

COLLOQUE DE MONTREAL, 6 au 8 juin 2011

# **Les entreprises multinationales, les chaînes de valeur mondiales et la régulation sociale**

Colloque international du CRIMT - HEC Montréal, Montréal, Canada

Les groupes agroalimentaires multinationaux en Europe : *entre exubérance financière et inversion des chaînes de valeur*

Lyazid KICHOU & Christian Palloix  
CRIISEA - Université de Picardie

# Sommaire

- 1 – Un modèle institutionnel de séparation des actifs**
- 2 – Un nouveau modèle organisationnel de deux chaînes de valeur, courant à l'envers (du marché vers l'amont) de celle de M.Porter et reposant sur une chaîne logistique (Supply Chain)**
- 3 – Les principales conséquences de ce modèle institutionnel et organisationnel des groupes multinationaux des IAA sur l'activité économique**

# 1 – Un modèle institutionnel de séparation des actifs

Le groupe multinational dans les IAA opère généralement une séparation institutionnelle de ses activités en plusieurs institutions distinctes, chacune abritant des actifs appropriables spécifiques :

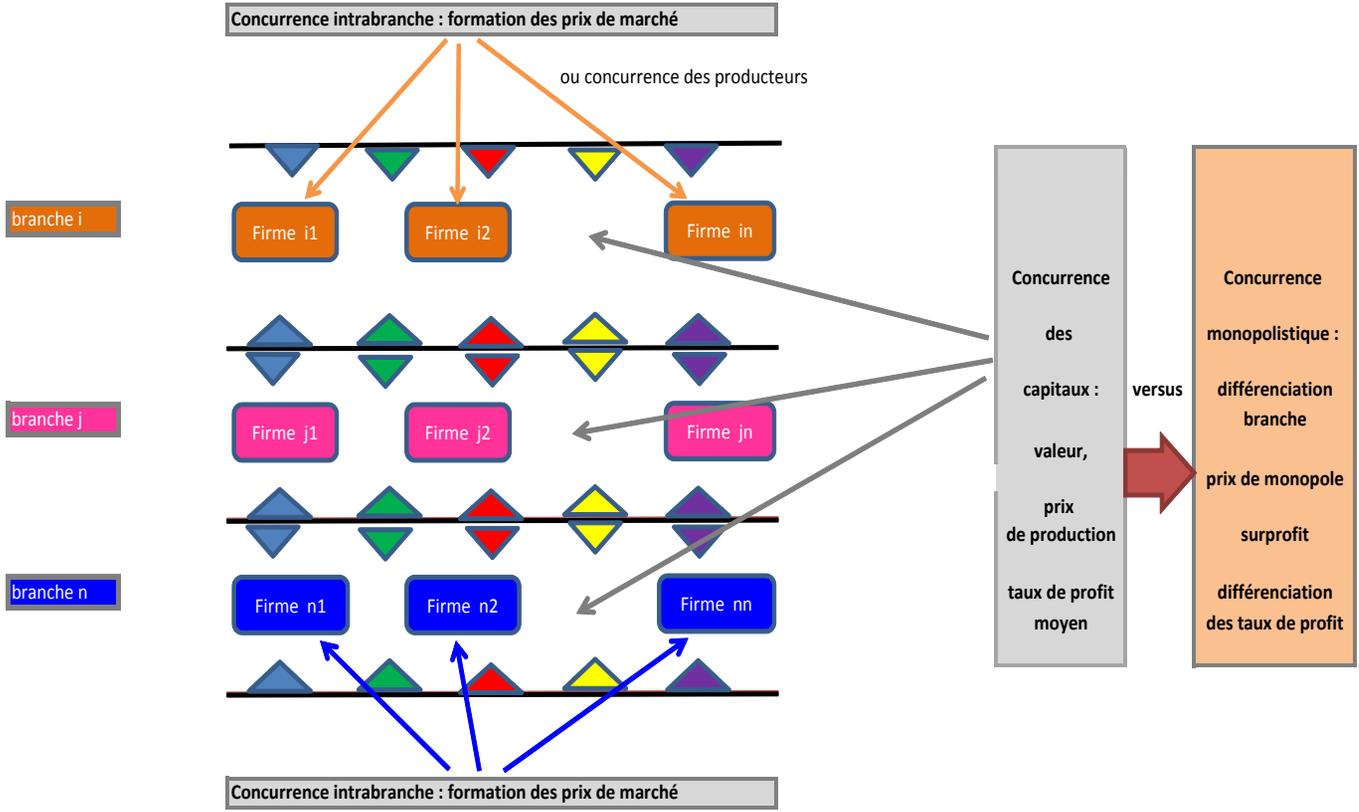
- une **holding financière** par grande région du monde abritant certains *actifs intangibles* tels que actifs financiers et actifs ‘marques globales’ ;
- des **sociétés commerciales et de marketing** par pays abritant des *actifs commerciaux* (marques, fonds de commerce..)
- une **chaîne logistique par grande région** abritant les *actifs logistiques* et coordonnant les sociétés industrielles ;
- des **sociétés industrielles**, abritant les actifs corporels.

## **1.1. Une stratégie des firmes multinationales centrées sur la mise en place de ‘barrières’ tant commerciales ‘ qu’industrielles**

Différents types de **‘barrières commerciales’**, représentées dans le Graphique ci-après, sont déclinés par les groupes multinationaux :

- **La barrière commerciale ‘Marque’**, celle-ci se déployant dans les groupes comme ‘Marque globale’, appelée également ‘Marque milliardaire’, avec une pratique de survalorisation des Marques dans les actifs intangibles des groupes ;
- **La barrière commerciale ‘Prix’**, le prix étant un levier de la concurrence des ‘producteurs’ au sein d’une même branche ;
- **les brevets et licences**, qui sont aussi des barrières à l’entrée de nouveaux opérateurs ;
- **les ressources investies dans les ‘parts de voix’** respectives des différents opérateurs et qui soutiennent les ‘Marques’,

**BRANCHES, BARRIERES, PRIX ET ..... STRATEGIE DES FIRMES**



- ▲ (blue) barrières commerciales (prix, marque, brevet, licence, différenciation produit, parts de voix, ...)
- ▲ (green) barrières industrielles (coûts, technologie, taille, Taux de RS, taux d'occupation, taux d'efficacité, productivité, ...)
- ▲ (red) barrières sociales et humaines (savoir-faire, compétence, formation, ...)
- ▲ (yellow) barrières financières (accès à la monnaie de crédit en interne ou bancaire, accès marché boursier, contraintes boursières, ...)
- ▲ (purple) barrières institutionnelles et organisationnelles (droit de propriété, mise en œuvre des actifs, ...)

## **1.2. Une stratégie des firmes multinationales orientée vers la différenciation du produit comme 'produit unique' et 'différent' en concurrence monopolistique**

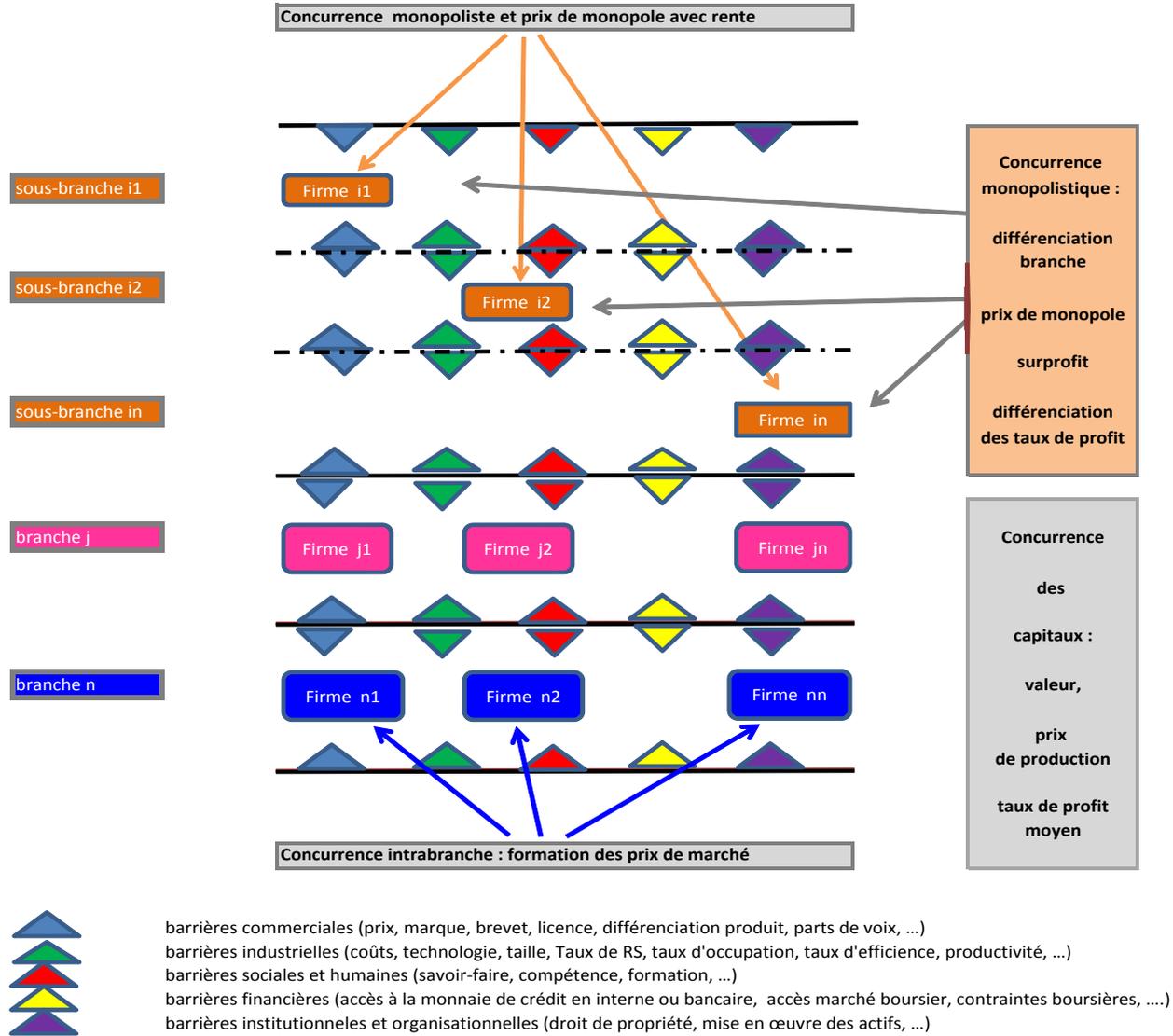
Les groupes multinationaux déclinent toute innovation de produit comme un produit unique inséré dans une nouvelle branche protégée : prix de monopole autorisant d'échapper à la concurrence sur les prix, et donc d'augmenter le taux de profit, en théorie de concurrence monopolistique, sur la base non seulement de barrières commerciales mais aussi de barrières industrielles.

Ces barrières commerciales en concurrence monopolistique sont également couplées à des **barrières technologiques** dans le cours du processus de fabrication de la branche ou filière avec les exemples ci-après :

➤ Poudres instantanées Café (Nestlé), Chocolat, Thés, Eaux , Amidons (Cargill), Amidon (Roquette)

Ces barrières commerciales et technologiques génèrent des rentes (systèmes de prix hors concurrence pure et parfaite) au profit des grandes firmes oligopolistiques.

**CONCURRENCE MONOPOLISTE, DIFFERENCIATION, ET SURPROFITS**

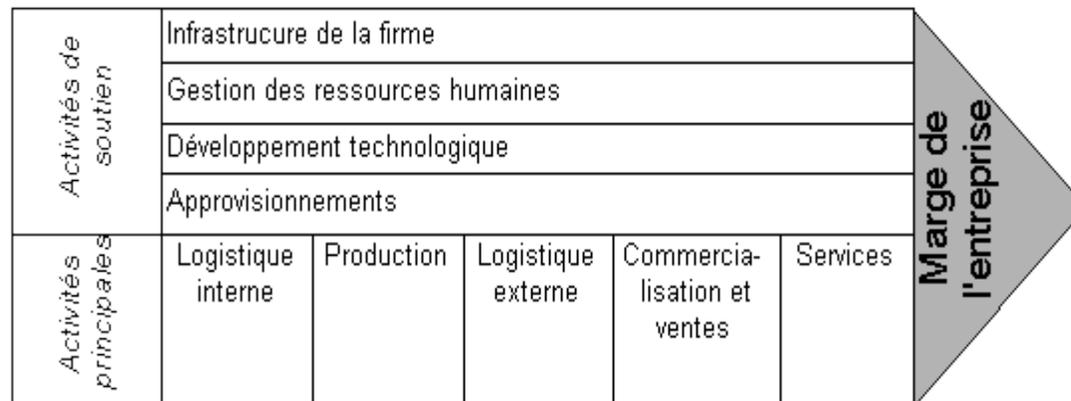


### *1.3. Des firmes multinationales disposant d'un 'pouvoir de marché'*

Le couplage de la théorie des barrières, empruntée à J.S.Bain (1956), et de la théorie des firmes multinationales (Raymond Vernon et autres), dans une version 'concurrence monopolistique' (à la Robinson-Chamberlin) a été conduite par le regretté S.Hymer [1960], où la firme multinationale dispose d'un '**pouvoir de marché**' construit sur l'usage de barrières (commerciales, technologiques, financières) disponibles et propres, qu'elle est capable de décliner partout dans le monde.

## 2 – Un nouveau modèle organisationnel de deux chaînes de valeur, courant à l'envers (du marché vers l'amont) de celle de M.Porter et reposant sur une chaîne logistique

### 2.1. Rappel sur la chaîne de valeur de M.Porter



## 2.2. Le nouveau modèle organisationnel de la Firme multinationale dans l'agroalimentaire : deux chaînes de valeur

Le groupe multinational des IAA met en place aujourd'hui deux chaînes organisationnelles, qui renvoient à deux chaînes de valeur distinctes

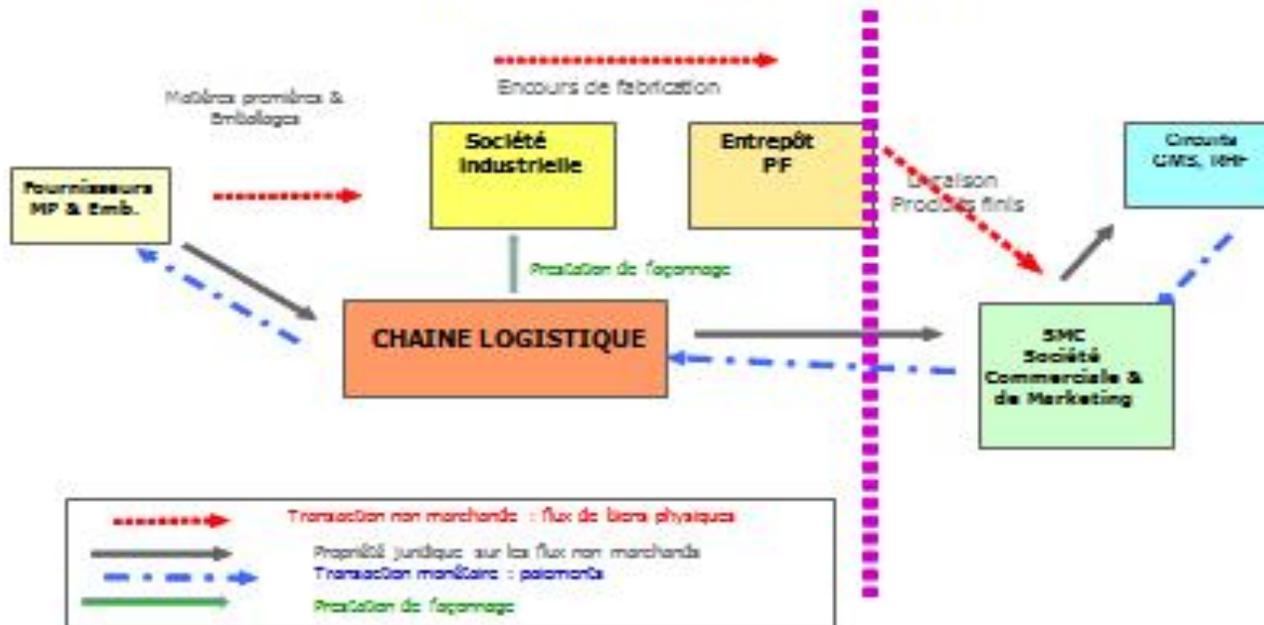
➤ **une chaîne logistique amont** (chaîne logistique ou 'supply chain'), propriétaire des matières premières et emballages et propriétaires des produits finis jusqu'à leur livraison aux différentes sociétés commerciales, les sociétés industrielles n'étant que des prestataires de service en fabrication (façonniers à 'cost plus'),

➤ **une chaîne aval de 'marché'** où les sociétés commerciales et de marketing (SMC) approvisionnent les différents circuits du 'marché' (Grande distribution et Hard Discount, Restauration hors foyers, ...), ces sociétés commerciales reversant une partie de leurs profits à la 'supply chain' qui les facture à prix de transfert ('profit split' + 'cost plus').

Non seulement ces deux chaînes de valeur reposent sur des « systèmes d'unités de compte » (Schumpeter [2005], Benetti-Cartelier [1980]) complexes, mais elles courent à l'envers de la 'chaîne de valeur' de M.Porter (où la chaîne courait de l'amont vers l'aval), à savoir de ***l'aval vers l'amont***.

## Les nouvelles chaînes organisationnelles de la Firme multinationale dans l'agroalimentaire

Schéma de l'articulation de la chaîne logistique (CL) avec la société commerciale ou opérationnelle



### ***2.2.1. La nouvelle chaîne logistique (CL) amont, plus ou moins institutionnalisée selon les groupes***

*Mise en place d'une centrale d'achat européenne couplée à une chaîne logistique européenne intégrant l'acte de production des usines.*

Cette chaîne logistique européenne, souvent localisée en Suisse (Unilever, Kraft), est érigée en centre de profit (profit split) tout en s'appuyant également sur la règle du 'cost plus'.

Si cette chaîne logistique est institutionnalisée dans le groupe Unilever (Unilever Supply Chain Center ou USCC), elle est parfois plus informelle dans d'autres groupes, mais avec les mêmes règles organisationnelles.

- La CL décline de manière nouvelle dans une économie contractuelle les *droits de propriété et les transactions*.
- De nouvelles attributions sont étendues à la chaîne logistique, pour en faire ‘une entreprise’ qui assumerait des *risques* (Knight [1921]).
- Le prix de cession des biens livrés par la CL à la SMC empile plusieurs méthodes de calcul des coûts (ou systèmes d’unités de compte).

## 2.2.2. La nouvelle chaîne de valeur aval

De nouvelles caractéristiques affectent la chaîne de valeur aval :

- la SMC est *propriétaire* des biens achetés à la CL depuis la sortie de l'entrepôt jusqu'aux clients (GMS, RHF, ...) et gérant les *transactions* commerciales, marketing, financières, administratives liées ;
- la marge commerciale nette nette, auparavant attribuée à la seule SMC, est partagée (profit split) entre la SMC (70% par exemple) et la CL (30% par exemple).

Le système d'unités de compte de la SMC traduit une dualité entre le prix des produits vendus vers le marché (GMS, RHF) et le prix des achats en provenance de la CL avec :

- 'prix de marché' quant aux produits vendus,
- 'prix d'acquisition' empilant lui-même 'Profit Split', 'Cost Plus', 'Prix de marché' quant aux biens achetés (pour vente) auprès de la CL

Ici, tout apparaît lié à ***une création de richesses par le marché courant de l'aval vers l'amont***, création de richesses qui rémunère non seulement la SMC, mais qui remonte vers la CL pour

- rémunérer à 'profit split' la CL,
- couvrir
  - le coût du façonnage des SI,
  - les coûts de transport de la CL,
  - les coûts de fonctionnement et de structure de la CL,
  - le prix d'achat des matières premières et emballages.

### 3. Les principales conséquences de ce modèle institutionnel et organisationnel des groupes multinationaux des IAA sur l'activité économique

Les principales conséquences apparaissent comme suit :

- l'exubérance de la création de valeur pour l'actionnaire ;
- les déconnexions territoriales entre SMC, CL, SI
- l'entrée dans une planification européenne de la production, avec mise en concurrence des usines
- une classification et déclassification des sites industriels (européens) selon la gestion des actifs spécifiques industriels ;
- de nouvelles configurations du procès de travail articulant 'ohnisme' et 'fordisme' ;
- le contournement (intentionnel ou non) de la représentation de la création des richesses par le travail,
- un détournement des recettes fiscales vers les paradis fiscaux.

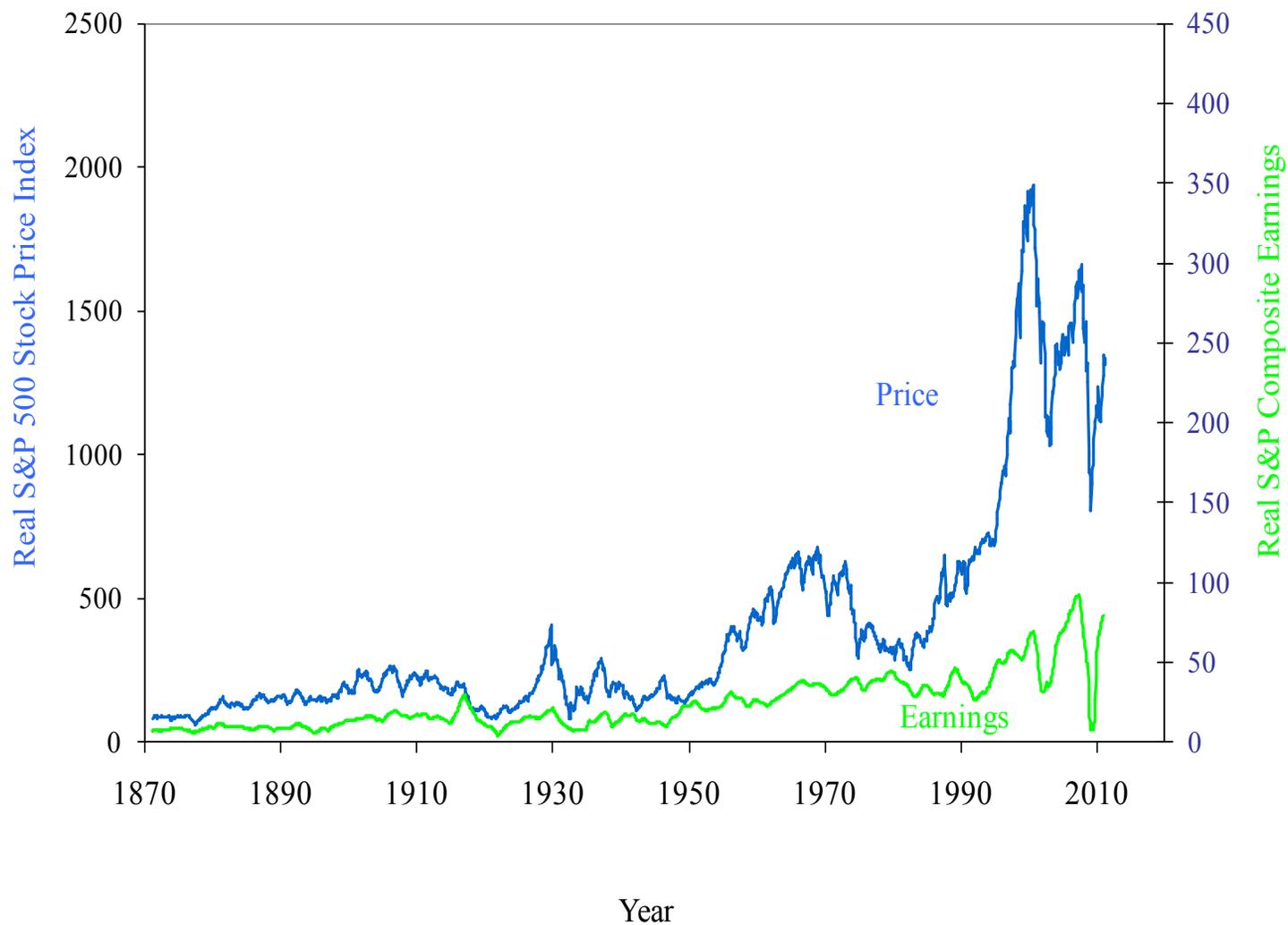
### *3.1. L'exubérance de la création de valeur pour l'actionnaire*

R.Shiller (2004) a depuis quelque temps déjà attiré l'attention sur la **déconnexion** entre :

- l'évolution tendancielle du cours des actions sur les places boursières américaines,
- et l'évolution tendancielle des profits aux Etats-Unis,

ce qui le conduit à parler « d'exubérance irrationnelle » quant au comportement des opérateurs financiers tant bancaires que boursiers.

*Evolution de l'indice déflaté du Cours de l'action et des Profits (indice 100 en 1870) sur les places boursières des Etats-Unis ( 1870-2008) – Source : R. Shiller*



### ***3.2. Les déconnexions territoriales entre SMC, SI, CL***

La mise en place de la CL (chaîne productive et logistique européenne localisée souvent en Suisse) accélère les **déconnexions territoriales** entre :

- la SMC avec une appartenance au cadrage macroéconomique du 'marché national' (contraintes et règles propres, dynamiques sectorielles propres, répartition spécifique des revenus, comportements des consommateurs, ...)
- la SI avec une appartenance à une chaîne de valorisation européenne (SI-CL-SMC) et qui n'est plus principalement nationale, les usines se situant hors du cadrage macroéconomique précédent tout en y étant inséré partiellement par le droit du travail, par le marché du travail, ...

### 3.3. L'entrée dans une planification européenne voire mondiale de la production avec mise en concurrence des usines

- Les groupes multinationaux ont toujours organisé une relative planification de la production avec des allocations de production et d'investissements entre les pays et les usines.
- Toutefois, la planification prend aujourd'hui une allure exacerbée et de type nouveau R.Hilderding en parlait déjà en 1910 avec ce texte prémonitoire : « *Toute la production capitaliste est réglée consciemment par un organisme qui fixe les dimensions de la production dans toutes ses sphères. La fixation des prix est alors purement théorique ...* » (p. 329)

### *3.4. Une classification et déclassification des sites industriels (européens) selon la gestion des actifs spécifiques industriels*

Les barrières technologiques sont

- activées, comme actifs spécifiques, dans les sites dits ‘européens’ ou à vocation européenne,
- et sont désactivées comme actifs génériques dans les autres sites.

Les actifs spécifiques sont, non seulement porteurs d’un ‘market power’, mais sont aussi un élément de la concurrence intra-industrielle entre les sites quant à leur pérennité.

### ***3.5. Une reconfiguration du procès de travail suite à l'irruption d'une nouvelle chaîne logistique***

L'apparition de cette nouvelle 'entité' CL en appelle à un procès de travail imbriqué dans une valorisation limitée (prix de cession à 'cost plus') au sein du procès de production immédiat. Le procès de travail est dédié à la seule *production de valeurs d'usage pour le compte de ...*, au sein d'une *valorisation limitée* avec les implications induites sur l'organisation du travail, la rationalisation de la fabrication, le travailleur collectif, les suppressions de postes, la précarité.

### ***3.6. Vers un contournement de la représentation de la création des richesses assise sur la valeur travail ?***

Les pratiques des grands groupes questionnent avec acuité la théorie de la valeur travail : la CL est principalement une chaîne de production de valeurs d'usage et non de 'valeurs' au sens (smithien, ricardien, marxien) de la valeur travail. ***La valeur travail, un concept inutile à ranger au musée de l'histoire du monde ouvrier et industriel ?***

**En apparence**, la valeur produite par les usines est niée par les pratiques des groupes au sein de la CL. Mais c'est toujours à la recherche de 'nouveaux gisements de valeurs' qu'a été mise en route la CL : valeurs appropriées par la chaîne commerciale aux portes de l'usine.

### *3.7. De l'optimisation fiscale au transfert des recettes fiscales vers les paradis fiscaux*

L'empilement des systèmes d'unités de compte (cost plus + profit split) de la CL au SMC conduit à retrancher de l'assiette de l'impôt, dans les différents pays européens, une partie des bénéfices ('profit split') transférés vers le siège de la CL, généralement en Suisse (un taux d'imposition de 5 à 10 % selon les cantons au lieu de 33% en France). Ce sont des recettes de plus en plus importantes, compte tenu de la généralisation progressive des CL, qui font défaut aux Etats.

## Éléments de conclusion

- L'apparition et la généralisation des 'chaînes logistiques' dans les groupes multinationaux interpellent sur l'évolution actuelle de la mondialisation du capitalisme.
- Toutefois, nombre de contre tendances, et pas seulement fiscales des Etats pour remettre la main sur des ressources qui ont fui vers les Paradis fiscaux, sont à l'œuvre.
- Ces nouveaux dispositifs organisationnels et institutionnels conduisent à des formes de firme originales qui nous ouvrent des pistes de recherche tout à fait stimulantes quand à la validité et la nécessaire actualisation des théories traditionnelles de la firme en général et des firmes multinationales en particulier.