjà très élevé, ne semble plus guère s'accroître depuis une cinquantaine d'années.

Egalité des chances et concentration

Cet immobilisme dans l'inégalité suscite chez les économistes des interprétations opposées.

Pour les uns, la situation des plus grosses firmes reste fluide, malgré la constance dans le temps des indicateurs globaux utilisés plus haut. Ainsi, aux Etats-Unis, A.D.H. Kaplan (1) remarque que, entre 1909 et 1948, 205 entreprises sont entrées dans la catégorie des 100 plus grosses entreprises ou l'ont quittée. Ceci montre que, durant ces quarante années, la concurrence entre grandes firmes est restée vive, qu'il y a sans cesse des firmes qui meurent et d'autres qui les remplacent. Cette *mobilité* apparente dément donc la croyance selon laquelle les plus grandes entreprises disposent d'une certaine sécurité grâce à leurs larges dimensions. Il n'y a pas de déclin de la concurrence, dit cet auteur, mais seulement une "nouvelle" forme de la compétition.

Pour d'autres économistes, la rigidité croissante du monde des grandes affaires est au contraire évidente. N.R. Collins et L.E. Preston (2), dans une analyse plus fine que la précédente, montrent que la mobilité des firmes dans cette catégorie des 100 premières, a varié dans le temps. Restée élevée jusqu'en 1935, la mobilité est faible depuis cette date. Le nombre des entrées et sorties du peloton de tête, a considérablement baissé depuis la grande crise des années 30. De plus, ces auteurs constatent que ces plus grandes firmes s'acheminent vers une répartition nettement plus égalitaire de leur taille. Enfin, le nombre des entrées et sorties est plus élevé pour les petits géants (ceux qui se classent entre le 81ème et le 100ème rang) que pour les grands géants.

Cette dernière remarque tendrait à montrer que le monde des grandes sociétés évolue vers une certaine "saturation". Renonçant à la guerre et organisant leur entente, les géants se partagent l'énorme gâteau qu'ils ont su conquérir. Il n'y a pas de "nouvelle" compé-

tion, comme le prétend Kaplan. Sans que l'on puisse affirmer qu'il y a ou non, déclin de la concurrence, ce que l'on peut dire c'est que l'égalité des chances entre firmes tend aujourd'hui à diminuer. Celle-ci ne peut être mesurée par le degré de concentration des entreprises, mais par les variations au cours des temps de leur mobilité dans chaque industrie. Les constatations de Collins et Preston aux Etats-Unis sont confirmées par celles de P.E. Hart (3) et S.J. Prais (4) en Grande-Bretagne.

Il semble donc plus difficile aujourd'hui que par le passé, d'entrer dans la catégorie des "géants" et de s'y maintenir, tant que l'on n'est pas devenu un grand géant.

Une autre étude des mêmes auteurs (5), consacrée à la structure des industries de la transformation alimentaire aux U.S.A., corrobore ces conclusions générales. Cependant, de grandes variations apparaissent selon les secteurs d'activités à l'intérieur de ces industries de la transformation. Elles sont mesurées par les changements intervenus entre 1935 et 1955 dans la part, dans l'actif total de l'industrie, des actifs des 100 plus grandes sociétés de transformation alimentaire classées par secteur. Le déclin est net pour les conserves de viande, la biscuiterie, les produits à base de sucre. Quant aux produits laitiers, ils restent stables. Par contre, l'industrie de la conserve et des surgelés, ainsi que celle des boissons, sont les deux seules qui doublent chacune d'importance entre ces dates. Il semble que la croissance des firmes est d'autant plus rapide que le secteur dans lequel elles travaillent est en expansion : on ne peut évidemment pas dire si la croissance du marché entraîne celle des firmes, ou si le dynamisme des firmes et la recherche de nouveaux produits induit celle du marché. De toute manière, les analyses, pour être utiles, doivent descendre au niveau des secteurs d'activités, car les chances ne sont pas égales entre les secteurs.

Les chances dans l'industrie de la conserve et du surgelé

Le secteur de la transformation des fruits et légumes est en expansion : la consommation annuelle par tête ne cesse d'augmenter aux U.S.A., alors que la consommation des fruits et légumes frais stagne plutôt. Le graphique n° 1 indique quels changements sont survenus dans ce domaine de 1939 à nos jours.

Voici donc un secteur d'activité favorable, dans lequel les agriculteurs, producteurs de fruits et légumes, peuvent penser avoir quelques chances de s'implanter avec succès. Ils tentent d'ailleurs des efforts

(1) KAPLAN (A.D.H.) — *Big Enterprise in a competitive system*. Washington 1954.

(2) COLLINS (N.R.) et PRESTON (L.E.). — *The size structure of the largest industrial firms, 1909-1958*. *The American Econ. Rev.* vol. 11 - déc. 1961.

(3) HART (P.E.). — *On measuring business concentration*. *Bull. Oxford Univ. Inst. stat. aug.* 1957, 19, 225 - 48.

(4) HART (P.E.) et PRAIS (S.J.). — *The analysis of business concentration : a statistical approach*. *Jour. Royal Stat. Soc.* oct. 1956, série A, 119, 150-75.

(5) COLLINS (N.R.) et PRESTON (L.E.). — *The structure of Food Processing Industries 1935-55*. *The Journal of Industrial Econ.* vol. 9, juillet 1961.

dans ce sens en France. Malgré les difficultés survenues au regroupement coopératif "France-Uni-Conservé", d'autres expériences voient le jour : témoin la fusion de l'ancienne coopérative de St-Mamet dans les Pyrénées Orientales avec la nouvelle coopérative de "Conservé-Gard", au sein du groupe Verjame (marque dite des "vergers des jardins de la Méditerranée").

Quelles sont les chances de ces intéressantes expériences ? A quelles conditions verrons-nous des coopératives prendre une place parmi les "géants" de cette industrie ? A quelle indépendance économique peut prétendre le secteur coopératif, face aux entreprises privées ?

A la lumière de l'éclairage réaliste des études de Collins et Preston, dont nous avons rappelé les conclusions au paragraphe précédent, nous allons analyser en premier lieu la place prise parmi les grands par la plus grosse fédération de coopératives de conserves aux U.S.A., California Cannery and Growers (en abrégé Calcan ou C.C.G.). Nous décrivons succinctement ses caractéristiques et son organisation.

Critères d'appréciation des chances d'une firme dans ce secteur

Il est difficile de caractériser la solidité et les chances d'une firme dans sa branche. Nous avons retenu ici un premier critère, déjà employé avec fruit dans une étude précédente (7). Il s'agit de *la répartition des ventes de la firme aux divers types de clients*. L'importance donnée à chacun d'eux est comparée à la place qu'occupent eux-mêmes ces divers clients dans les différents circuits de commercialisation.

Les acheteurs de conserves de fruits et légumes sont classés ici, non seulement selon l'importance de leur chiffre d'affaire, mais surtout selon leur degré d'intégration sur le marché final. Deux catégories seulement sont retenues : les acheteurs indépendants, dont la taille est très variable puisque leur chiffre d'affaire varie de moins de 50.000 \$ par an à plus de 300.000 \$, et les distributeurs intégrés (chain stores). Pourquoi cette classification assez grossière, dans laquelle le premier groupe apparaît déjà comme très hétérogène ?

(6) Nous remercions en particulier Mr. R. MAUSER, Président Directeur Général de Calcan, G. GOODING, J.R. DOXEY, S.F. HANRAHAN et W.H. RIEGELS, de Calpack, C.H. HILL et A.E. BRAUN de Libby (Western division), F.I. BURRILL, Secrétaire de Sunkist, T.A. LOMBARD, Président de Rancho Sespe, Dr. HUNTER et R.L. WOODALL de la Food Industries Research and Engineering.

(7) MAINIE (Ph.). — La croissance des groupements de vente — Economie Rurale, n° 55, janv.-mars 1963.

Puis, nous nous demanderons s'il existe des différences de conception entre Calcan et les plus grosses firmes privées du secteur. Cette deuxième partie nous conduira à mieux souligner les principes d'un modèle d'organisation des grosses entreprises dans l'industrie de la transformation des fruits et légumes. Nous en déduirons un certain nombre d'exigences auxquelles doivent essayer de satisfaire les coopératives, si elles veulent passer d'un rôle passif à un rôle actif. Cette analyse s'appuiera essentiellement sur l'étude de trois sociétés privées : California Packing Corporation (en abrégé Calpak), Libby Mc Neill and Libby, et la Food Industries research and engineering. Nous n'utiliserons qu'exceptionnellement des données statistiques globales. L'analyse s'appuie sur des monographies partielles de ces entreprises, réalisées au cours d'un rapide voyage de quinze jours en Californie. Nous avons pu rencontrer certains dirigeants de ces firmes (6), nous les remercions vivement pour l'excellent accueil qu'ils nous ont réservé et la qualité des renseignements donnés. Nous remercions aussi vivement notre collègue M. B. Renaud, étudiant à la Giannini Foundation de l'Université de Berkeley (Californie), pour l'intelligence avec laquelle il a préparé ces visites.

Une étude confidentielle de A.C. Nielsen Co, dont nous ne sommes pas autorisés à reproduire ici les résultats, indique qu'une très grande inégalité dans la répartition des ventes des produits d'épicerie et des conserves existe entre ces deux catégories. Les "intégrés" représentent aux Etats-Unis, moins de dix pour cent en nombre des 300.000 établissements commerciaux existants, mais *vendent plus de la moitié des conserves vendues au stade détail*. Ces indications montrent clairement qu'un type d'acheteur, comprenant un nombre restreint de firmes, "tient" le marché face au consommateur final.

Les entreprises de transformation qui cherchent à développer leur chiffre d'affaire, se trouvent forcément un jour affrontés aux "intégrés", dont les exigences sont très particulières (importance des commandes, calendrier de livraison, uniformisation parfaite du produit, bonne qualité). Sans préjuger du degré d'indépendance des conserveurs face aux magasins à chaînes, il est permis de penser que leurs chances de survie dépendent du fait qu'ils auront su devenir des fournisseurs réguliers et appréciés des intégrés.

Nous admettons qu'un conserveur, classé parmi les géants de l'industrie alimentaire, c'est-à-dire dont le chiffre des ventes dépasse un certain montant (par exemple 30 millions de \$ par an), a une bonne position commerciale, si la proportion de ses propres ventes aux intégrés voisine ou dépasse le pourcentage

que l'ensemble de ceux-ci réalise au stade détail. Ce fait est un signe qui fournit une forte présomption de réussite pour le dit conserveur. A l'opposé, une firme importante, qui ne réaliserait qu'une faible part de ses ventes avec les intégrés (un pourcentage nettement inférieur à celui que réalisent l'ensemble des intégrés au stade détail), nous paraît être plus limité dans ses possibilités d'expansion et avoir une position commerciale hasardeuse.

Cependant, la progression des ventes ne doit pas se faire au détriment de l'indépendance de la firme, sinon elle se verrait un jour absorbée par ses propres clients. Aussi, ce critère doit-il être tempéré par un second : *l'importance des ventes réalisées sous la marque personnelle du conserveur*, dans l'ensemble de ses ventes totales et en particulier avec les intégrés. En effet, le *conflit de marque* qui oppose les fabricants aux distributeurs, est bien connu. Ces derniers cherchent à dominer peu à peu leurs fournisseurs, en leur imposant de fabriquer sous une marque du distributeur. Si un fabricant compte parmi ses plus im-

portants clients des distributeurs intégrés et s'il arrive à leur vendre ses produits sous sa propre marque, il est manifeste qu'il dispose vis-à-vis de ces acheteurs d'une certaine puissance dans la discussion. Celle-ci peut résulter de toutes sortes de circonstances, en particulier du fait que ce conserveur fait partie d'un groupe financier que doivent ménager le ou les intégrés.

Nous nous tiendrons donc à ces deux critères (part vendue aux intégrés et part vendue sous marque) pour caractériser *la position commerciale* des firmes visitées, et donc leurs chances de développement. Ces deux chiffres ont l'avantage de pouvoir être obtenus assez facilement. De plus, ils sont plus parlants, en première analyse, que les critères financiers, établis pour une firme isolée à partir de son bilan et de son compte d'exploitation. Il n'en irait pas de même si nous procédions à une étude financière *exhaustive* de l'ensemble des conserveurs, et si nous pouvions leur appliquer les résultats d'une analyse financière rigoureuse (la comparaison interentreprise du taux d'auto-financement est en particulier un critère suggestif).

I. — GRANDES FIRMES REGIONALES OU INTERTERRITORIALES ?

La valeur des fruits et légumes, évaluée au sortir des exploitations, représente 31,8 % des 1.100.000.000 dollars, valeur totale de la production californienne. Les deux tiers en sont destinés à la conserve. La côte ouest des U.S.A. se trouve être ainsi le siège d'un des plus importants complexe "agro-industriel", spécialisé dans la transformation des produits horticoles.

C'est dire combien le sort des agriculteurs est lié à l'évolution de cette industrie de la conserve. Il n'est

donc pas étonnant qu'ils aient cherché et réussi à créer depuis 8 ans un complexe coopératif d'usines de conserve, la California Cannery and Growers (C.G.C. ou Calcan), qui se classe aujourd'hui au 9ème rang parmi les géants de cette industrie alimentaire.

Voici en effet une classification selon le chiffre annuel des ventes, des 12 premiers de l'industrie de la conserve.

Tableau 1 : Les grands de l'industrie américaine de la conserve
(classés selon le chiffre des ventes en 1963)

Campbell Soup Co. (fabrique principalement des potages)	638 193 000 \$	Castle and Cook (y compris son réseau de distribution et ses produits à base de miel)	185 501 000 \$
H.J. Heinz (fabrique principalement des potages)	448 000 000 \$	Gerber Products (aliments bébés)	176 810 000 \$
California Packing Corp. (toute la gamme des produits conservés)	409 812 000 \$	California Cannery and Growers (C.G.C.)	100 000 000 \$
Hunt Foods and Industries (surtout des sauces et jus de tomate)	399 503 000 \$	Green Giant	94 189 000 \$
Libby, Mc Neill and Libby (toute la gamme des conserves)	276 324 000 \$	Duffy Mott	69 464 000 \$
Stokely Van Camp	205 084 000 \$	Ocean Spray	32 293 000 \$

Cette nouvelle coopérative a-t-elle mis au point un modèle d'organisation aussi élaboré que celui des grandes firmes privées ? En conséquence, présente-t-elle des points faibles, ou bien a-t-elle des chances de s'affirmer dans le peloton de tête de cette industrie ?

C.C.G., une grande firme régionale

La California Cannery and Growers ("Calcan ou C.C.G.") se présente comme un des *nouveaux* géants de l'industrie de la conserve. C'est une coopérative d'agriculteurs.

Elle est née de la *fusion* en 1958 de deux coopératives, possédant 5 usines. Elle a ensuite *absorbé* des entreprises privées (Filice et Perrelli, Richmond Chase, Thornton Canning Co.) dès 1959. Les fusions se sont poursuivies depuis. C.C.G. possède aujourd'hui 9 usines, toutes situées en Californie, dans un rayon de 30 miles autour de San Francisco.

La coopérative groupe 1 000 agriculteurs, son chiffre d'affaires atteint 100 000 000 \$ en 1964, elle traite 10 produits principaux (tomates, asperges, épinards, poires, pêches cling et freestone, abricots, nectarines, prunes, cerises), représentant un tonnage annuel de 500 000 T de fruits et légumes, soit 10 % environ des quantités produites en Californie et destinées à la transformation. Ce résultat a été obtenu rapidement.

Naissance et constitution du capital social

Les promoteurs ont tenu à ce que les agriculteurs soient personnellement impliqués dans les opérations d'investissement. Après avoir exécuté un sondage d'opinion, destiné à montrer si les producteurs voulaient réellement créer cette coopérative, les adhésions ont été reçues : celles-ci stipulaient que l'agriculteur s'engageait pour 15 ans à livrer la totalité de sa récolte. Il ne pouvait se retirer avant la 3ème année, et, pour cela, devait fournir un préavis d'un an. Sinon, le contrat est reconduit automatiquement.

Chaque producteur doit souscrire en capital social l'équivalent en valeur d'une année de sa production. La technique de financement utilisée a été le "revolving fund". Manquant de fonds pour tout verser dès le départ, le producteur signe un engagement selon lequel il doit souscrire 15 % de cette somme pendant chacune des 7 premières années, le premier versement étant réalisé comptant. Pour les versements suivants, les banques consentent des avances, par le canal de C.C.G..

Pendant les 7 premières années, C.C.G. prélève chaque année en moyenne 15 % sur les achats des produits des adhérents, et finalement retrouve l'équivalent de la mise initiale (empruntée). En effet, les

Pour répondre à cette question, nous allons succinctement décrire en premier lieu la naissance et les caractéristiques de la C.C.G.. Puis nous comparerons son organisation à celle du plus gros conserveur, California Packing Corporation (Campbell et Heintz sont des entreprises spécialisées dans des activités particulières).

prix obtenus ont été sur la période en moyenne de 20 % supérieurs aux prix commerciaux du marché. Calcan conservait cet excédent, qui était mis en réserve.

A partir de la 8ème année jusqu'à la 15ème, les remboursements aux adhérents seront faits "année par année" (on rembourse la 8ème année ce qu'on leur a emprunté la première, la 9ème ce qu'on a emprunté la 2ème, etc...). Les adhérents remboursent ensuite leur banque.

A côté du financement à long terme, C.C.G. s'est constitué une bonne base de crédit à court terme auprès des banques, en ne payant comptant à la récolte que 60 % de la valeur des produits, le solde en fin de campagne. Ceci permet de se procurer auprès des banques de la trésorerie à plus bas taux, que si C.C.G. manquait complètement de fond roulant.

Une remarque importante : *les conditions imposées aux agriculteurs*, tant pour le financement initial que pour les règlements de campagne, sont donc extrêmement sévères. Le but a été d'*éliminer ceux qui ne voulaient pas réellement s'engager dans l'action collective*.

L'approvisionnement des usines et les relations avec les adhérents

C.C.G. n'exerce aucune action technique auprès des agriculteurs. Par contre, la coopérative essaie d'agir sur le volume et les qualifications des apports des adhérents.

90 % du volume est fourni par des contrats passés avec les producteurs, les 10 % restants étant achetés sur le marché, de façon à conserver une certaine *flexibilité* (aucun statut rigide, contrairement à ce qui est la loi en France, n'empêche une coopérative de se comporter exactement comme une société privée, puisqu'il s'agit d'une société d'agriculteurs (8)).

Pour les légumes, la coopérative présente en octobre un plan de production qui, après signature des contrats, devient définitif en mars. Pour les fruits, les nouvelles plantations ne sont faites qu'après accord avec C.C.G.. En matière de pêche, la répartition actuelle des variétés à conserver n'est pas jugée satisfaisante. Une action pour modifier cet état de chose est pour le moment souhaitée.

Les actions pour développer l'entreprise

Deux types d'actions sont actuellement entreprises : l'une concerne la recherche de nouveaux produits, l'autre l'extension du marché.

Un département de recherche, au budget de 150 000 \$ par an, créé l'an dernier, a pour tâche essentielle de mettre au point de nouveaux mélanges de légumes ou de fruits (cocktails). La compétition avec les 4 autres géants de l'industrie porte, au niveau du produit final, sur la nature des fabrications. Cette tâche est jugée comme importante pour pousser la consommation et différencier les produits de ceux du voisin — (la qualité des produits goûtés est sans conteste supérieure à ce que nous faisons chez nous).

Quant au développement du marché, l'Europe constitue actuellement le point de mire (nous retrouverons cette préoccupation chez les autres géants) de Calcan. Aussi des contacts ont-ils été noués tout récemment avec une importante organisation coopérative européenne, dans un double but : C.C.G. apporterait son aide technique pour améliorer les procédés de fabrication trop vétustes de la coopérative européenne, celle-ci utiliserait ses circuits commerciaux pour attaquer dès maintenant avec les produits C.C.G. le marché européen. Ce dernier, en voie de développement grâce à cette seconde action, serait rapidement en mesure d'absorber aussi les produits de la coopérative européenne.

Il s'agit là d'un plan ambitieux, qui soulèvera certes des difficultés, mais qui, on le verra à la fin de cette partie, constitue pour les deux coopératives, la californienne et l'européenne, une chance de mieux maîtriser le marché, face aux grandes firmes privées interterritoriales.

Des résultats importants, mais encore aléatoires

La puissance économique de C.C.G. est déjà indéniable. Les investissements réalisés sont considérables. Le total de l'actif atteint 61 millions de \$. Le

rapport entre l'actif et le "current working capital" est de 3,2 (chiffre encore élevé, mais normal vu la jeunesse de l'entreprise).

Une question se pose aujourd'hui : les résultats obtenus sont remarquables, si l'on pense à la rapidité d'exécution des plans initiaux. Ce nouveau géant est-il cependant en mesure d'avoir dès maintenant un comportement indépendant de celui des autres grands, ou bien doit-il, pour continuer à croître, rester un "suiveur". A partir de quel moment les anciens verront-ils avec animosité C.C.G. poursuivre son expansion ? Chercheront-ils alors à le contrecarrer ?

La question mérite que l'on y réfléchisse. Les résultats commerciaux de C.C.G., si on fait abstraction du volume important de ses ventes, ne sont pas encore très solides.

Pour en juger, nous utiliserons simplement les deux critères définis plus haut (voir fin de l'introduction).

La part des ventes de C.C.G. aux grandes chaînes ne représente encore que 15 % du chiffre total de ses ventes. C'est une proportion très inférieure à la part de l'ensemble des intégrés dans le commerce de détail.

Autre signe montrant la fragilité de C.C.G. : 35 % de sa production seulement est vendue sous marque. Les ventes aux collectivités sont faites sans marque, ainsi que celles faites aux courtiers de la côte est, travaillant pour C.C.G.. Quant aux chaînes, les ventes sont faites sous la marque du distributeur.

Ces faits ne doivent pas être considérés comme un constat d'échec, bien au contraire. Ils indiquent seulement, nous l'avons rappelé au début de cette note, combien il est difficile pour un nouveau venu de faire sa place au soleil, les chances étant inégales pour le nouveau géant, tant qu'il ne se classe pas dans le peloton de tête.

Avant d'émettre des hypothèses sur l'avenir de C.C.G., il convient de regarder ce qui passe dans "la maison d'en face". Nous avons choisi ici la California Packing Corporation (en abrégé Calpak's).

Calpak's, une grande firme interterritoriale

Créée en 1917, cette firme occupe le troisième rang dans l'industrie de la transformation des fruits et légumes, mais représente en fait la première entre-

prise de conserverie à productions multiples. Elle vend ses produits sous la marque bien connue "Del Monte foods".

Expansion et diversification géographique

La société a pour origine une entreprise qui avait surtout des activités sur la côte ouest au sens large (Californie, Orégon, Washington, Idaho et Hawaï). Une expansion continue l'a poussé à essaimer ses

(8) Le seul avantage consenti aux coopératives par l'Etat fédéral est dans le domaine fiscal : elles ne paient qu'une fois l'impôt, soit sur les bénéfices de la coopérative, soit sur les revenus touchés par les adhérents. La société privée paie un impôt sur ses bénéfices, les actionnaires paient à leur tour un impôt sur leurs dividendes.

usines à travers le reste des U.S.A. (Utah, Illinois, Wisconsin, Philippines, Floride, Texas, New-Jersey, Indiana, Porto Rico). Dès les premiers temps, la *diversification géographique*, sans négliger les territoires d'Outre-Mer, a été l'un des fondements de sa politique de croissance.

Trois groupes de raisons expliquent ce choix : la diversification des lieux d'implantation constitue une protection contre les *aléas* dans l'approvisionnement en produits bruts. De plus, elle permet de réduire, à l'échelle d'un aussi grand marché que celui des U.S.A., les *coûts de transport* des produits finis. Enfin, cette expansion répond aux *conditions économiques* régnant dans les principales régions du monde. L'introduction dans la zone sterling date des lendemains de la dernière guerre. La signature du traité de Rome a déclenché en 1957 un phénomène similaire en Europe. La décision de s'implanter dans un pays ou un groupe de nations est prise si les dirigeants de Calpak's estiment intéressant de croître en même temps que l'économie de ce ou ces pays. Il s'agit de saisir les opportunités liées à l'expansion des divers marchés mondiaux. Dans ce choix, la possibilité de bénéficier de tarifs préférentiels (Commonwealth) ou la crainte de voir s'ériger des zones de protection douanières (Communauté économique européenne) jouent aussi un grand rôle. Ce qui est donc remarquable, c'est l'aptitude des dirigeants de Calpak's à *penser et agir au niveau mondial, pour utiliser toutes les possibilités d'expansion*.

L'expansion s'est poursuivie au Canada, au Mexique, en Italie, en Afrique du Sud, au Venezuela, au Japon. Selon les cas, Calpak's contrôle 96,5 %, 65,4 % ou 50 % du capital des filiales et sociétés locales. L'ensemble regroupe 55 usines. La carte ci-jointe donne une idée de l'ensemble de ces implantations.

La société emploie dans le monde 14 000 personnes (dont 1 300 au siège à San Francisco) et 30 000 saisonniers au moment des pleines récoltes. Le chiffre d'affaire a doublé au cours des dix dernières années, représentant un accroissement de 85 % du volume produit. Le capital investi a plus que doublé durant la même période.

A titre documentaire, la carte ci-jointe indique les implantations d'une société concurrente de Calpak's, la Société Libby's, bien connue en France par sa filiale Libaron (à Vauvert, Gard).

La société transforme 18 *produits bruts*, y compris des fruits destinés à être séchés (raisins, prunes), et commercialise aussi 10 à 20 000 têtes de bovins par an. Elle vend une centaine de *produits finis très diversifiés* dont les types et l'emballage sont variés. Elle occupe la première place dans un secteur voisin, le surgelé.

Enfin, un certain nombre d'*activités connexes* existent : 11 usines de fabrication de boîtes de conserves, une imprimerie (étiquettes), des usines de condiments

alimentaires (vinaigres, sauces), deux exploitations agricoles spécialisées dans la multiplication des semences, une compagnie de transport par camion, un entrepôt maritime avec stockage, une fabrique de mécanique produisant en particulier des machines de conservation.

La politique d'approvisionnement

Calpak's pratique l'intégration verticale depuis longtemps : elle possède 10 000 hectares et en loue 32 000, tant aux U.S.A., au Canada, qu'à Hawaï. Principalement plantées en vergers, ces exploitations agricoles assurent 25 % de ses approvisionnements.

Pour le reste, Calpak's a mis au point une politique contractuelle d'achat. Deux types de contrats sont utilisés en Californie :

Le contrat saisonnier est le plus fréquent, le même type de contrat est utilisé par tous les conserveurs en Californie. Ce contrat porte sur la durée de la campagne agricole, il est surtout utilisé pour les tomates, car il permet d'*ajuster* la production aux ventes (aux stocks près). Ce contrat spécifie les variétés et le type de semence, les dates de semis, les surfaces, les rendements et les prix.

Le contrat à long terme intéresse surtout les cultures à cycle pluri annuel : asperges et fruits. Ce contrat contient une clause de prix minimum. Ce type d'accord a été important surtout avant la crise de 1930, la société finançant par des prêts aux agriculteurs leurs plantations. Calpak's tendrait aujourd'hui à réduire autant que possible l'importance de ce type de contrats.

Or, les agriculteurs importants préfèrent le contrat à long terme au contrat saisonnier, dont se contentent aisément les petits agriculteurs. Aussi la durée du contrat est-elle liée en partie à l'importance du contractant. Calpak's cherche à sélectionner plutôt de bons agriculteurs. Ceux-ci sont souvent parmi les plus gros. Mais Calpak's préfère le contrat saisonnier. Des contradictions ne vont-elles pas surgir à ce niveau ?

La spécialisation territoriale des fabrications

Chaque usine ne traite que les produits bruts auxquels convient la zone de production environnante. Comme les produits finis sont très diversifiés (cocktails de fruits dont les provenances sont très diverses), d'importants mouvements de produits "intermédiaires" (jus de fruit concentré par exemple) ont lieu. À côté des *usines de fabrication*, il existe donc des *usines assurant la simple reconstitution* du produit fini.

Contrôle des filiales et expansion commerciale

L'existence des filiales permet de se placer sur les divers marchés nationaux. Ainsi, en Grande-Bretagne, Calpak's s'est assuré le contrôle de la compagnie anglaise Morral, qui avait deux usines de conserves. Après un certain temps où a été maintenue l'activité de la filiale britannique, ses fabrications ont été stoppées (probablement pour des raisons de rentabilité), mais ses circuits commerciaux ont été développés de façon à vendre les produits fabriqués par les filiales canadienne et sud-africaine de Calpak's, ainsi que ceux importés de Californie.

Les filiales ne sont pas forcément contrôlées à 96,5 %. La technique d'implantation est assez simple. Ainsi, il existait en Afrique du Sud à Tulbagh, une conserverie coopérative dont les bonnes installations techniques ne suffisaient pas à masquer les défauts, résultant de la discipline insuffisante de ses adhérents. Calpak's s'est porté acheteur des produits qui l'intéressaient, asphyxiant ainsi peu à peu le réseau de vente de la coopérative, tout en imposant un contrôle croissant de la qualité. Dernière phase de l'absorption, Calpak's a racheté 65,4 % du capital social de la coopérative.

La recherche de produits nouveaux

Avec un budget annuel de 2 500 000 \$, la recherche représente 0,6 % du chiffre d'affaire.

Les moyens mis en œuvre sont importants : trois laboratoires de recherche agronomique, deux fermes de sélection et multiplication, trois laboratoires de recherche technologique. Ces derniers ont pour tâche d'améliorer les procédés de fabrication et de tester et développer des nouveaux produits.

Les produits nouveaux introduits au cours des dix dernières années, représentent aujourd'hui 10 % des ventes totales de la firme. Il y a donc un renouveau considérable et un accroissement continu des genres de produits fabriqués.

Résultats financiers et commerciaux

Le taux de croissance de cette firme dépasse largement celui de l'industrie de la conserve, ainsi que l'atteste le graphique N° 2.

Deux augmentations de capital de 100 % ont eu lieu par distribution d'actions en 1959 et 1961. En 1955, 1957, 1958, 1960 et 1963, les dividendes distribués représentaient 5 % du capital investi. Enfin, le rapport de l'actif au "working capital" (c'est-à-dire à la différence actif moins passif) ne cesse de diminuer : compris entre 2,40 et 3,00 entre 1956 et 1961, ce taux n'est plus que de 2,10 en 1963. Calpak's apparaît comme un géant aujourd'hui *financièrement solide* grâce à son ancienneté.

Sa position commerciale est aussi bien assurée. Elle vend aux distributeurs intégrés une proportion de sa production largement supérieure à la part que représentent eux-mêmes les intégrés au stade détail. De plus, 85 % de ses fabrications sont vendus sous la marque "Del Monte". La firme ne cherche pas à s'implanter dans le secteur de l'alimentation collective (restaurants, cantines), car elle désire toucher *directement* le consommateur final : elle préfère toucher celui qui voit les étiquettes "Del Monte" que celui qui absorberait un dessert au restaurant, sans connaître sa provenance.

Conclusion :

Les agriculteurs californiens ont créé ainsi une des plus grosses conserveries coopératives du monde occidental, la C.C.G.. Sa position est bonne. Ce résultat a été obtenu grâce à la sévérité dans la sélection des adhérents et au dynamisme de la gestion de la coopérative. En 8 ans, la firme se classe parmi les géants de cette industrie.

Mais le chemin à parcourir reste encore important. L'infériorité de la firme coopérative tient aux facteurs suivants :

— Par son statut, par son histoire, par l'implantation de ses sociétaires, C.C.G. n'a aucune diversification géographique, alors que Calpak's travaille dans plusieurs continents.

— Il en résulte que C.C.G. travaille seulement 10 produits bruts différents, contre 18 pour Calpak's.

Ajoutons que la firme privée diversifie beaucoup ses produits finis, puisqu'elle figure aussi parmi les géants de l'industrie du surgelé.

— Avec un chiffre d'affaire quadruple de celui de Calcan, Calpak's consacre 16 fois plus de ressources à la recherche que la firme coopérative. Il s'agit d'une recherche "intégrée", probablement plus efficacement utilisée que chez Calcan.

— Les ventes de C.C.G. au commerce intégré, comparées à celles de Calpak's, constituent une part trop faible encore de ses ventes totales. La marque C.C.G. reste très loin encore derrière la marque "Del Monte".

— La puissance financière du groupe coopératif, quoiqu'en progrès rapide, est inférieure à celle de Calpak's.

Ces défauts tiennent pour la plupart à l'insuffisance de l'organisation interne du complexe agro-industriel de la coopérative, à l'intégration moins poussée des divers ateliers de production et de transformation, à l'étroitesse de l'espace dans lequel agit C.C.G..

Cependant, la firme coopérative présente un potentiel qu'on ne peut sousestimer. En plus du dynamisme de son président, M. Mauser, les facteurs favorables à l'expansion de C.C.G. sont les suivants :

— C.C.G., acheteur de 10 % de la production californienne, a, sur place, une position aussi forte que celle de Calpak's.

— tant que la Californie reste une des premières régions productrices de fruits et légumes, les sorts de C.C.G. et Calpak's sont solidement liés. La firme privée ne peut sacrifier ses 10 usines de Californie,

s'il lui prenait fantaisie d'utiliser sa diversification géographique contre C.C.G., c'est-à-dire d'organiser un dumping contre l'ensemble de la Californie.

— la solidité des relations entre les adhérents de C.C.G. est un des facteurs de progrès le plus important de la firme.

— la recherche d'alliances coopératives, vers l'Europe en particulier, est un élément essentiel pour constituer à terme un véritable *complexe coopératif interterritorial*, pouvant s'affronter à égalité avec les grandes firmes interterritoriales de cette industrie.

Tant que cette alliance, en vue d'amorcer une véritable *croissance externe*, ne sera pas réalisée, C.C.G. ne pourra être un "leader" dans le peloton de tête des grands de la conserve. La poursuite de l'expansion passe par cette *difficile* opération.

II. — LA RECHERCHE, ACTION CLEF DANS L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE

Nous ne parlerons pas ici des recherches effectuées dans les Universités, bien qu'elles aient le quasi monopole de la recherche fondamentale. Nous limiterons nos investigations aux seules recherches menées dans les grandes firmes de l'industrie de la conserve. Le peu de temps dont nous disposons ne nous permettait évidemment pas d'étudier avec sérieux les réalisations de l'Université de Californie (Berkeley, Davis, Stanford, Riverside...). Le but que nous nous proposons était d'ailleurs différent.

La recherche dans l'industrie répond à une nécessité, a-t-on l'habitude de dire. Toutes les grandes entreprises ont développé en général d'importants départements de recherche. Pourquoi ce souci ?

Il est évident que l'implantation en Californie d'industries de pointe (aéronautique, industrie nucléaire...), malgré la faiblesse de certaines ressources naturelles de cette région (manque d'eau, par exemple), est fortement liée au remarquable développement de l'Université de Californie et aux liaisons très étroites que celle-ci maintient avec tous les secteurs de l'industrie. La recherche est ici un facteur de développement régional.

De manière analogue, nous nous demanderons si les recherches menées dans les grandes entreprises, spécialement dans l'industrie de la conserve, ne revêtent par certaines caractéristiques particulières, qui favorisent l'avancée technique, donc la croissance de ces géants. La question mérite d'être posée, car le secret des résultats obtenus en laboratoire dans les industries alimentaires ne peut être qu'exceptionnellement maintenu. En aval de la transformation, il est

possible d'analyser et de copier les produits des concurrents (nature des mélanges de fruits ou légumes, type d'emballage, etc...). En amont, l'existence de relations avec un grand nombre de producteurs qui eux-mêmes traitent parfois avec plusieurs conserveurs, favorise la diffusion des techniques agronomiques mises au point chez un conserveur : une nouvelle pratique culturale se répand ainsi en deux ans. La seule chose dont le conserveur peut rester maître, c'est, dans le domaine des légumes, la lignée pure (F 1) servant par hybridation à constituer une variété commerciale. Dans ces conditions, pourquoi les géants de cette industrie développent-ils leur activité de recherche ? Est-ce sacrifier à une mode, ou bien présente-t-elle un intérêt particulier ?

Nous avons déjà souligné le faible développement des activités de recherche dans le secteur coopératif, comparé à celui des grandes firmes privées. Bien que sans commune mesure avec les réalisations de nos coopératives de conserve en France, l'effort de C.C.G. dans ce domaine reste donc modeste. Il est vrai que le département de recherche y est très récent. Existe-t-il des différences de conception dans la recherche pratiquée par les grandes firmes privées ou par les coopératives ? Une comparaison de leurs réalisations dans ce domaine permettra en premier lieu de mettre en lumière les grandes lignes de force de l'organisation de la recherche dans le secteur privé et, ainsi, de mieux saisir son rôle dans la croissance de la firme. Ensuite, nous examinerons le choix des thèmes et la façon dont sont prises les décisions de recherche.

Caractéristiques et choix des thèmes de recherche dans les grandes firmes

L'essentiel de la recherche dans la grande coopérative C.C.G. porte sur la mise au point de *nouveaux produits*: nouveaux mélanges de légumes ou de fruits, nouveaux emballages. L'accent est donc mis sur un *seul stade* de l'activité de l'ensemble coopératif, la technologie de la conserve. C'est donc une recherche *parcellaire*, isolée du reste des activités du complexe agro-industriel (en particulier des activités de production dans les champs, qui est du ressort des services de vulgarisation, nous déclare-t-on.).

Recherche intégrée

Par opposition, l'étude des activités de recherche effectuées au sein de la Libby, Mc Neil and Libby, montre une diversification des travaux beaucoup plus poussée. Aucun aspect, aussi éloigné soit-il, du stade de transformation en usine, ne laisse indifférent. Mais il ne s'agit pas ici de collectionner ou d'ajouter les sujets de recherche, sans qu'ils aient aucun lien entre eux. Chaque thème se trouve intégré dans une chaîne de projets, correspondant à un axe général. Cette *recherche intégrée* s'organise autour des principaux grands produits de la firme, chacun d'eux constituant un grand axe coordinateur. Telle est la première caractéristique des recherches dans cette firme. Il en va de même chez Calpak's.

Recherche engagée

Les résultats obtenus sont utilisés immédiatement par l'entreprise. Des rapports internes destinés aux services diffusent les mises au point relatives aux seules activités internes à la firme. Quant aux résultats intéressant les relations avec l'extérieur, par exemple les relations avec les agriculteurs contractant avec Libby, la diffusion va beaucoup plus loin que ne vont les simples conférences et démonstrations. En effet, les résultats obtenus influencent directement *les termes des contrats signés* entre Libby et les agriculteurs. Par exemple, les recherches sur la durée de végétation des variétés de légumes en fonction de leur localisation, permettent de définir des tables de récolte et d'organiser l'approvisionnement régulier de l'usine en fonction de sa capacité. On en déduit les calendriers de semis que doivent respecter les agriculteurs en fonction de leur sol et de leur microclimat. De même, les recherches sur la précision des prévisions de récolte permettent de mieux estimer les rendements escomptés dans le contrat. Ainsi, pour le maïs, l'erreur est actuellement de 200 kg/ha, sur un rendement de 50 t/ha en culture irriguée. Finalement, la *planification des rapports avec les agriculteurs* devient possible. Mais l'intérêt de ces recher-

ches est de *donner à cette planification une certaine souplesse, grâce à la précision même des mises au point techniques*. Si un agriculteur subit un incident au moment du semis (pluie, ennuis mécaniques, etc...). Libby peut le changer de catégorie et le remplacer par un autre contractant situé dans des conditions voisines, sans que le plan d'approvisionnement de l'usine soit perturbé. L'agriculteur défaillant sera "replacé" dans le plan général et sèmera à une autre date.

La deuxième caractéristique de cette recherche est d'être *engagée*: elle est *appliquée directement par l'utilisateur, c'est-à-dire le service de recherche lui-même et la firme*. L'application fait souvent naître de nouveaux problèmes. Cet aspect est donc important pour faire progresser les mises au point techniques. Dans ce contexte, les échecs sont rapidement dévoilés. Or, ils sont aussi utiles que les réussites pour faire progresser le niveau technique du complexe agro-industriel. Ainsi, dans le domaine du maïs, Libby avait mis au point un nouvel hybride de bonne précocité, présentant de nombreuses qualités technologiques, mais de couleur trop pâle. Boudé par le consommateur pour cette raison, il a fallu trouver un nouvel hybride plus coloré.

Pour pouvoir travailler dans le domaine de la sélection à une échelle suffisante, Libby passe aussi des contrats avec les maisons privées de sélection. La société leur fournit les données techniques du problème, et assure ensuite des débouchés importants en cas de réussite.

Pour les fruits, la recherche universitaire assure elle-même l'essentiel des progrès variétaux. La Libby se contente là d'étudier les possibilités d'application locale des résultats. Pour les tomates, la recherche se fait en liaison avec l'organisation professionnelle des industries de la conserve (à laquelle adhèrent les coopératives), qui contracte au nom de tous avec l'Université.

Recherche accélérée

La mise au point de nouvelles variétés est une opération longue. Il faut 20 ans pour sélectionner en un même lieu une souche de tomates, c'est-à-dire réaliser les opérations de choix ou création du nouveau matériel, d'essais à petite échelle, enfin d'expérimentation et multiplication sur des dimensions suffisantes (par exemple, essais en blocs de 2,5 ha).

Ces délais sont considérablement raccourcis lorsque le matériel végétal peut être cultivé pendant une même année en plusieurs endroits du monde dont les climats sont opposés. On récolte chaque année 2, voire 3 récoltes successives d'une même souche végé-

tale. Ainsi, les nouvelles variétés de petits pois sont testées en 5 ans, grâce aux implantations situées dans les deux hémisphères des installations des grandes sociétés privées (Libby's et Calpak's).

Quelques thèmes de recherche à la Libby's

Chaque produit pose des problèmes spécifiques, qui font l'objet de mises au point ou sont le départ de nouvelles recherches. Ce sont surtout les implications économiques des questions soulevées qui sont à l'origine d'un projet.

L'agriculture californienne, l'une des plus productives du monde, est aussi celle qui paie le plus cher un facteur particulièrement rare : le travail. En particulier, certaines opérations saisonnières comme la récolte demandent une dépense élevée en main-d'œuvre pendant une période courte. C'est un travail non différable dans le temps. Jusqu'à présent, l'importation d'une main-d'œuvre peu chère, les travailleurs mexicains, permettait de résoudre la question. Malheureusement, l'arrivée massive de ces travailleurs peu exigeants posait des problèmes délicats à l'économie américaine. En particulier, la concurrence faite aux travailleurs américains à haut niveau de vie était fortement ressentie par les organisations syndicales. Une loi toute récente a supprimé l'immigration saisonnière. Aussi, les problèmes de *mécanisation des récoltes* sont-ils aujourd'hui jugés comme prioritaires.

Pour les arbres fruitiers, le secouage mécanique du tronc permet de récolter les pêches destinées à la conserve. Mais celles-ci, dans leur chute, heurtent souvent les branches charpentières des arbres. L'automatisation de la récolte pose donc des problèmes de mode de conduite et de taille du végétal.

Pour réduire le coût d'utilisation de la machine (ceci est aussi vrai pour les légumes), il faudrait n'avoir qu'un passage à faire, donc disposer d'une variété mûre en une seule fois.

Si l'arbre fruitier doit être "miniaturisé" pour être à portée de la main et de la machine, le légume doit être rendu "arborescent." Ainsi, on cherche à sélectionner des haricots qui se cultiveraient en buisson.

A côté de ces travaux sur la mécanisation des récoltes, nous avons indiqué plus haut que des recherches étaient effectuées sur la prévision des rendements.

En matière de qualité, la relation entre la qualité du produit récolté sur le champ et celle du produit transformé au sortir de l'usine, est étudiée pour tous les légumes et fruits traités.

La recherche, symbole de l'entente entre grandes firmes privées et coopératives

Nous avons signalé combien est rapide chez les agriculteurs la diffusion des résultats des recherches effectuées par les grandes firmes en Californie. Pourtant, toutes entretiennent ou développent des départements de recherche. Il ne s'agit pas d'une mode, mais d'un réel intérêt, qui rassemble les firmes privées et coopératives autour d'un but : maintenir l'avance technique de cette région, dans laquelle ces entreprises de transformation ont investi une grande partie de leurs usines. L'éventualité de voir un jour la riche Californie dépassée pour une nouvelle zone de production mieux placée qu'elle, constitue un excellent ciment unificateur. Aussi, à partir du moment où les dimensions des entreprises sont grandes, où une certaine rigidité dans les investissements est apparue, les intérêts des agriculteurs et des industriels, souvent opposés, se rejoignent-ils.

Une firme privée de recherche : la Food Industries research and engineering

Avant de se transformer en firme privée de recherche, la Food Industries research and engineering était un groupe de chercheurs, payé par la commission de la pomme de l'Etat du Washington (Washington State apple commission). Ce groupe a pris son autonomie financière depuis dix ans. Il est aujourd'hui le responsable de l'avancée technologique des producteurs de pommes de la côte Nord-Ouest des U.S.A. (Washington et Orégon produisent 33 % des pommes U.S.). Son activité s'est poursuivie ensuite dans tous les autres états producteurs. La Food Industries a influencé 70 à 80 % environ des constructions nouvelles de stations fruitières aux U.S.A. C'est dire l'importance de son rôle dans la croissance

de cette branche, surtout au moment où d'importantes transformations viennent modifier son équilibre interne.

C'est la raison pour laquelle nous terminons ce rapport par un bref aperçu sur cette firme. On peut penser que l'activité même de la Food Industries est à l'origine du maintien de la production américaine de pommes au premier rang dans la compétition internationale. Bien qu'il s'agisse d'une firme s'intéressant à un produit frais, qui entre en concurrence avec les fruits conservés chez le consommateur, un certain nombre de leçons générales peuvent être tirées quant à l'importance et aux caractéristiques de la recherche privée dans la croissance d'une branche.

Une recherche aux préoccupations d'abord économiques

Le marché de la pomme vient de se modifier complètement aux U.S.A. depuis dix ans. C'est à la suite des modifications de méthodes commerciales, surveillées avec l'apparition des grandes chaînes de vente, qu'une demande nouvelle de pommes s'est fait jour (induite plutôt par les distributeurs intégrés que par le consommateur). Deux variétés prédominent maintenant, Golden et Red Delicious. Ceci s'explique par leur coloration, leur goût, leur qualité à la conservation. Elles supplantent toutes les autres variétés. De plus, les acheteurs concentrés veulent des lots de qualité homogène et de grande dimension. Nous sommes en pleine *distribution de masse*, d'un produit uniforme et à peu près unique.

Ces idées nouvelles vont se répercuter au niveau des stations de conservation et des nouvelles plantations. Dans ce contexte, deux idées expliquent l'orientation de la Food Industries : le fruit n'est plus un produit de luxe. Il faut chercher à réduire les coûts, en particulier les dépenses en main-d'œuvre. Aussi est-on conduit à étudier les possibilités de mécanisation de toutes les opérations qui se succèdent depuis le verger jusqu'à l'assiette du consommateur. Mais, pour maintenir, améliorer ou rendre plus régulière la qualité des produits, par exemple éviter la multiplication des meurtrissures dues à l'emploi d'appareils mécaniques, c'est toute l'organisation interne des firmes et la nature des opérations réalisées qu'il faut remettre en cause.

Les travaux réalisés ont permis de tirer une leçon essentielle : *la recherche de l'amélioration de la qualité du produit final rapporte davantage que la recherche du coût le plus bas*. La Food Industries a constaté que toutes les entreprises, qui cherchaient au départ à "écraser" leurs coûts de production, se retrouvaient inmanquablement au bas de l'échelle des prix de vente. Au moment d'améliorer leur situation, tout devait être repris "à zéro", les installations réalisées se révélant incapables d'absorber les progrès techniques nouveaux. C'est ainsi que Food Industries estime que la plupart des stations fruitières françaises sont insuffisamment réfrigérées, et qu'au moment où la conservation en atmosphère contrôlée va s'ajouter à la conservation classique du froid, nos installations seront insuffisantes pour "incorporer" cette innovation. L'usine ne pourra être étendue à partir des installations existantes, il faudra rebâtir du neuf à côté, ce qui se révélera finalement beaucoup plus coûteux.

Une recherche intégrée qui lie tous les stades successifs de la production

Du temps de la "Washington State apple commission", les recherches étaient orientées surtout sur la politique de promotion des ventes. L'insuffisance d'ho-

mogénéité et de qualité des produits a conduit très rapidement à modifier le thème de recherche et à étudier ce qui n'allait pas à tous les stades de la production, de la conservation et de la vente des pommes.

D'emblée, les idées s'orientent vers une recherche intégrée, intéressant tous les états du produit.

La première conséquence de l'orientation quasi générale du verger américain vers deux variétés (Golden et Red Delicious) va être de *raccourcir la durée de la période de cueillette*, période déjà difficile à assurer de façon correcte avec une main-d'œuvre saisonnière. La construction de la station fruitière commence dans l'organisation du chantier de récolte. La Food Industries s'attache à mettre au point des méthodes de cueillette manuelle techniquement efficace (échelle, équipements individuels, gestes...), économiquement rentable (rendement suffisant, contrôle individuel de la qualité), et fournissant un produit apte à être bien conservé (préréfrigération suffisante).

Ce n'est qu'ensuite qu'ont été abordés *les problèmes internes d'organisation des stations*: circuits, manutention, calibrage, remplissage mécanique des "pallet box", conservation, emballage, préemballage.

Enfin, on aborde la question de la dimension optimale des ateliers de l'ensemble "verger-station" et de sa meilleure utilisation, compte tenu de la politique commerciale choisie.

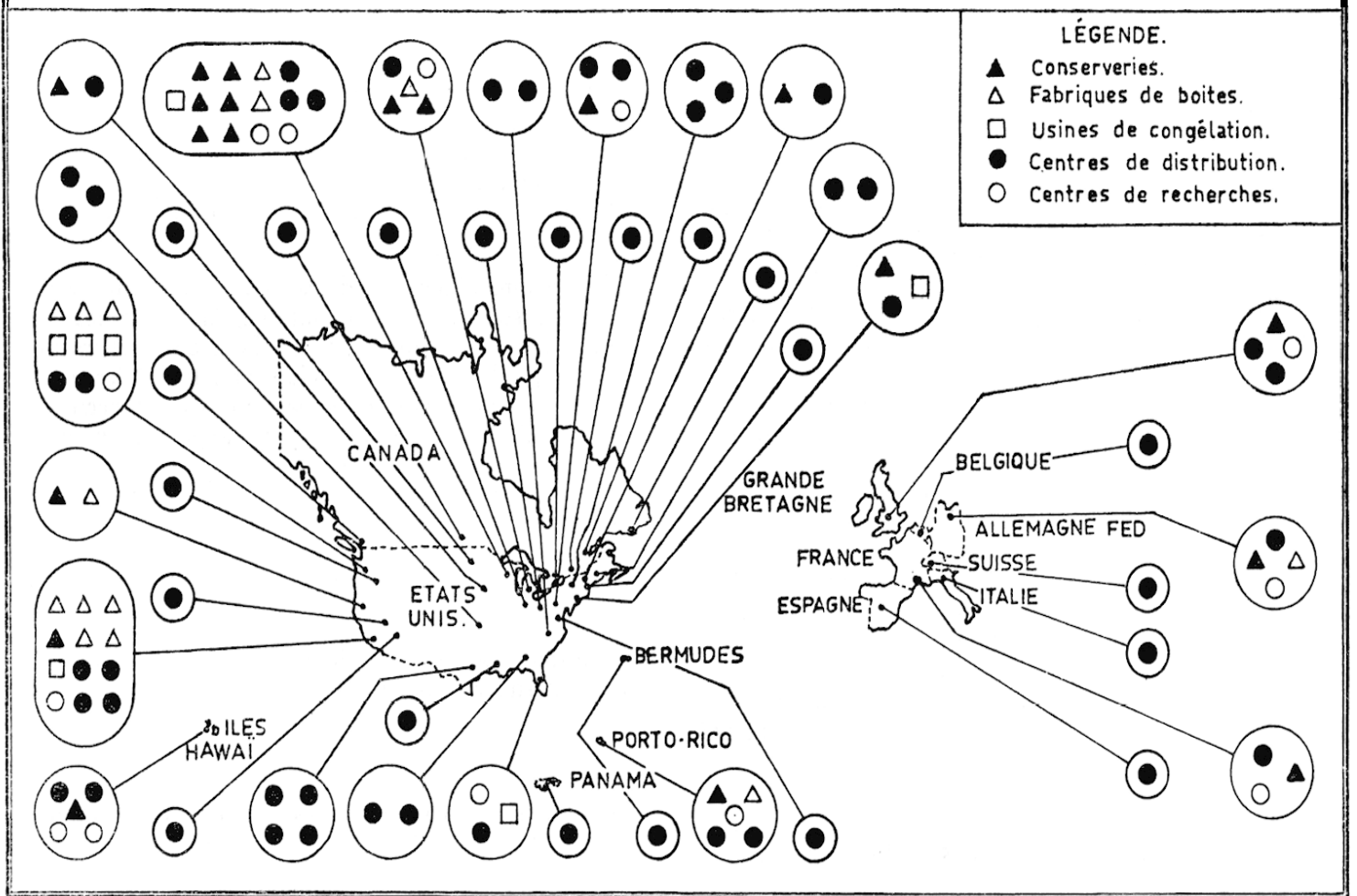
Une recherche engagée, cause de l'avance technique permanente

La mise au point d'un nouveau procédé de conservation en atmosphère contrôlée fait l'objet de travaux en laboratoire dans cette firme et en Université. Les réalisations à l'échelle industrielle suivent. La visite des stations ayant installé depuis cinq ans des chambres de conservation en atmosphère contrôlée, permet de faire aujourd'hui un catalogue des erreurs à ne pas commettre. Celles-ci sont inévitables lorsque la technique nouvelle a des implications aux conséquences inconnues. Cette rétrospective permet aussi de mesurer les perfectionnements obtenus en un court laps de temps.

La franchise avec laquelle ces erreurs sont indiquées au visiteur par les techniciens de la Food Industries, révèle en fait la sûreté de leur travail. Elle montre l'avance technique des U.S.A. dans ce domaine et le rôle joué par la recherche privée, solidement appuyée sur la recherche en Université (9).

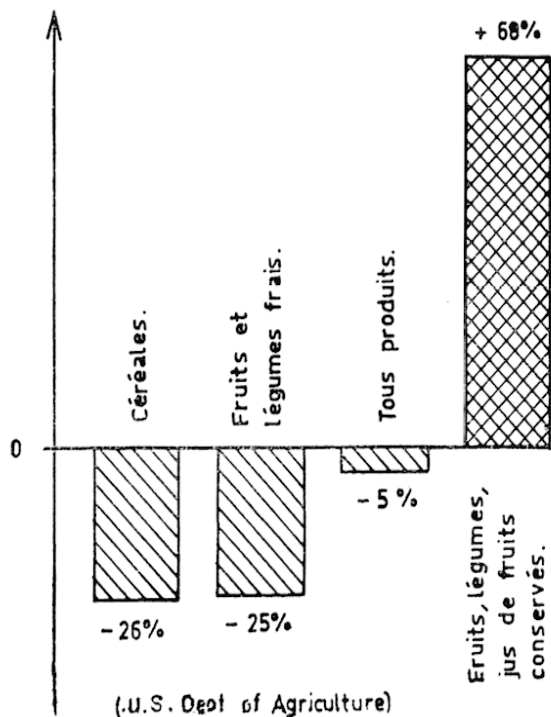
(9) Ce point sera longuement développé par M.B. VILLAIN, dans son rapport sur la recherche des dimensions optimales des stations fruitières. Il fera l'objet en 1966 d'une publication de l'I.N.R.A. avec l'aide de la Délégation générale à la Recherche scientifique.

LES IMPLANTATIONS DE LA LIBBY'S A TRAVERS LE MONDE.



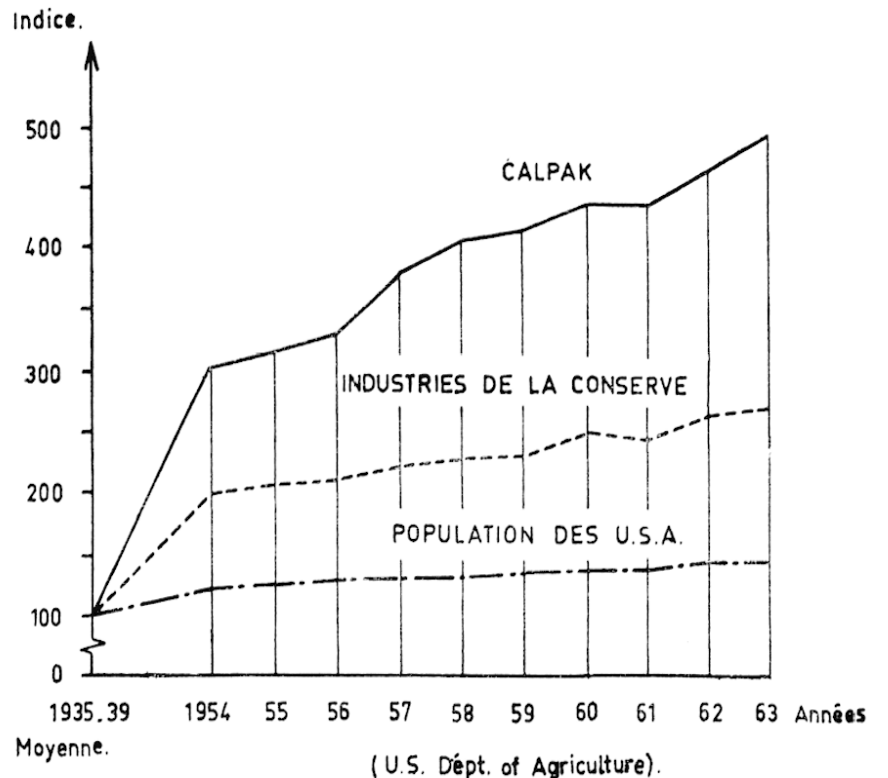
Graphique 1. CHANGEMENTS DANS LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE EN VALEUR PAR TÊTE.

En % de 1963 par rapport à la moyenne 1935-39.



Graphique 2. CROISSANCE DE LA POPULATION DES U.S.A., DE L'INDUSTRIE DE LA CONSERVE ET CELLE DE CALPAK.

BASE 1935-39 = 100.



Conclusion

L'égalité des chances est faible dans les secteurs d'activité fortement concentrés. L'industrie de la conserve, en pleine croissance aux Etats-Unis, déborde largement le cadre national. Cette *mutation* dans les dimensions des firmes diminue les chances qu'ont les nouveaux venus de se tailler une part appréciable du gâteau et d'accéder à la liberté économique.

En particulier, les agriculteurs, rivés à leur territoire, ne peuvent fonder des coopératives internationales. Des alliances entre groupes *complémentaires* par les produits ou les marchés économiques, ne peuvent-elles être conclues ? Cette forme de croissance "externe", permettant aux coopératives de bénéficier d'avantages analogues à ceux des firmes privées, reste la seule voie ouverte aux coopératives pour leur permettre d'atteindre à une certaine puissance et indépendance économique. L'alliance, voire la fusion, soulèvent évidemment une foule de problèmes difficiles, en particulier la réduction des vieilles méfiances, l'égalisation des niveaux technologiques, le partage des risques, la constitution de réserves financières, la recherche et la remise en cause permanente de ce qui est considéré comme un acquis.

Certes, l'énormité des dimensions est un facteur apparent de réussite. Mais le tout n'est pas d'être un "gros", l'exemple de I.U.S. - Steel C° est là

pour nous le rappeler : ce « géant inerte qui s'étale en tous sens, dont les opérations de production sont mal coordonnées (...), qui connaît mal ce que lui coûtent ou lui rapportent beaucoup de produits, (...) et qui est long à introduire de nouveaux procédés et à fournir de nouveaux produits » (10).

La solidité d'une grande société repose sur l'efficacité de son organisation interne, la diversification de ses activités, l'intégration parfaite des ateliers allant du produit brut au produit fini, la faiblesse du coût de ses *produits intermédiaires* (les jus concentrés envoyés d'une usine à l'autre) par rapport à leur prix sur les marchés, l'étendue de sa recherche de procédés et de produits nouveaux, l'absorption continue et rapide des firmes concurrentes et efficaces... Certes, la grande dimension facilite la mise en œuvre des moyens nécessaires pour atteindre les objectifs précédents.

Verrons-nous bientôt de grandes unités coopératives interterritoriales ?

(10) Termes employés par la sous-commission du Congrès, chargée d'enquêter sur l'industrie de l'acier aux U.S.A., en application de la loi anti-trust.