



---

# Analyse comparée de six brasseries belges : impact de différentes formes institutionnelles sur l'affectation du surplus économique

*Mémoire réalisé par*  
**Louise Lambert**

*Promotrice*  
**Marthe Nyssens**

*Rapporteur*  
**Gaëtan Vanloqueren**

Année académique 2014-2015

En vue de l'obtention du titre académique de  
**Master (120) en sciences économiques, orientation générale, à finalité spécialisée**

---



---

## Remerciements

*Mes premiers remerciements vont à mes deux co-promoteurs : Gaëtan Vanloqueren et Marthe Nyssens pour tout le temps qu'ils m'ont consacré, leurs directives et conseils précieux, et pour la qualité de leur suivi durant toute la rédaction de ce mémoire.*

*Ensuite, je tiens à remercier chaleureusement les brasseries du Bocq, Cantillon, la brasserie trappiste de Westmalle, les bières de Chimay, la brasserie coopérative de la Lesse pour leur collaboration essentielle et le temps consacré à répondre à mes questions.*

*Je voudrais aussi remercier Anais Périlleux pour ses conseils sur la méthode du surplus ; Antoinette Dumont pour nos discussions et Karine Cerrada pour ses réponses en comptabilité.*

*Un merci particulier aux professeurs de l'option "économie et société" qui ont nourri mes réflexions et m'ont donné une profonde satisfaction intellectuelle. Merci également aux amis de l'AGL et des kots-à-projet pour ces heures de discussion qui ont prolongé mes réflexions.*

*Enfin, mes remerciements les plus chers vont aux personnes qui m'ont entourées et m'ont permis de venir à bout de ce travail :*

*Merci à la team "L" pour les blocus de Pâques et de juin. Merci aux kokotteurs, anciens et nouveaux, pour les temps d'étude dans le commu, au soleil ou en bibliothèque. Et particulièrement à Hélène, Matthias, les deux Mathilde, Héloïse et Alicia pour leur soutien et optimisme.*

*Je remercie également ma famille pour leurs encouragements et particulièrement ma soeur, Marie-Julie, pour son aide avec Latex et son support. Merci également à ma maman et à Charlotte pour la relecture.*

*« La pierre n'a point d'espoir d'être autre chose qu'une pierre. Mais, de collaborer, elle s'assemble et devient temple ». Alexandre de Saint-Exupéry*



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 Le secteur brassicole</b>	<b>3</b>
1.1 Introduction . . . . .	3
1.2 Au niveau mondial . . . . .	3
1.2.1 Organisation industrielle du secteur brassicole mondial . . . . .	3
1.2.2 Consommation et production mondiale de bière . . . . .	4
1.3 Au niveau belge . . . . .	5
1.3.1 Organisation industrielle du secteur brassicole belge . . . . .	5
1.3.2 Consommation belge . . . . .	6
1.3.3 Exportations . . . . .	6
1.4 Orge, malt et bière . . . . .	6
1.5 Diversité institutionnelle dans le secteur brassicole belge : analyse à partir des études de cas . . . . .	7
1.5.1 Particularité du statut coopératif belge . . . . .	8
1.5.2 Multinationale . . . . .	9
1.5.3 PME familiales . . . . .	11
1.5.4 Entreprises sociales hybrides - Brasseries Trappistes . . . . .	13
1.5.5 Coopératives de type multi-stakeholder . . . . .	15
1.5.6 Conclusion . . . . .	16
1.6 Conclusion . . . . .	16
<b>Chapitre 2 Comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ?</b>	<b>17</b>
2.1 Introduction . . . . .	17
2.2 Théories économiques expliquant la diversité institutionnelle . . . . .	17
2.2.1 Arrivée tardive des théories expliquant la diversité institutionnelle . . . . .	17
2.2.2 Hansmann . . . . .	19
2.2.3 La diversité institutionnelle vue par les théories comportementales et évolutionnistes . . . . .	23
2.2.4 Conclusion des théories économiques expliquant la diversité organisationnelle . . . . .	25
2.3 Comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole? . . . . .	26
2.3.1 Multinationale . . . . .	26
2.3.2 PME Familiales . . . . .	28
2.3.3 Coopératives de type multi-stakeholder . . . . .	29
2.3.4 Entreprises sociales hybrides - brasseries trappistes . . . . .	32
2.3.5 Conclusion . . . . .	33
2.4 Hypothèses sur la répartition du surplus . . . . .	33
2.4.1 Multinationale . . . . .	33
2.4.2 PME familiales . . . . .	34
2.4.3 Coopérative de type multi-stakeholder . . . . .	34

2.4.4	Entreprises sociales hybrides - brasseries trappistes . . . . .	34
2.5	Conclusion . . . . .	35
<b>Chapitre 3</b>	<b>Analyse empirique</b>	<b>37</b>
3.1	Introduction . . . . .	37
3.2	Méthodologie - les comptes de surplus de productivité globale . . . . .	37
3.2.1	Introduction . . . . .	37
3.2.2	Revue de littérature . . . . .	38
3.2.3	Modèle . . . . .	40
3.2.4	Application au secteur brassicole . . . . .	42
3.2.5	Limites de la méthode . . . . .	43
3.3	Résultats . . . . .	43
3.3.1	Analyse statique . . . . .	43
3.3.2	Analyse dynamique . . . . .	50
3.3.3	Conclusion des résultats . . . . .	63
3.3.4	Discussion . . . . .	64
3.4	Conclusion . . . . .	71
<b>Conclusion</b>		<b>73</b>
<b>Bibliographie</b>		<b>77</b>
<b>Chapitre A</b>	<b>Annexes</b>	<b>87</b>







# Introduction

Depuis les années 1980, le paysage industriel s'est fortement modifié sous l'impulsion de trois facteurs : l'intensification de la concurrence internationale, la révolution technologique et la "financiarisation" de l'économie. Dans ce nouveau paysage, la grande entreprise s'est transformée : avec l'apparition des investisseurs institutionnels, les actionnaires sont devenus l'agent le plus fort du trio dirigeants/actionnaires/salariés (Eymard-Duvernay, 2012). Dès lors, dans les grandes sociétés cotées, de nouvelles méthodes de gestion furent appliquées pour maximiser la valeur actionnariale au détriment des travailleurs et futurs investissements (Plihon, 2003). Dans le même temps, certains auteurs mirent en avant les avantages des coopératives, lesquelles n'ont pas pour leitmotiv la maximisation du profit, (Spear, 2000). Par exemple, Ansart *et al.* (2014) expliquent que les coopératives ont mieux résisté à la crise économique de 2008 et qu'elles sont un modèle prometteur pour pallier au problème du chômage. D'autres auteurs contestent le manque de démocratie dans les sociétés par action, à l'instar de Ferreras (2012). Au contraire, certains articles montrent la supériorité des sociétés par action en matière d'efficacité (Hart et Moore, 1988; Jensen et Meckling, 1976). D'autres encore mettent en évidence les avantages des PME familiales, lesquelles favorisent la croissance de long terme et prennent moins de risques que les grandes sociétés cotées (Harvey, 1999; Donckels et Frohlich, 1991).

Dans le contexte européen où chômage et inégalités sont repartis à la hausse depuis les années 1980, le débat économique sur les différentes formes institutionnelles (coopératives, entreprises sociales, sociétés par action,...) s'est donc lancé. Notre recherche veut y contribuer en ayant pour originalité de comparer différentes formes institutionnelles d'un même secteur. Notre objectif sera d'analyser et de comparer la situation des parties prenantes (consommateurs, fournisseurs, travailleurs, investisseurs, état) dans différents types d'entreprises du secteur brassicole belge sur une période d'en moyenne huit ans. Nous avons choisi le secteur brassicole parce qu'il comprend une diversité des formes institutionnelles.

Le secteur brassicole mondial est fortement concentré avec quatre grandes brasseries - AB InBev en tête - qui réalisent 70% des ventes mondiales. Au niveau belge, le marché de la bière est dominé par le groupe AB InBev qui possède une part de marché de 56%. A côté d'AB InBev, il existe quelques sociétés cotées à caractère national mais surtout de nombreuses petites brasseries artisanales (environ 200). Le nombre de brasseurs a diminué drastiquement depuis 1900 : il est passé de 3300 brasseries en 1900 à 100 brasseries en 1980. Néanmoins, récemment, ce nombre est reparti sur une pente ascendante suite au regain d'intérêt pour les bières de style ancien. Ces 200 brasseries sont essentiellement constituées sous forme de PME et TPE familiales. Nous retrouvons également les brasseries trappistes et quelques coopératives. Par conséquent, le secteur brassicole comprend une pluralité de modes d'organisation.

Pour notre recherche, nous avons sélectionné six brasseries : la multinationale InBev Belgium, les PME familiales Cantillon et du Bocq, les brasseries trappistes Westmalle et Chimay et la brasserie coopérative de la Lesse. Notons que les deux brasseries trappistes sont détenues par des ASBL et fonctionnent par conséquent sous forme d'entreprises sociales hybrides.

Pour parvenir à analyser et comparer la situation des parties prenantes dans chaque brasserie, nous regarderons leur situation dans les comptes annuels et nous utiliserons la méthode des comptes de surplus, développée dans les années 1970 en France par le Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts (CERC). Cette méthode originale permet de mesurer le surplus de productivité globale créé par l'entreprise entre deux années successives et d'étudier l'évolution de sa répartition entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le surplus de productivité globale (SPG) est défini comme étant l'excès de la variation du volume de la production sur la variation du volume de l'ensemble des facteurs à prix constants. Dans le secteur brassicole, le surplus total peut être distribué aux consommateurs, fournisseurs, Etat, travailleurs ou investisseurs. Les comptes de surplus ont été peu utilisés ces dernières années et, excepté dans le secteur de la microfinance, ils n'ont jamais servi à comparer différents types d'entreprises. Or, il nous semble important, pour faire avancer le débat sur les différentes formes institutionnelles, de se doter de nouveaux outils pour évaluer les entreprises. Au cours de ce mémoire, les comptes de surplus nous ont prouvé pouvoir participer à cette mission.

Notre travail se divise en trois chapitres. Le premier retrace l'histoire du secteur brassicole et étudie ses principales caractéristiques, au niveau mondial puis belge. Il décrit également les six brasseries que nous utiliserons pour l'analyse empirique en s'attardant sur leur mode de gouvernance propre.

Le deuxième chapitre est plus théorique. Il a pour objectif de répondre à la question : comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ? Pour y parvenir, nous développerons trois théories économiques s'intéressant à la question (les théories néo-institutionnelles, l'école comportementale et les théories évolutionnistes). Ensuite, en partant de la théorie développée, nous justifierons la présence de chaque type d'entreprises dans le secteur brassicole. Nous terminerons ce chapitre en posant des hypothèses sur la politique des différentes entreprises en matière de répartition du surplus.

Notre dernier chapitre est consacré à l'analyse empirique afin de comprendre l'impact des différentes formes institutionnelles et du type de propriété sur l'affectation du surplus économique. Nous commencerons par détailler la méthodologie des comptes de surplus. Ensuite, nous expliquerons nos résultats de manière exhaustive en commençant par étudier la situation initiale des parties prenantes dans chaque brasserie à l'aide des comptes annuels. Nous poursuivrons par l'analyse du surplus de productivité globale en dissociant d'une part, la manière dont il se forme et, d'autre part, sa distribution entre les parties prenantes.

# Chapitre 1

## Le secteur brassicole

### 1.1 Introduction

Ce premier chapitre retrace l'histoire du secteur brassicole et étudie ses principales caractéristiques. La première partie sera consacrée à l'organisation mondiale de ce secteur (section 1.2). Nous verrons que nous assistons d'une part, à une concentration du secteur au sens où quelques grandes brasseries détiennent de plus en plus de parts de marché et, d'autre part, à une expansion des brasseries dans les économies émergentes. Ensuite, nous examinerons plus spécifiquement les traits propres à la Belgique (section 1.3). La sous-section 1.3.1 abordera la structure duale du secteur brassicole belge avec, d'un côté, une forte concentration des brasseries et de l'autre, un regain d'intérêt pour les microbrasseries. Les deux sous-sections suivantes se pencheront vers la consommation et les exportations belges. La troisième section étudiera rapidement la filière orge, malt et bière (section 1.4). Enfin, la dernière partie expliquera les différents types d'entreprises qui existent dans le secteur brassicole belge en partant des études de cas sélectionnées pour l'analyse empirique (section 1.5).

### 1.2 Au niveau mondial

#### 1.2.1 Organisation industrielle du secteur brassicole mondial

Au niveau mondial, le secteur de la bière s'est transformé radicalement ces dernières décennies. Deux tendances clés s'en dégagent : d'une part, une accélération des consolidations via des fusions et acquisitions et, d'autre part, une expansion des firmes dans de nouvelles régions. En ce qui concerne la première tendance, la moitié des ventes mondiales et 70% des revenus sont aujourd'hui réalisés par quatre grandes entreprises : AB InBev, SAB Miller, Heineken et Carlsberg, toutes quatre ayant leur siège social en Europe. C'est un changement radical comparé au début des années 2000 où les dix plus grandes firmes ne contrôlaient pas encore la moitié des ventes globales. L'expansion des firmes dans de nouvelles régions a commencé en 1980 lorsque les marchés européens et nord-américains sont arrivés à maturité. Les grandes brasseries ont alors commencé à s'étendre dans les économies émergentes, essentiellement via des fusions et acquisitions. (Ascher, 2012; Howard, 2013)

L'industrie de la bière faisait autrefois face à de nombreuses barrières pour se consolider et s'étendre géographiquement, notamment du fait de la difficulté de conserver, stocker et transporter les litres de boissons. Cependant, ces barrières ont rapidement été levées grâce aux technologies. Aujourd'hui, les quatre plus grandes firmes contrôlent plus de 40% des ventes globales ce qui correspond à la définition classique d'un oligopole. Dans un oligopole, la compétition peut rester féroce pour certaines activités (diminuer les coûts des inputs et les dépenses de publicité) mais les firmes ont tendance à coopérer pour garder les prix élevés. Elles tendent également à être dominantes dans le rapport de force avec les fournisseurs, distributeurs et détaillants. De plus, via leur lobby, elles peuvent avoir une

influence importante sur la politique. Ces dernières années, l'Union Européenne a mené des enquêtes contre la fixation des prix. Elle a par exemple découvert à la fin des années 1990 un cartel entre Heineken, Bavaria, Grolsch et AB InBev qui fixaient les prix et se répartissaient les zones géographiques de la Hollande. (Ascher, 2012; Howard, 2013; Tongeren *et al.*, 2011)

La concentration des parts de marché dans les mains de quelques brasseries est généralement encore plus forte dans les économies nationales que dans l'économie mondiale. Au niveau national, il existe souvent un duopole ou même un monopole ayant plus de 70% des ventes. C'est le cas de SAB Miller en Afrique du Sud, en Turquie et en Colombie; de AB InBev au Brésil et en Uruguay. Aux Etats-Unis, AB InBev et SAB Miller représentent 80% des ventes. (Howard, 2013; Colen et Swinnen, 2011)

Comment AB InBev est-il passé d'une petite brasserie flamande à la multinationale d'aujourd'hui? Les origines d'AB InBev remontent à 1366 avec la brasserie Den Hoorn, établie à Louvain. En 1987, elle fusionne avec la brasserie Piedboeuf qui produit la Jupiler. Ensemble, elles deviennent la brasserie Interbrew qui fusionne avec l'entreprise brésilienne Brahma et Antarctica en 1999 pour devenir InBev. Ensuite, en 2008, InBev acquiert Anheuser-Busch et devient AB InBev. Suite à cette fusion, AB InBev augmente immédiatement les prix. Cette acquisition fut facilitée par le manque de résistance de la part des régulateurs anti-trust. En 2013, AB InBev acquiert le troisième plus grand brasseur des Etats-Unis, Modelo, malgré un refus préalable des autorités américaines. En outre, elle négocie pour le moment le rachat de SAB Miller, le second groupe mondial. Le risque est donc élevé d'aller vers une situation monopolistique avec moins de choix et des prix plus élevés<sup>1</sup>.

Peu, si pas aucun nouveau brasseur de grande taille n'est entré sur le marché ces dernières années. Les nouveaux entrants sont uniquement des petits brasseurs artisanaux. Ils sont positionnés sur un marché de niche mais sont tout de même en concurrence avec les grands groupes et rencontrent notamment des difficultés pour accéder au système de distribution. On en compte aujourd'hui 2000 dans le monde. Ainsi, le regain d'intérêt pour des bières locales et artisanales freinent la consolidation dans le secteur. (Ascher, 2012; Howard, 2013)

## 1.2.2 Consommation et production mondiale de bière

Au niveau global, la consommation de bière est bien plus importante que celle du vin et des autres boissons alcoolisées. Cette tendance s'est accentuée depuis les années 1960. En effet, en 1960, la consommation de bière n'est que deux fois plus élevée que celle des autres boissons alcoolisées contre six fois en 2005. Entre 1970 et 2004, la consommation de bière mondiale a plus que doublé passant de 600 millions HL à 1,2 milliard HL. (Colen et Swinnen, 2011; FAO, 2009)

En annexe, les figures A.1 et A.2 illustrent les changements dans la consommation mondiale de bière pour les cinquante dernières années. Depuis 1980, la consommation totale et par personne diminuent dans tous les principaux pays producteurs de bière (principalement en Europe et aux Etats-Unis) alors qu'elle s'accroît fortement dans les économies émergentes (notamment en Russie, Brésil, Inde et Chine). La consommation de bière par habitant reste cependant la plus élevée en Europe de l'Ouest et centrale. Ces tendances s'expliquent notamment par la globalisation et l'ouverture au commerce qui contribue à la convergence de la composition de la consommation d'alcool entre pays (dans les pays traditionnellement consommateurs de bière, la part de la bière dans la consommation totale d'alcool diminue contrairement aux pays traditionnellement consommateurs d'alcool fort ou de vin). En outre, Colen et Swinnen (2011) a montré une relation en U inversée entre les revenus et la

---

1. AB InBev (2015), <http://www.ab-inbev.com/>, [En ligne; consulté le 20-05-2015]

---

consommation de bières : celle-ci augmenterait avec les revenus jusqu'à un certain niveau de revenu puis diminuerait. (Colen et Swinnen, 2011; Poelmans et Swinnen, 2011)

La production de la bière est restée concentrée en Europe et Amérique du Nord jusque dans les années 1990 pour s'étendre ensuite vers l'Amérique du Sud et l'Asie. En 2011, la bière était produite en Chine pour 26%, aux USA pour 12%, au Brésil pour 7%, en Russie pour 6% et en Europe pour 33% (dont Allemagne pour 5%) (FAO, 2009).

## 1.3 Au niveau belge

### 1.3.1 Organisation industrielle du secteur brassicole belge

Le marché belge de la bière est dominé par le groupe AB InBev qui avait en 2012, une part de marché de 56.3% grâce en partie à sa bière Jupiler qui comptait à elle seule pour un tiers du total des ventes de bières<sup>2</sup>. Dans le sous-marché des "ales" (bière de haute fermentation incluant les bières d'abbaye et les trappistes), la domination d'AB InBev est moins prononcée. Le deuxième plus large brasseur sur le marché belge est Heineken qui a récemment acquis la brasserie Alken-Maes. Il est suivi par Haacht qui ne représente que 3,2% des parts de marché. Le marché de la bière belge est donc caractérisé par une forte concentration des brasseries. Les trois principaux brasseurs possèdent 72% des parts du marché et AB InBev domine clairement. (Persyn *et al.*, 2011)

Malgré cette concentration, le nombre de variété de bières disponibles reste élevé pour plusieurs raisons. Premièrement, les grands groupes brassicoles produisent plusieurs bières spéciales et pils. Ensuite, il existe en Belgique un grand nombre de petites brasseries artisanales. En effet, 95 % des brasseurs belges comptent pour seulement 7 % de la production totale. Nous retrouvons donc une structure de marché duale dans laquelle coexiste un grand nombre de petits brasseurs à côté de quelques grandes brasseries. (Persyn *et al.*, 2011; Colen et Swinnen, 2011)

Le nombre de brasseurs a cependant diminué drastiquement depuis 1900. En effet, alors qu'en 1900, 3300 brasseries existaient, il n'y en avait plus que 1120 en 1940 et 100 en 1980. Inversement, la taille moyenne des brasseries belges a continuellement augmenté, passant de 0,45 millions de litres en 1900 à 1,5 millions de litres en 1950 jusqu'à 11,6 millions de litres en 1980. Plusieurs facteurs expliquent cette consolidation. D'un côté, les progrès technologiques ont apporté de plus grandes économies d'échelle. De l'autre, l'introduction en 1920 des bières blondes de basse fermentation plus homogènes que les bières spéciales a accéléré le processus. En effet, les coûts fixes étant plus élevés pour produire ces bières, les brasseries devaient avoir une certaine taille pour survivre. L'homogénéité de ce type de bières entraîna également une guerre pour voler des parts de marché aux autres brasseries via une escalade des dépenses publicitaires. Enfin, de nombreuses brasseries ont du fermer durant les deux guerres mondiales. (Persyn *et al.*, 2011)

Néanmoins, récemment, le nombre de brasseries a augmenté de manière exponentielle suite au regain d'intérêt pour les bières de style ancien. Cette tendance est appelée le mouvement des "microbrasseries". Si on comptait cent brasseries belges de production en 1980, on en recensait 130 en 2011 et 198 en 2015. Comparé aux autres pays, le nombre de brasseries en Belgique (12 brasseries par millions d'habitants) est élevé. Le nombre d'hectolitre de bière produit en Belgique en 2013 était de 18.069HL ce qui place la Belgique septième producteur européen représentant 1% de la production mondiale<sup>3</sup>. En outre, le nombre de personnes

---

2. Bierebel (2015) <http://www.bierebel.com/brasseries-belges> [En ligne, consulté le 12-03-2015]

3. Bierebel (2015), <http://www.bierebel.com/brasseries-belges> [En ligne, consulté le 12-03-2015]

employées dans le secteur brassicole belge était de 4500 en 2013 contre 5700 en 2008<sup>4</sup>. (Colen et Swinnen, 2011; Persyn *et al.*, 2011)

### 1.3.2 Consommation belge

La figure A.3 en annexe nous montre l'évolution de la consommation totale et de la consommation par personne de bière en Belgique. Vers 1900, les belges avaient une consommation de bière par personne très élevée, deux fois plus élevée qu'en Angleterre ou qu'en Allemagne. Depuis lors, nous observons une tendance à la baisse en raison d'un changement de préférences de la bière vers le vin et autres boissons alcoolisées. Les belges consommaient en 2013, 72 litres de bières par habitant, ils sont le 15<sup>ème</sup> plus grand consommateur d'Europe. (Van de Walle, Marlies, 2014; Persyn *et al.*, 2011)

La localisation de la consommation de bière a également changé : les ventes dans les bars et restaurants ne comptaient plus que pour 53% des ventes totales en 2008, contre 73% au début des années 1990. La figure A.4 en annexe montre l'évolution de la consommation des différents types de bière. Les bières lagers représentent 70% du marché brassicole belge, suivies ensuite par les bières d'abbayes et trappistes qui ont connu la plus forte croissance entre 1992 et 2007 - le volume total des ventes a pour toutes les deux plus que doublé durant cette période. De leur côté, les bières blanches et ambrées ont diminué leur vente de moitié sur la période. Finalement, les bières fruitées et de fermentation spontanée comptent seulement pour 2,4% du marché total de la bière. (Persyn *et al.*, 2011)

### 1.3.3 Exportations

La figure A.5 en annexe montre l'évolution de la quantité de bières brassées en Belgique et la part de la production exportée depuis 1900. Malgré le déclin de la consommation belge, la production totale a augmenté au cours de la période grâce à l'accroissement des exportations. En 2009, presque 60% de la production est exportée vers les pays voisins (France, Pays-Bas et Allemagne principalement) et aussi, plus récemment, vers les Etats-Unis. Les cinq plus grandes brasseries exportatrices belges comptaient pour 79% du volume des exportations en 2009, avec AB InBev en tête. Les petites brasseries bénéficient également du marché des exportations grâce à la différenciation de leurs produits. La balance commerciale du secteur de la bière est restée positive depuis 2008 ce qui signifie que la Belgique a exporté plus de bières qu'elle n'en importait (voir figure A.6 en annexe). (Persyn *et al.*, 2011)

## 1.4 Orge, malt et bière

La principale matière première requise pour produire de la bière est généralement le malt. Pour produire 10 Hectolitre de bière, il faut environ 110 kg de malt, 34 kilos d'autres matières premières et 1,4 kilo de houblon (FAO, 2009). Le malt représente environ un tiers des coûts directs de la production d'un hectolitre de bière. Les prix sont assez volatils et les coûts de production du malt ont augmenté dû à la croissance des prix d'énergie. (Van de Walle, Marlies, 2014; FAO, 2009)

Le malt est une céréale germée, en général de l'orge, qui est cuite pour qu'elle dégage tous ses arômes. L'orge occupe le quatrième rang dans la production céréalière mondiale avec 148 millions de tonnes en 2007<sup>5</sup>. De ces 148 millions, 26 sont destinés à la production de

---

4. The Brewers of Europe, B (2014), [http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=667](http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=667), [En ligne; consulté le 29-05-2015]

5. EastAgri (2011), [http://www.eastagri.org/sector\\_detail.asp?id=44](http://www.eastagri.org/sector_detail.asp?id=44), [En ligne; consulté le 12-03-2015]

---

malt ce qui permet une production de 21 millions de tonnes de Malt, dont 19,5 millions de tonnes, soit 93%, sont destinées au secteur brassicole. La culture de l'orge nécessite un climat tempéré ; ses principaux lieux de production sont l'Europe, le Canada et la Fédération de Russie. Les revenus des producteurs sont faibles et ils se tournent aujourd'hui vers d'autres cultures. (FAO, 2009)

Les entreprises de transformation de l'orge en malt sont concentrées en Chine, aux USA et en Europe. De récentes transformations dans ce secteur ont favorisé les fusions et concentrations d'entreprises. Les dix plus grandes entreprises de maltage représentaient 44% de la production en 2009, avec Malteurop<sup>6</sup> en tête pour 10%. Ce secteur reste néanmoins moins concentré que celui de la bière. Certaines entreprises comme AB InBev possèdent quelques industries de maltage mais ne sont jamais complètement intégrées. (Van de Walle, Marlies, 2014; FAO, 2009)

Selon le rapport de la FAO, les coûts moyens des brasseurs se décomposent comme ceci : sur le prix d'une bière, 28% servent à acheter les matières premières, 4% payent le transport, 24% rémunèrent les travailleurs, 24% payent les dépenses générales, administratives et de vente, 8% servent à la dépréciation des immobilisations, 2% rémunèrent les prêteurs, 4% payent les taxes et 6% constituent le profit. Cette composition du prix varie évidemment fortement, en fonction notamment du pays, de la taille de la brasserie et de la position de la brasserie sur les marchés financiers. (Van de Walle, Marlies, 2014; FAO, 2009)

## 1.5 Diversité institutionnelle dans le secteur brassicole belge : analyse à partir des études de cas

Dans le secteur brassicole belge, nous retrouvons une pluralité de modes d'organisation : une multinationale (AB InBev), quelques sociétés cotées à ancrage national (Haacht, Duvel-Moortgat, Heineken), de nombreuses PME et TPE<sup>7</sup> familiales, les brasseries trappistes et quelques coopératives. Le statut coopératif est particulier en Belgique. Nous l'expliquerons dans la première sous-section.

Afin d'étudier la diversité organisationnelle dans le secteur brassicole belge, nous partirons du tableau ci-dessous qui différencie les quatre grands types d'entreprises du secteur selon trois critères : le statut, la taille et le mode de gouvernance. Pour chaque type d'entreprise, nous commencerons par la description des études de cas sélectionnées pour l'analyse empirique : nous avons choisi six brasseries dont une multinationale (InBev Belgium), deux brasseries familiales (Cantillon et du Bocq), deux brasseries trappistes (Westmalle et Chimay) et une coopérative SCRL à finalité sociale (la Brasserie de la Lesse). Nous présenterons chaque brasserie en nous focalisant sur leur mode de propriété, leur organisation interne et leur mission sociale. Enfin, nous expliquerons de manière plus générale, la gouvernance et les caractéristiques attachées à chacun des types d'entreprise.

---

6. Malteurop est un groupe français présent dans 12 pays

7. TPE : très petites entreprises

TABLEAU 1.1 – La diversité institutionnelle dans le secteur brassicole

	<b>Multinationale</b> (InBev)	<b>PMEs familiales</b> (Cantillon, Du Bocq)	<b>Brasseries trappistes</b> (Chimay Westmalle)	<b>Coopérative</b> (La Lesse)
<b>Statut</b>	SA	SPRL ou SA	SA ou coopérative	SCRL SF
<b>Taille</b>	Très grande	Micro à petite	Moyenne	Micro
<b>Gouvernance</b>	Société cotée	Propriété familiale	Groupe hybride	Propriété multi-stakeholder

### 1.5.1 Particularité du statut coopératif belge

En Belgique, la société coopérative (SC) est définie selon un régime souple et peu onéreux. "Ce statut est particulièrement attractif pour les entrepreneurs désirant créer une société, qu'ils s'inscrivent ou non dans une démarche respectant l'esprit rochdalien"<sup>8</sup>. Rapidement, une distinction s'est opérée entre les "vraies" coopératives – qui sont animées d'un idéal coopératif – et les "fausses" – qui optent pour ce statut juridique parce qu'il est particulièrement commode. Pour reconnaître la spécificité des sociétés coopératives réellement animées d'un idéal coopératif, les entrepreneurs ont à leur disposition deux possibilités. La première est l'obtention de l'agrément pour le Conseil National de la Coopération (CNC). Les coopératives agréées sont alors habilitées à participer à la formation d'une des commissions du CNC, qui a pour mission d'étudier et de promouvoir les principes et l'idéal de la coopération. Pour être agréées, les coopératives doivent faire figurer dans leurs statuts cinq principes qui respectent l'esprit rochdalien. La deuxième possibilité est d'opter pour la qualité de coopérative à finalité sociale, statut contraignant respectant également l'idéal de la coopération (cf. encadré ci-dessous) (Adam, 2010; Mathis et Mattheeuws, 1995). Dans le secteur brassicole belge, seules quatre brasseries ont choisi le statut juridique de coopérative. Trois d'entre elles sont des Sociétés Coopératives à Responsabilité Limitée (SCRL). Selon nos entretiens téléphoniques<sup>9</sup>, le choix d'une forme coopérative ne s'est pas pris par adhésion aux principes des coopératives mais pour des raisons comptables ou encore, à la suite de pressions externes pour le rachat de la brasserie. Seule la brasserie de la Lesse, SCRL à Finalité Sociale, a opté pour ce statut par adhésion aux principes des coopératives.

#### La société à Finalité sociale

La société à finalité sociale (SFS) n'est pas une autre forme de société mais une caractéristique que peuvent adopter les sociétés commerciales. Elle peut être constituée sous la forme d'une SA, SPRL, SCRL, SCRI, SCS, SNC ou SCA. La grande nouveauté réside en ce que la SFS, contrairement à l'ASBL, peut réaliser des opérations commerciales, à condition qu'elles s'inscrivent dans le but, à caractère social de la société (Cludts, 2015). Neuf mentions doivent être obligatoirement insérées dans les statuts de la SFS<sup>10</sup> :

1. Les associés ne recherchent qu'un bénéfice patrimonial limité.
2. Si la société procure aux associés un bénéfice patrimonial direct limité, le bénéfice distribué est strictement limité.
3. La définition du but social. "Le but social de la SFS est interne s'il est tourné vers la société elle-même (comme par exemple le bien être des travailleurs). Il est

8. En 1844, se crée à Manchester, la Société des Equitables Pionniers de Rochdale. Les règles qui régissent le fonctionnement de cette société vont rapidement être un modèle pour le mouvement coopérateur. Elles sont au nombre de quatre : adhésion libre et volontaire ; un membre, une voix ; rémunération limitée des parts de capital des membres ; répartition des bénéfices au prorata des activités des membres.

9. Entretiens téléphoniques avec les gérants de la brasserie Caracole, Botteresse de sur les Bois et de Blaugies, réalisés le 16 mars 2015.



---

externe lorsqu'il sort du cadre même de la société et est tourné vers la réalisation de projets plus vastes" (D'Hulstère et Pollénus, 2008, p.66).

4. La définition de la politique d'affectation des profits doit être conforme aux finalités de la société.
5. Nul ne peut prendre part au vote à l'A.G. pour un nombre de voix dépassant le dixième des voix attachées aux parts représentées.
6. La rédaction, chaque année, par les administrateurs d'un rapport spécial sur la manière dont la société a veillé à réaliser le but poursuivi.
7. Les modalités permettant aux membres du personnel d'acquérir la qualité d'associé.
8. Les modalités relatives à la perte de la qualité d'associé.
9. L'affectation du surplus de liquidation au but social de la société.

Après ce préliminaire sur le statut belge des coopératives, nous allons étudier chaque type d'entreprise présente dans le secteur brassicole en partant des études de cas et du tableau 1.1.

## 1.5.2 Multinationale

### A. InBev Belgium

InBev Belgium est une filiale détenue à 100% par Anheuser-Busch InBev (AB InBev). Elle occupe la place de leader en Belgique. Elle s'est constituée sous forme de Société Anonyme (S.A.) et possède aujourd'hui de nombreuses sociétés, notamment l'abbaye de Leffe, Brouwerij van Hoegaarden, InBev France, AB InBev China, AB InBev Nederland, Interbrew Asia... Elle ne doit cependant pas publier des comptes consolidés puisqu'elle est, elle-même filiale d'une autre société. Par conséquent, les comptes d'InBev Belgium comprennent essentiellement les résultats des brasseries Jupiler, Louvain (produisant la bière Stella Artois et Leffe) et Leew-Saint-Pierre. Nous baserons notre analyse empirique sur les comptes annuels d'InBev Belgium en reconnaissant les biais qu'engendrent une telle démarche en raison des transactions intergroupes qui peuvent abimer la véracité de l'image donnée par les comptes nationaux. Néanmoins, il nous semblait nécessaire d'étudier le cas d'InBev, plus grand brasseur belge et mondial. Ne pouvant pas choisir AB InBev car elle publie ses comptes avec les règles IAS/IFRS<sup>11</sup>, lesquelles représentent une autre politique que les règles de comptabilité belge, nous avons choisi InBev Belgium<sup>12</sup>.

Puisqu'InBev Belgium est une filiale d'AB InBev, nous nous focaliserons essentiellement sur cette dernière. AB InBev est un groupe coté en bourse sur le NYSE (New York Stock Exchange) et sur Euronext. Il possède un portefeuille de plus de 200 marques, est présent dans 25 pays et vend ses produits dans plus de 100 pays. En 2014, ses revenus étaient de 47.1 milliards de dollars et son EBITDA<sup>13</sup> de 18.5 milliards de dollars.<sup>14</sup>

---

10. Econosoc (2015), <http://www.econosoc.be/files/SFS.pdf>, [En ligne ; consulté le 15-07-2015]

11. Les normes comptables internationales IAS (International Accounting Standards) et IFRS (International Financial Reporting Standards) sont utilisées essentiellement dans les pays anglo-saxons et pour les sociétés cotées dans le reste du monde. La politique générale est de donner une information claire à l'actionnaire. De nombreuses règles diffèrent des normes comptables belges.

12. AB InBev (2015), <http://www.ab-inbev.com/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015] et InBev Belgium (2015), [http://www.ab-inbev.be/fr\\_BE/home.html](http://www.ab-inbev.be/fr_BE/home.html), [En ligne ; consulté le 20-05-2015]

13. L'EBITDA s'apparente à l'excédent brut d'exploitation dans la vision belge de la comptabilité. Il signifie Earnings Before Taxes, Interest, Depreciation and Amortization. Il montre les résultats de l'entreprise en ne prenant pas en compte l'amortissement, les taxes et les charges de la dette.

14. AB InBev (2015), <http://www.ab-inbev.com/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015]

Le capital souscrit d'AB InBev, au 30 avril 2014, équivalait à 1.238.608.344,12€. La structure de l'actionnariat d'AB InBev est opaque et complexe avec de nombreuses succursales et fondations. En annexe, un schéma la décrit (figure A.7). En 2014, les principaux actionnaires étaient la Stichting AB InBev pour 41.23%, EPS pour 7.99%, BRC Luxembourg pour 2.13% et le public pour 47.80%. Mais que cachent ces chiffres ? Outre les 47.80% qui sont mises en vente sur le marché, AB InBev reste détenu majoritairement par deux groupes familiaux. D'un côté, les actionnaires belges à l'origine d'Interbrew : famille de Spoelberch, de Mevius et Van Damme. De l'autre, les familles brésiliennes : famille Lemann, da Veiga Seicupira et Telles. Les trois familles belges n'occupent aucune fonction opérationnelle dans le groupe mais, trois d'entre elles siègent au Conseil d'Administration. Elles se sont unies dans un holding luxembourgeois, nommé Eugénie Patri Sébastien (EPS Luxembourg sur la figure A.7), duquel elles détiennent, via une "stichting" néerlandaise, près de 29% du capital d'AB InBev. Au-dessus de ce holding luxembourgeois, chacune des familles a bâti sa propre structure pour gérer sa fortune. (Bolvé, 2015; Belga, 2015)

Quant aux familles brésiliennes, elles se sont regroupées dans la société BRC (sur la figure A.7, nous pouvons voir la structure complexe du montage brésilien qui part des holding MH Telles et Sint Venerina pour arriver au holding BRC Luxembourg). Les familles brésiliennes détiennent environ 23% du capital d'AB InBev, un peu moins que les familles belges. (Van Hees, 2008)

## B. Gouvernance et caractéristiques

Le mode de gouvernance d'AB InBev correspond à celui des grandes sociétés cotées. A partir des années 1980, les grandes firmes se transforment sous l'effet de trois forces : la globalisation financière, l'intensification de la concurrence internationale et les nouvelles technologies. Elles possèdent alors de nouvelles caractéristiques que nous détaillons dans cette section. Un tableau récapitulatif est mis en annexe (figure A.8). (Plihon, 2003; Batsch, 2002)

Au cours des années 1980, un nouveau système financier se met en place, dans lequel la finance directe par les marchés de capitaux prend de l'importance par rapport au financement bancaire. Il s'ensuit un retour de l'actionnaire avec la concentration des titres dans les mains d'une nouvelle catégorie d'agents, les investisseurs institutionnels (assurances, SICAV, fonds de pensions...), qui obéissent à des impératifs essentiellement financiers. Les investisseurs institutionnels cherchent à imposer des règles de gestion dans les entreprises où ils ont investi. Leur objectif est double : (1) maximiser la valeur des participations financières et (2) créer un système de contrôle externe pour inciter les dirigeants à satisfaire les objectifs des actionnaires. (Plihon, 2003; Batsch, 2002)

L'objectif de maximisation de la valeur actionnariale impose aux sociétés cotées un Return On Equity de minimum 15% si elles ne veulent pas voir les investisseurs institutionnels se diriger vers d'autres sociétés plus rentables (Soto, 2013). Pour atteindre ces objectifs, les entreprises ont transformé leur organisation. Les nouvelles méthodes de gestion comprennent entre autre :

1. Des stratégies concurrentielles afin d'accroître le montant de bénéfice sur les ventes. Elles passent par la compression de l'emploi et des coûts salariaux, mais aussi par une flexibilisation de l'emploi (Aglietta et Rebérioux, 2004).
2. Des fusions et acquisitions qui permettent de réaliser des économies d'échelle et de réduire les effectifs salariés (Plihon, 2003).
3. Le recentrage sur les métiers de base. Cette politique conduit les entreprises à éliminer les activités dont la rentabilité est inférieure aux normes internationales exigées par

- 
- les actionnaires afin d'accroître le rendement des actifs économiques (Batsch, 2002).
4. L'externalisation et la sous-traitance de toutes activités susceptibles d'être réalisées de manière plus compétitive par des entreprises extérieures. Cette stratégie permet de compresser les coûts par la pression exercée sur les sous-traitants, d'externaliser les risques liés à tout investissement et de se recentrer sur les segments les plus profitables. L'entreprise verticalement intégrée se transforme alors en entreprises organisées en réseaux qui s'associent pour réaliser des projets communs (Plihon, 2003; Aglietta et Rebérioux, 2004).
  5. L'accroissement du taux d'endettement : un des moyens d'accroître la rentabilité des capitaux propre est d'en réduire la taille et de se financer par la dette (Batsch, 2002).

Dans ce contexte, les dirigeants sont placés sous surveillance. Ils jouissent d'une autonomie dans le choix de la stratégie industrielle de l'entreprise mais doivent respecter les objectifs financiers. Certaines formes de rémunération comme les stock-options sont utilisées pour inciter les dirigeants à maximiser la valeur actionnariale. Dès lors, "ce n'est plus la valeur productive de la firme mais sa valeur financière que les dirigeants cherchent à maximiser" (Baudry et Chassagnon, 2014, p.98). Ainsi, ils choisissent les investissements qui maximisent les profits à court terme et non les opportunités de croissance à long terme (Plihon, 2003).

La transformation des rapports sociaux de production des sociétés cotées, engendrée par la nouvelle logique financière et industrielle, s'est traduite par un transfert des risques sur les travailleurs. D'une part, les solidarités ont diminué, dû aux politiques de décentralisation des activités et à la plus grande différenciation des contrats de travail qui a renforcé l'individualisation. Le pouvoir de négociation collective des travailleurs a ainsi été réduit (Plihon, 2003). D'autre part, les salariés sont aujourd'hui soumis à une triple subordination : aux acteurs financiers qui commandent l'activité de l'entreprise et donc le travail, aux managers de l'entreprises et aux clients (Boyer et Orléan, 1991). Les salariés constituent la variable d'ajustement qu'ont les dirigeants pour assurer la stabilité des résultats de l'entreprise. S'en suit une dégradation des conditions de travail, une montée des maladies du travail et une réduction des effectifs (Aglietta et Rebérioux, 2004). En outre, les exigences de dividendes des actionnaires se font aux dépens de la mise en réserve et donc des futurs investissements. En 2012, 85% des bénéfices des entreprises du CAC40 sont versés en dividendes contre 30% en 1980 (Collinet, 2015).

### 1.5.3 PME familiales

Avant d'expliquer les caractéristiques de la propriété familiale, nous étudierons les deux brasseries familiales qui seront analysées dans la partie empirique : la brasserie du Bocq et la brasserie Cantillon

#### A. Brasserie du Bocq

La Brasserie du Bocq fut fondée en 1958 par Martin Berlot. Elle est restée 100% indépendante des grands groupes brassicoles et garde son esprit familial. Ses dirigeants n'ont pas voulu nous renseigner sur la composition de l'actionnariat<sup>15</sup> mais le site internet indique qu'elle est encore 100% familiale. De plus, deux des sept administrateurs sont de la famille Berlot. Elle est constituée en société anonyme depuis 1949 et est de petite taille (8.000.000€ de chiffre d'affaire en moyenne sur les huit dernières années). Selon ses statuts, la société a pour objet "la fabrication et le commercialisation de toutes sortes de bières et de boissons ainsi que toutes opérations se rattachant à l'industrie de la brasserie et la malterie"<sup>16</sup>. La

---

15. Echange de mails avec la brasserie du Bocq, avril 2015.

16. Bocq (2002), coordination des statuts au 7 octobre 2002.

brasserie produit quinze bières spéciales de haute fermentation en utilisant un procédé traditionnel avec fermentation en bouteille. Toutes les bières sont produites dans la brasserie à Purnode et une partie est exportée essentiellement en Europe, en Australie et au Japon <sup>17</sup>.

## B. Brasserie Cantillon

La brasserie Cantillon est familiale et artisanale. Elle fut créée en 1900 par la famille Van Roy-Cantillon, laquelle est toujours à la tête de l'entreprise. En effet, la famille Van Roy-Cantillon détient plus de 75% des parts de la société, formée sous statut SPRL. Selon la gérante, "la brasserie est totalement indépendante" <sup>18</sup>. En outre, les deux gérants sont de la famille Van Roy. Il n'y a pas de commissaires ni d'administrateurs. Comparé à la brasserie du Bocq, la brasserie Cantillon est 37 fois plus petite. Son chiffre d'affaire moyen entre 2004 et 2013 n'atteint que 211.000€. Elle correspond donc à une microbrasserie <sup>19</sup>.

Dans la brasserie Cantillon, six bières de fermentation spontanée sont brassées en respectant la recette d'antan avec des machines et outils anciens. La fermentation spontanée, processus utilisé au Moyen-âge, nécessite une fermentation à l'air libre de deux ans. L'objet social de la brasserie est de brasser et de distribuer de la bière. À côté de cela, elle poursuit un double objectif. D'une part, "la défense d'une tradition brassicole millénaire par la pratique du procédé de fermentation spontanée" <sup>20</sup>. D'autre part, la recherche de la qualité et la promotion du goût naturel de la bière. Toute sa production est biologique, dans le sens où elle est brassée à partir de céréales issues de l'agriculture biologique <sup>21</sup>.

## C. Gouvernance des PME familiales

La gouvernance des entreprises familiales est caractérisée par la propriété familiale. Une entreprise est familiale "lorsqu'un groupe d'actionnaires unis par des liens familiaux possède une part significative du capital et des droits de vote et exerce une influence effective sur le pouvoir de direction, de sorte que, culture de l'entreprise et culture familiale sont en interaction et symbiose étroites"(Mouline, 2000, p.15). Par conséquent, les entreprises familiales sont caractérisées par un chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion.

Les PME familiales possèdent de nombreuses caractéristiques qui leur sont propres. Nous en relèverons quelques unes. Premièrement, Ward (1998) montre qu'il existe, dans les PME familiales, une proximité entre les travailleurs et les actionnaires grâce à l'ambiance familiale mue par la solidarité et la confiance, ce qui inspire plus de loyauté et d'attention de la part des employés. Ces entreprises développent généralement leur propre culture basée sur la confiance, l'engagement, la loyauté et l'identité partagée (Amann et Allouche, 1998; Charreaux, 1991). Elles sont également caractérisées par un capital social élevé <sup>22</sup> (Arregle *et al.*, 2003). En outre, plusieurs auteurs montrent que les actionnaires des entreprises familiales ont une vision à plus long terme et prennent moins de risques (Dreux, 1990; Harvey, 1999; Donckels et Frohlich, 1991).

---

17. Du Bocq (2015), <http://www.bocq.be/francais/>, [En ligne; consulté le 20-05-2015]

18. Entretien téléphonique réalisé avec la gérante de la brasserie Cantillon, 20/03/2015.

19. Les microbrasseries désignent les petites brasseries spécialisées dans la production de bières spéciales. Ces brasseries adoptent une nouvelle attitude plus flexible, expérimentale et à l'écoute des consommateurs. Elles développent une production très identitaire, tant sur le plan gustatif que sur le plan régional. (Hebert et Griffon, 2010)

20. Cantillon (2015), [http://www.cantillon.be/br/1\\_1](http://www.cantillon.be/br/1_1), [En ligne; consulté le 20-05-2015].

21. Ibidem

22. Le capital social est la somme des ressources encastrées dans le réseau de relations de l'organisation (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Il inclut la confiance, la solidarité et les normes de réciprocité (Coleman, 1988; Defourny et Nyssens, 2011).

---

## 1.5.4 Entreprises sociales hybrides - Brasseries Trappistes

En Belgique, six brasseries ont reçu le logo "Authentic Trappist Product" (ATP) : les abbayes de Achel, Chimay, Orval, Rochefort, Westmalle et Westvleteren. Pour notre analyse empirique, nous avons sélectionné les brasseries Chimay et Westmalle. Avant de s'attarder sur ces deux cas précis, voyons ce que signifie le logo ATP.

Pour qu'une bière trappiste reçoivent le logo *ATP*, elle doit répondre à trois critères<sup>23</sup>.

1. "Elle doit être brassée à l'intérieur ou à proximité des murs d'une abbaye trappiste".
2. "La brasserie doit refléter clairement tant un lien de subordination indiscutable avec le monastère Trappiste bénéficiaire que l'appartenance à la culture d'entreprise propre au projet de vie monastique. La bière doit être brassée et commercialisée par les moines trappistes ou sous leur contrôle".
3. "Une partie des bénéfices est affectée à la subsistance des moines et à l'entretien du site de l'abbaye; le reste est versé à des œuvres caritatives de la communauté monastique".

### A. Chimay

Les moines cisterciens Trappistes de l'abbaye de Chimay produisent des bières et du fromage depuis 1862. Ils brassent six sortes de Chimay à l'Abbaye Notre-Dame de Scourmont portant le logo "Authentic Trappist Product". La brasserie prend le nom de "Bières de Chimay" et s'est constituée en société anonyme. Elle est de taille moyenne : son chiffre d'affaire moyen sur les huit dernières années est de 32.000.000€<sup>24</sup>.

Elle est détenue à 100% par la fondation Chimay Wartoise, fondation d'utilité publique<sup>25</sup>. Cette fondation fut créée le 27 septembre 1996 à l'initiative de la communauté monastique de l'Abbaye pour séparer la vocation monastique des préoccupations économiques. La mission de la fondation est de "faire progresser les entreprises et l'environnement régional dans le respect des Hommes qui la composent". Le conseil d'administration de la fondation interprète sa mission comme suit : "La Fondation Chimay-Wartoise a pour ambition d'être un ferment de dynamisme économique et social pour la région au travers des sociétés dont elle est l'actionnaire et par le soutien des actions locales de développement". Pour y parvenir, la fondation s'est dotée d'une charte. Elle s'engage notamment à payer le juste impôt et à éviter la quête aux subsides. Le conseil d'administration, composé de trois religieux sur cinq membres, a défini les trois grands axes d'intervention de la Fondation : aider les jeunes à prendre une place épanouie et autonome dans la société (axe 1); favoriser et développer les conditions qui maintiennent des emplois durables marchands et non-marchands (axe 2); soutenir les acteurs locaux (axe 3). Transversalement, la Fondation insiste pour que toutes actions se réalisent dans un esprit de développement durable<sup>26</sup>.

### B. Westmalle

La brasserie Westmalle fut construite en 1836. Durant de nombreuses années, l'abbaye ne brassa de la bière que pour sa propre consommation. Elle commença par vendre de

---

23. Association Internationale Trappiste (2015), <http://www.trappist.be/fr/pages/bieres-trappistes>, [en ligne, consulté le 19-05-2015].

24. Chimay (2015), <http://www.chimay.com/fr/biere-trappiste.html?IDC=25>, [En ligne; consulté le 20-05-2015]

25. La société "Bières de Chimay" est détenue directement par la fondation Chimay Wartoise à 89.11% et indirectement par les filiales de la fondation à 10.89%.

26. Fondation Chimay Wartoise (2015), <http://www.wartoise.be/la-fondation/>, [En ligne; consulté le 20-05-2015]

la bière au portail de l'abbaye puis, en 1921, la vente via des négociants prit le relais. Depuis, la brasserie fut agrandie et rénovée plusieurs fois. La production est cependant restée délibérément restreinte. La brasserie est de taille moyenne avec un chiffre d'affaire de 20.000.000€. A l'intérieur de l'abbaye, trois bières ATP de haute fermentation sont brassées dans le respect d'une tradition ancestrale. La brasserie prend le statut de SCRL<sup>27</sup>.

La brasserie est détenue à 49.96% par l'abbaye Notre-Dame du Sacré-Cœur de Westmalle (ASBL), à 49.80% par Caritas Cisterciensis (ASBL) et à 0.24% par l'abbaye Notre-Dame de Nazareth. Les quatre administrateurs de l'ASBL Caritas Cisterciensis et de l'abbaye de Westmalle sont les quatre mêmes religieux. La mission des deux ASBL est de soutenir les personnes dans le besoin et de veiller à ce que la brasserie soit gérée dans le respect des travailleurs et de l'environnement. Les revenus générés par la brasserie sont investis dans la modernisation des infrastructures, soutiennent les communautés de moines et permettent l'organisation de projets caritatifs<sup>28</sup>.

### C. Gouvernance

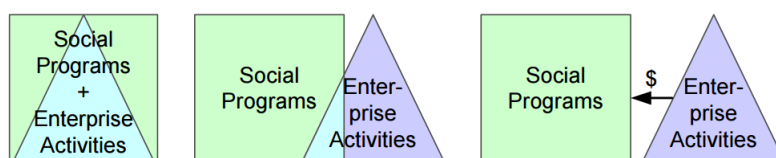
Le mode de gouvernance des abbayes trappistes correspond au groupe hybride dans lequel deux entités distinctes s'occupent respectivement des fonctions économiques et sociopolitiques, la première prenant le statut d'ASBL et la seconde celui de coopératives ou de sociétés par action. Les parties prenantes présentes dans l'ASBL sont généralement présentes dans l'entité commerciale pour la contrôler. Dans notre cas, les brasseries trappistes sont les filiales d'une ou plusieurs ASBL (Huybrechts, 2010).

Alter (2007) a réalisé une typologie des entreprises sociales qui tente de comprendre comment les entreprises sociales ont combiné des valeurs et finalités sociales avec des pratiques commerciales. Alter classe les entreprises sociales sur base (1) de l'orientation de leur mission et (2) du niveau d'intégration entre les programmes sociaux et les activités commerciales. Concernant l'orientation de leur mission, les entreprises sociales peuvent être soit centrées, soit reliées, soit déconnectées de la mission de l'organisation. Les brasseries trappistes sont généralement déconnectées de la mission de l'ASBL, dans le sens où leurs activités ne sont nécessaires à l'accomplissement de la mission des ASBL que par la génération de revenus. Cependant, elles pourraient également être considérées comme étant reliées à la mission de l'organisation car elles créent de l'emploi local ce qui contribue à la mission sociale de l'organisation mère qui comprend le développement local.

En ce qui concerne l'intégration entre les programmes sociaux et les activités commerciales, les brasseries trappistes sont *externes* aux programmes sociaux. Elles assurent le financement des programmes sociaux via des activités indépendantes. Sur la figure ci-dessous, les brasseries trappistes correspondent au cas à l'extrême droite.

FIGURE 1.1 – Niveau d'intégration entre les programmes sociaux et les activités commerciales

Source : Alter (2007), p.18



27. Westmalle (2015), <http://www.trappistwestmalle.be/fr/page/brouwerij> [En ligne ; consulté le 20-05-2015]

28. Ibidem

---

### 1.5.5 Coopératives de type multi-stakeholder

Nous avons choisi d'étudier la coopérative de la Lesse car elle respecte les principes et l'idéologie des coopératives définie par l'Alliance Internationale des Coopératives (AIC). Avant de rentrer plus en détail dans la description de la coopérative de la Lesse, voyons comment sont définies les coopératives. s L'AIC définit la coopérative comme "une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement"<sup>29</sup>. Les coopératives sont fondées sur les valeurs de démocratie, d'égalité, de solidarité, d'équité, d'entraide et d'autonomie. Elles reposent sur six principes<sup>30</sup>

1. L'adhésion libre et volontaire.
2. Un processus de décision démocratique reposant sur le principe "une personne - une voix".
3. La participation financière des membres et une limitation de la distribution du surplus.
4. L'autonomie de gestion par rapport aux entreprises privées et pouvoirs publics.
5. La formation continue de ses membres et la transparence envers la société.
6. La coopération.
7. L'intérêt pour la communauté.

#### A. Brasserie coopérative de la Lesse

La brasserie de la Lesse est née en 2010 lorsqu'un groupe d'amis de Buissonville décide de reprendre l'ancienne brasserie "La Rochefortoise". Elle est de très petite taille. Après avoir réuni 150 coopérateurs (associations, particuliers, habitats groupés, agriculteurs bio), CREDAL, un organisme de crédit alternatif, leur accorde le financement pour racheter le matériel de l'ancienne brasserie. Ils optent pour une Société Coopérative à Responsabilité Limitée et à Finalité Sociale (SCRL FS). Sensibles aux multiples crises du 21<sup>ème</sup> siècle, ils souhaitent inscrire la brasserie dans un modèle alternatif de développement. La finalité sociale est la relocalisation de l'économie en milieu rural en développant des circuits courts, la création d'activité et la remise à l'emploi, et enfin, l'activité participative. "L'objet social est bien évidemment de brasser et de distribuer de la bière, mais également toutes les activités que l'on peut retrouver autour, c'est-à-dire la production agricole des matières premières, les activités festives et culturelles autour de la bière..."<sup>31</sup>.

A côté du brassage de la bière, la brasserie développe un projet écologique. En effet, la bière est de 95 à 99% bio et la brasserie est membre d'Agricovert, coopérative à finalité sociale de producteurs écologiques et de consommateurs. La brasserie veut également lancer une malterie bio, accessible à tous les brasseurs. En outre, malgré les propositions, elle refuse toute exportation par idéologie écologiste<sup>32</sup>.

A propos de la structure des coopérants, les trois amis à l'origine du projet financent les 26 parts A du capital (fondateurs). Les autres coopérateurs seront titulaire des parts B (coopérateurs). Quelque soit le nombre de parts détenues, la règle "un homme-une voix" prévaut. Pour qu'une décision soit validée, il faut qu'elle recueille la majorité simple à la

---

29. ICA (2015), <http://ica.coop/en/what-co-operative>, [en ligne, consulté le 25-04-2015] Traduction de l'anglais au français.

30. Ibidem

31. Deloyer *et al.* (2011), Statut de la Brasserie coopérative de la Lesse

32. La Lesse (2015), <http://www.brasserie dela lesse.be/>, [en ligne, consulté le 20-05-2015]

fois chez les Coopérateurs A et les Coopérateurs B. Les bénéfices réalisés par la société sont réinvestis dans le projet afin de poursuivre sa finalité sociale<sup>33</sup>.

## B. Gouvernance

La gouvernance de la coopérative de la Lesse se réalise en fonction des principes coopératifs décrits précédemment. En plus de ces principes, la coopérative connaît une particularité : sa propriété est de type multi-stakeholder. Cela signifie qu'une pluralité de parties prenantes sont propriétaires de la coopérative : des usagers, des travailleurs, des habitants, des membres d'associations et d'autres brasseries. Certaines de ces parties prenantes font partie de la catégorie bénéficiaire<sup>34</sup> comme les habitants ou les travailleurs. D'autres, sont des bénéficiaires indirects, au sens où ils recherchent l'intérêt collectif. La recherche de l'intérêt collectif unit les différentes parties prenantes. (Petrella, 2016)

### 1.5.6 Conclusion

Le secteur brassicole est donc composé d'une diversité de types d'entreprises, qui diffèrent selon leur statut, leur taille et leur mode de gouvernance. Les brasseries peuvent prendre le statut de SA, de SPRL, de SCRL ou encore former un groupe hybride. Nous retrouvons des microbrasseries ne produisant que quelques centaines d'hectolitres de bières par an à côté d'InBev qui en produit onze millions. Le mode de gouvernance est également propre à chaque type de brasserie.

## 1.6 Conclusion

Ce chapitre nous donne une vue d'ensemble sur l'évolution et les caractéristiques actuelles du secteur brassicole, tant au niveau mondial qu'au niveau belge. On note une forte concentration du secteur couplée au regain d'intérêt pour les petites brasseries artisanales. En outre, la consommation et la production de la bière, autrefois réservée à l'Europe et aux Etats-Unis, se sont progressivement étendues dans les pays émergents. Au niveau belge, le secteur brassicole est composé d'une variété de modes organisationnels. Le chapitre suivant mobilisera les théories économiques des organisations pour expliquer la présence de ces différentes formes organisationnelles.

---

33. Deloyer *et al.* (2011), Statut de la Brasserie coopérative de la Lesse

34. "La catégorie bénéficiaire est composée des parties prenantes qui ont droit au surplus financier potentiel, c'est-à-dire le groupe de parties prenantes vers qui la mission sociale est orientée", (Petrella, 2016, p.8)



# Chapitre 2

## Comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ?

### 2.1 Introduction

Ce chapitre veut répondre à la question : comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ? Pour atteindre cet objectif, nous rappellerons d'abord les différentes théories qui s'intéressent à cette question. Nous verrons premièrement que la diversité institutionnelle a longtemps été un objet d'étude occulté par les économistes. Ensuite, nous nous intéresserons au travail d'Hansmann sur les coûts de transaction, ouvrage incontournable pour comprendre la diversité institutionnelle. Enfin, nous expliquerons la théorie évolutionniste, qui insiste sur l'importance de l'histoire et de l'environnement, et l'école comportementale qui met au cœur de l'analyse les questions de préférences et de motivations.

La deuxième section s'attèlera à justifier la présence de sociétés cotées, d'entreprises familiales, de groupes hybrides et de coopératives dans le secteur brassicole à partir de la théorie développée dans la première section. Enfin, dans la dernière section, nous poserons des hypothèses sur la politique des différentes entreprises en matière de répartition du surplus pour notre analyse empirique.

### 2.2 Théories économiques expliquant la diversité institutionnelle

#### 2.2.1 Arrivée tardive des théories expliquant la diversité institutionnelle

Les théories économiques expliquant la diversité organisationnelle au sein de l'économie peinent à voir le jour. L'économie classique et néoclassique restent centrées sur l'analyse du marché, appréhendé comme le lieu de coordination socialement optimal. La firme est réduite à une fonction de maximisation du profit sous contrainte d'une fonction de production. Elle est considérée comme un agent, une boîte noire qui n'a pas besoin d'être ouverte, et non comme une entité collective. (Petrella, 2003; Bacchiega et Borzaga, 2001)

Les théories néo-institutionnelles sont les premières à ouvrir la boîte noire. Elles regroupent la théorie des coûts de transaction, le paradigme contractualiste et la théorie des droits de propriété. Parmi ceux-ci, Hansmann prend pour objet de recherche l'explication de la présence d'une pluralité de formes organisationnelles dans l'économie. Néanmoins, d'autres théories néo-institutionnelles sont éclairantes pour comprendre les différents modes de propriété présents dans l'économie. Dans cette section, nous soulignerons leurs apports en

abondant, dans l'ordre, la théorie des coûts de transaction, la théorie contractualiste et la théorie des droits de propriété. Le travail d'Hansmann sera développé dans la prochaine section. (Huybrechts, 2010)

La théorie des coûts de transaction fut développée par Williamson (1985). Elle s'inspire du travail réalisé par Coase (1937), père fondateur des théories néo-institutionnelles. Coase (1937) met en évidence que certaines transactions sur le marché ont des coûts que la création d'une organisation pourrait réduire. Ces coûts de transaction comprennent les coûts de coordination (pour déterminer les prix, négocier, rechercher des partenaires...) et les coûts de motivation (pour contrôler les parties prenantes et s'assurer que les contrats soient bien exécutés).

Williamson prolonge la réflexion de Coase et essaye de comprendre pourquoi, dans certaines circonstances, la coordination des agents par le marché est remplacée par la coordination à travers une organisation. Il fonde sa théorie sur deux hypothèses de comportement. La première est celle de la rationalité limitée, développée préalablement par Simon (1955). Selon lui, les agents ne sont pas capables de prévoir tous les événements qui pourraient avoir une incidence sur leur transaction. En outre, même s'ils en étaient capables, il serait trop coûteux d'inscrire toutes ces éventualités dans le contrat. Dès lors, les contrats sont incomplets. La deuxième hypothèse est celle de comportements opportunistes : l'agent peut mentir ou cacher l'information afin de poursuivre son intérêt personnel. La rationalité limitée des agents et leur caractère opportuniste engendrent de nombreuses situations d'opportunisme ex-ante et ex-post qui créent des coûts de transaction. Selon cette approche, la forme de propriété choisie sera celle qui minimise les coûts de transaction. L'analyse de Williamson reste centrée sur le marché et l'entreprise capitaliste. Néanmoins, sa théorie sera reprise par Hansmann pour justifier la présence d'organisations non-capitalistes. (Borzaga *et al.*, 2011; Coriat et Weinstein, 1995; Baudry et Chassagnon, 2014)

La théorie contractualiste remonte à l'article de Alchian et Demsetz (1972), prolongé par la suite par l'article de Jensen et Meckling (1976). Elle repose sur l'hypothèse d'asymétries d'information, selon laquelle les deux cocontractants ne détiennent pas les mêmes informations. Les asymétries d'informations entraînent des phénomènes d'aléa moral<sup>1</sup> et de passager clandestin<sup>2</sup> (Akerlof, 1970). Ces phénomènes exigent du principal - qui manque d'informations- qu'il mette en place des contrats incitatifs afin que l'agent se conforme à ses intérêts. La théorie de l'agence, branche de la théorie contractualiste, s'intéresse particulièrement aux relations entre les propriétaires (le principal) et les managers (les agents) afin de déterminer la meilleure façon d'aligner les objectifs des managers avec ceux des propriétaires. Pour que le principal soit motivé à lutter contre les comportements opportunistes des managers, il faut qu'il ait droit aux bénéfices résiduels de l'organisation. Dès lors, si on suit cette théorie, les entreprises capitalistes devraient être supérieures aux autres formes organisationnelles car dans les coopératives et ASBL, les droits aux bénéfices résiduels sont limités. (Petrella, 2016; Bauwens, 2013; Nilsson, 1999)

Enfin, la théorie des droits de propriété prend racine dans les travaux de Grossman et Hart (1986). Elle s'intéresse à la manière dont sont attribués les droits de propriété. Les propriétaires sont généralement définis (Milgrom et John, 1992; Hansmann, 1996; Grossman et Hart, 1986) à partir de la possession de deux droits formels : le droit au contrôle résiduel

---

1. L'aléa moral consiste dans le fait qu'une personne ou une entreprise assurée contre un risque peut se comporter de manière plus risquée que si elle était totalement exposée au risque (Fagart et Chopin, 2003). L'asymétrie d'information est reliée à la nature opportuniste des contractants qui sont libres de changer de comportements une fois le contrat signé.

2. Le problème du passager clandestin (*free-rider*) désigne le comportement d'un agent qui profite d'un avantage sans y avoir investi autant d'efforts que les membres du groupe.

---

et le droit aux bénéfices résiduels. Le caractère résiduel comprend les droits qui ne sont pas attribués préalablement dans un contrat. Le droit au contrôle résiduel peut se limiter au droit d'élire le conseil d'administration et à certaines décisions fondamentales comme celle de fusionner ou de dissoudre la firme. Le droit aux bénéfices résiduels est le "droit de recevoir les surplus financiers une fois que l'ensemble des engagements financiers a été honoré et la plus-value sur la valeur de l'organisation" (Hansmann, 1996, p.11). Selon cette théorie, le droit de contrôle résiduel et le droit aux bénéfices résiduels doivent être possédés par les mêmes parties prenantes. La raison est assez claire : si ceux qui ont le contrôle sur l'entreprise n'ont pas droit aux bénéfices résiduels, ils auront peu d'incitants à utiliser leur pouvoir de contrôle pour maximiser les bénéfices. (Hart et Moore, 1988; Cuomo, 2014)

Ces trois théories mettent en évidence des concepts centraux pour expliquer l'existence des firmes dans l'économie comme la propriété, les contrats, les schémas d'incitations et les coûts de transaction. Deux points de convergence essentiels caractérisent ces écoles. D'une part, elles montrent que la firme peut être supérieure au marché dans certaines conditions et, d'autre part, elles restent centrées sur l'entreprise capitaliste.

### 2.2.2 Hansmann

La théorie d'Hansmann s'inspire des trois paradigmes précédents pour comprendre les raisons pour lesquelles les droits de propriété (droits au contrôle et aux bénéfices résiduels) reviennent à l'une ou l'autre des parties prenantes de l'entreprise. Hansmann ne parle pas de parties prenantes mais de "patrons". Les patrons sont les individus réalisant une transaction avec la firme : les investisseurs, travailleurs, fournisseurs ou clients. L'entrepreneur n'est pas considéré comme étant un patron. Hansmann justifie la présence de toutes entreprises détenues par une classe de patron : les coopératives de consommateurs, de producteurs, de travailleurs et celles détenues par les investisseurs. En outre, il a réalisé un travail influent sur les organisations à but non lucratif. (Huybrechts, 2010; Petrella, 2016)

Pour expliquer la présence d'une diversité des modes de propriété dans l'économie, il adopte une approche en terme de coûts de transaction en distinguant les coûts de transaction liés à une contractualisation sur le marché, en présence de rationalité limitée et de contrats incomplets, et ceux liés à la propriété. La thèse centrale d'Hansmann est que la propriété doit être assignée à la classe de patron qui minimise la somme des coûts de transaction une fois propriétaire. Un bon candidat sera le groupe de patrons qui souffre de coûts de contractualisation sur le marché élevés mais qui jouit de coûts de propriété faibles lorsqu'il est propriétaire. Les deux prochaines sous-sections s'attèleront à définir les coûts de contractualisation sur le marché et ceux de propriété. (Hansmann, 1996; Petrella, 2003; Cuomo, 2014)

## A. Coûts de contractualisation sur le marché

### A.1 Pouvoir de marché *ex-ante*

Les patrons peuvent premièrement subir des coûts en contractualisant sur le marché dû au pouvoir de marché acquis par certaines firmes. Ce pouvoir de marché peut inciter les patrons qui y sont soumis à édifier leur propre firme. Par exemple, dans le secteur de la bière, l'attitude quasi-monopolistique d'AB InBev pourrait induire les clients à créer une coopérative de consommateurs afin de réduire les prix et de produire une quantité plus optimale. (Cuomo, 2014)

### A.2 Pouvoir de marché *ex-post*

Le pouvoir de marché peut également s'exercer postérieurement à l'établissement d'une relation contractuelle dans le cas de transactions qui demandent à certains agents des

investissements spécifiques. Un actif est "spécifique lorsqu'un investissement durable doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas redéployable sur une autre transaction" (Coriat et Weinstein, 1995, p.57). Lorsque les investissements attachés aux transactions sont spécifiques, il existe un risque que le patron soit pris en otage, emprisonné dans la relation et sujet à des comportements opportunistes qui l'obligeraient à accepter une dégradation des termes du contrat. C'est le problème du *hold-up*. (Williamson, 1985; Baudry et Chassagnon, 2014)

Dans le secteur brassicole, les petits producteurs d'orge ou de malt pourraient être soumis aux desiderata des grandes brasseries comme AB InBev. Cela s'est d'ailleurs déjà produit. En 2009, suite au rachat d'Anheuser-Busch, AB InBev est endettée de 40 milliards d'euros. Pour réduire ses coûts, la multinationale adopte une nouvelle politique dans le monde entier : elle décide de payer ses fournisseurs 120 jours après ses achats. Les fournisseurs font ainsi crédit à AB InBev sans intérêt. Les très gros fournisseurs comme MaltEurop avaient qualifié la mesure d'inacceptable. Cependant, gros comme petits, ils ont dû s'adapter car AB InBev représente un quart du marché mondial. (Erik, 2009)

Les travailleurs qui se spécialisent dans un domaine très précis de l'entreprise peuvent également faire face au problème du lock-in car, étant spécialisés, ils pourraient rencontrer des difficultés pour trouver un travail similaire. L'employeur pourrait alors profiter de la situation en diminuant le salaire ou les autres termes du contrat de travail. Les problèmes de lock-in peuvent être réduits en assignant la propriété de la firme aux patrons qui sont affectés par ceux-ci. (Hansmann, 1996)

#### *A.3 Les risques de contrats à long terme*

Pour éviter les comportements opportunistes, il peut être utile de rédiger des contrats à long terme non modifiables. Cependant, ces derniers peuvent engendrer des risques pour la firme et ses patrons. En effet, des changements dans les conditions de marché (inflation, changement dans les taux d'intérêts et les taux de change) peuvent produire des gains pour certaines parties et des pertes pour d'autres. (Hansmann, 1996; Cuomo, 2014)

#### *A.4 Asymétries d'informations*

Des coûts de contractualisation sur le marché peuvent également survenir lorsque la firme dispose d'informations pertinentes que ses patrons ne connaissent pas ou, au contraire, lorsque les patrons possèdent des informations importantes que la firme ne connaît pas. Par exemple, les brasseries connaissent généralement mieux que les consommateurs la qualité des bières qu'elles vendent. Elles pourraient dès lors être incitées à délivrer des bières de qualité inférieure à ce qu'elles ont annoncé. Dans ces circonstances, la formation d'une coopérative de consommateurs permet de réduire la tendance des firmes à exploiter cette asymétrie d'information. (Akerlof, 1970; Hansmann, 1996)

Les problèmes d'asymétries d'information peuvent également arriver lorsque les patrons possèdent des informations sur leur niveau de performance qui sont inaccessibles à la firme. Par exemple, il est possible que la firme ne sache pas évaluer la qualité du travail fournie par les employés. Ceux-ci pourraient alors être tentés de la diminuer. Dans ce cas, il peut être efficient que les travailleurs deviennent les propriétaires de l'entreprise. Cependant, cela n'éliminera pas nécessairement les risques de comportements opportunistes. En effet, lorsque les travailleurs sont nombreux, la surveillance entre eux devient difficile et le risque qu'il existe des passagers clandestins augmente. (Hansmann, 1996; Cuomo, 2014)

#### *A.5 Comportements stratégiques*

Les asymétries d'information peuvent engendrer des comportements stratégiques de la part des patrons. Chaque patron connaît généralement des informations que n'ont pas les autres patrons. Par exemple, les managers possèdent des informations sur les plans et stratégies

---

de la firme qui ne sont pas disponibles aux autres patrons. De même, les patrons ont des informations sur leurs préférences que ne connaissent pas les managers. Les patrons peuvent garder secrètes ces informations pour éviter de donner à l'autre partie un avantage dans les négociations. Ces comportements peuvent mener à de longues et couteuses négociations où chaque patron cache sa position tout en cherchant à deviner celle de l'autre. En outre, à cause du manque d'informations sur les préférences des agents, les firmes peuvent rencontrer des difficultés pour satisfaire les patrons à moindre cout. (Hansmann, 1996; Bacchiega et Borzaga, 2001)

## **B. Coûts de propriété**

Les propriétaires d'une entreprise ont droit aux bénéfices et au contrôle résiduel. Ces deux droits comportent des coûts. Le droit au contrôle résiduel est lié à deux catégories de coûts : les coûts de contrôle des managers et les coûts des décisions collectives. Le droit aux bénéfices résiduels est associé aux coûts de supporter le risque de l'entreprise.

### *B.1 Coûts de contrôle des managers*

Dans les grandes entreprises, il existe de nombreuses "relations d'agence dans lesquelles un individu (le principal) délègue une partie de son autorité à un autre individu (l'agent) pour qu'il agisse en son nom afin de poursuivre les intérêts qu'il a fixé" (Petrella, 2016, p.13). En effet, les propriétaires délèguent généralement l'autorité de prendre les décisions au conseil d'administration, lequel délègue la majorité des décisions opérationnelles aux managers. Ces relations entraînent des coûts d'agence qui sont de deux sortes : les coûts de surveillance des managers et les coûts de comportements opportunistes de la part du manager lorsqu'il n'est pas efficacement surveillé. (Hansmann, 1980)

Les coûts de surveillance des managers comprennent les coûts nécessaires pour collecter l'information sur les performances des managers et pour communiquer ces informations. Au plus les propriétaires seront engagés dans des transactions fréquentes et durables avec la firme, au plus les coûts de surveillance seront faibles. Ainsi, il est plus facile pour une coopérative de travailleurs de surveiller efficacement les managers que pour une coopérative de consommateurs puisque les travailleurs sont continuellement en contact avec la firme. En outre, au plus le nombre de propriétaire est important, au plus les coûts de surveillance sont élevés car le gain dérivé d'une surveillance efficace diminue lorsque le nombre de propriétaires augmente ce qui réduit l'incitant individuel à surveiller les propriétaires. (Jensen et Meckling, 1976; Hansmann, 1996)

Si les propriétaires échouent à surveiller les managers, ces derniers pourraient se comporter de manière opportuniste en favorisant leurs propres intérêts. Cependant, selon Hansmann, les managers engagent rarement des comportements opportunistes car leurs comportements sont conditionnés par une variété de contraintes et d'incitants au-delà des récompenses et sanctions des propriétaires. (Hansmann, 1996; Cuomo, 2014)

### *B.2 Coûts des décisions collectives*

Les coûts liés à la prise de décisions collectives proviennent essentiellement de l'hétérogénéité des intérêts des propriétaires. Ils sont de deux sortes : les coûts résultant d'une décision inefficace et les coûts du processus de décision en lui-même.

Analysons premièrement les coûts résultant d'une décision inefficace. Lorsque les propriétaires ont des intérêts divergents, ils doivent adopter des mécanismes de choix collectifs pour pouvoir prendre des décisions. Généralement, ils décident de voter à la majorité. Les mécanismes de vote reflètent les préférences du voteur médian et non du voteur moyen. Si le voteur médian et moyen ont des préférences différentes, les décisions peuvent être inefficaces.

De plus, passer par un système de vote pourrait permettre à une majorité non légitime de s'accaparer le pouvoir. Un exemple extrême donné par Hansmann est une majorité formée par les personnes ayant les yeux bruns qui pourraient par exemple voter des augmentations salariales uniquement pour les travailleurs aux yeux bruns. Les décisions pourraient également maximiser le bien-être d'une minorité qui a beaucoup de pouvoir au sein de la firme. Cela conduirait à une perte nette de bien-être pour les autres parties prenantes, entraînant une perte nette de bien-être si l'on considère l'ensemble des propriétaires. (Hansmann, 1996; Petrella, 2016)

Le processus de décisions peut en lui-même être couteux, au sens où les propriétaires doivent investir du temps et des efforts pour obtenir les informations à propos de la firme, assister aux réunions et assemblées générales et négocier. Cependant, la participation aux décisions collectives a une valeur intrinsèque car elle peut procurer une satisfaction dans le fait de pouvoir participer et contrôler la firme. (Hansmann, 1996; Cuomo, 2014)

Au plus les propriétaires seront hétérogènes, au plus les coûts de négociation et les risques de décisions inefficaces seront élevés. Dans la coopérative de la Lesse, les propriétaires sont très hétérogènes puisqu'ils sont composés de différentes parties prenantes (travailleurs, clients, ASBL...). Leurs intérêts devraient diverger, rendant la décision collective difficile. Selon Hansmann, l'existence de coopératives s'explique principalement par le caractère homogène des patrons qui sont propriétaires. Dès que les travailleurs, consommateurs ou producteurs ont des intérêts divergents entre eux, les coûts de décisions collectives deviennent prohibitifs et empêchent toutes coopératives de se former.

### *B.3 Coûts pour la prise de risque*

Les coûts liés au droit aux bénéfices résiduels proviennent du risque associé à la firme. En effet, les propriétaires sont rémunérés en fonction des résultats de l'entreprise qui peuvent parfois être négatifs. Certains types de patrons peuvent aisément supporter ce risque en diversifiant leur source de revenus. C'est le cas des investisseurs et des consommateurs. Au contraire, les travailleurs peuvent difficilement diversifier leur source de revenus. Cet argument est couramment utilisé pour justifier la supériorité des firmes capitalistes. Cependant, selon Hansmann, l'importance de ces coûts est surestimée. (Hansmann, 1996; Vanek, 1970)

## **C. Conclusion et limite de la théorie d'Hansmann**

Hansmann a réalisé le travail le plus influent pour expliquer la pluralité des modes de propriété présents dans l'économie. Il analyse, de manière systématique, les raisons de la diversité des entreprises en termes d'allocation des droits de propriété à différents types de parties prenantes. Ainsi, les droits de propriété doivent être alloués à la partie prenante qui, une fois propriétaire, minimise la somme des coûts de transaction. Selon Hansmann, les entreprises capitalistes sont prépondérantes car les investisseurs subissent des coûts de contractualisation élevés lorsqu'ils ne sont pas propriétaires et jouissent de coûts de propriété très faible une fois propriétaire (cf. infra). La présence de coopératives est justifiée lorsqu'il existe d'importantes imperfections du marché envers une catégorie de patrons. Dans ce cas-là, cette catégorie de patrons sera prête à assurer le contrôle de l'entreprise si l'augmentation des coûts de propriété est moins importante que le gain en termes de coût de contractualisation sur le marché. Par exemple, les travailleurs qui font face à des problèmes de lock-in auront intérêt à former une coopérative de travailleurs si l'augmentation des coûts de propriété dû à l'hétérogénéité de leurs intérêts est plus faible que le gain réalisé en s'organisant en coopérative. De même, les petits producteurs cultivant la même céréale auront intérêt à s'organiser en coopérative s'ils font face à un pouvoir de monopsonne élevé. (Hansmann, 2014; Petrella, 2016)

---

Hansmann n'accorde donc qu'un rôle de transition aux coopératives : ces modes d'organisation ne sont justifiés que dans certains contextes spécifiques caractérisés par d'importants échecs de marché. Les entreprises capitalistes ont un avantage comparatif et remplaceront les coopératives dès que les échecs de marché auront disparu. La raison de ce pessimisme réside dans le manque d'attention porté aux caractéristiques et mécanismes propres des coopératives, c'est-à-dire leurs valeurs (démocratie, égalité, solidarité, entraide...), leurs principes (coopération, autonomie, indépendance, participation, flexibilité), leur finalité (poursuite d'objectifs de bénéfices publics et mutuels) et la présence d'un capital social élevé. (Spear, 2000; Levi, 2005)

En outre, Hansmann ne s'intéresse pas aux trajectoires évolutives et adaptatives des organisations (Jeanjean, 1999; Gomez, 1996). Il sous-estime également l'importance de l'histoire, du contexte et de l'environnement pour expliquer la présence des organisations. L'environnement n'est examiné qu'à travers le marché et les transactions. Il est déconnecté du contexte social et culturel dans lequel il s'encastre (Powell et DiMagio, 1991; Granovetter, 2004). Selon Spear (2000), les régimes fiscaux, la législation, la présence antérieure de certains types d'organisations et les facteurs culturels expliquent la diversité organisationnelle.

Au vu des critiques qui sont adressées à Hansmann, il est important de coupler son approche avec d'autres théories qui donnent de l'importance à l'environnement, à l'histoire et aux motivations intrinsèques des individus. C'est ce que nous entreprendrons dans la prochaine section.

### **2.2.3 La diversité institutionnelle vue par les théories comportementales et évolutionnistes**

Pour compléter les théories néo-institutionnelles, nous avons choisi d'explorer l'économie comportementale et les théories évolutionnistes. Ces deux théories permettent de comprendre pourquoi différents types d'entreprises émergent dans l'économie. L'économie comportementale donne une place centrale aux différents comportements, préférences et motivations humaines pour expliquer l'émergence des organisations. De son côté, l'évolutionnisme analyse la diversité institutionnelle de manière dynamique en tenant compte de l'histoire, du contexte et de l'environnement. Nous expliquerons successivement l'approche comportementale puis la théorie évolutionniste.

#### **A. L'école comportementale**

L'économie comportementale se focalise sur les motivations et les comportements des êtres humains. Elle regroupe de nombreux travaux. Pour rester dans notre objet d'étude, nous nous focaliserons essentiellement sur certains articles qui nous aident à comprendre l'émergence des différents types de brasseries. L'économie comportementale remet en question l'hypothèse selon laquelle les individus n'agissent qu'en fonction de leur intérêt personnel. Elle souligne au contraire que l'homme agit selon une combinaison de motivations et une diversité de préférences (Borzaga *et al.*, 2011).

En ce qui concerne les motivations, l'homme agit selon un continuum qui va des motivations intrinsèques aux motivations extrinsèques. Les motivations intrinsèques font référence au fait d'entreprendre une action parce qu'elle est intrinsèquement intéressante et agréable alors que les motivations extrinsèques se réfèrent au fait d'entreprendre une action pour les conséquences distinctes qu'elle apporte. Entre ces deux motivations, il existe, selon Gagné et Deci (2005), quatre grands types de motivations extrinsèques qui dépendent de l'autonomie dont jouit l'agent (cf. figure A.9 en annexe). D'autres auteurs soulignent l'existence de motivations prosociales qui seraient composées d'un mixte de motivations intrinsèques et

extrinsèques (Francois et Vlassopoulos, 2008). Les motivations prosociales sont définies comme étant le désir d'avoir un impact positif sur les autres et la société (Kjeldsen et Bogh, 2013).

Les individus motivés intrinsèquement n'ont pas besoin d'être récompensés pour l'activité réalisée puisqu'ils trouvent leur "récompense" dans l'activité elle-même (Gagné et Deci, 2005; Deci et Ryan, 2000). La présence de motivations intrinsèques augmentent la satisfaction au travail, les performances des travailleurs (Borzaga et Tortia, 2006), l'engagement et la confiance (Connell et Wellborn, 1990), la capacité à apprendre (Ryan, 1995) et réduit les comportements opportunistes (Frey, 1997). De manière similaire, les motivations prosociales augmentent la productivité, les performances et la créativité (Grant et Berg, 2010). Par contre, les récompenses extrinsèques, la surveillance, les deadlines et la compétition réduisent les motivations intrinsèques et pro-sociales (Deci et Ryan, 2000).

Concernant les préférences, l'homme peut avoir des préférences centrées sur lui mais également centrées sur l'autre (Ben-Ner et Putterman, 1998). Fehr et Fishbacher (2000) montrent que les individus peuvent prendre des décisions motivées par leur préoccupation pour le bien-être des autres, par une inclinaison à la réciprocité ou encore, par la recherche de justice et d'équité. Nos préférences, qui sont l'expression de nos besoins et de nos motivations, sont le moteur essentiel de nos comportements. Contrairement aux hypothèses de l'économie classique et néo-institutionnelle, l'homme n'agit donc pas uniquement selon son intérêt personnel.

Selon l'école comportementale, les préférences d'un individu et l'organisation dans laquelle il travaille s'influencent mutuellement. D'un côté, les préférences sont endogènes dans le sens où elles dépendent des différentes formes organisationnelles et structures de propriété. Par exemple, la contrainte de non-redistribution des profits et la gouvernance participative renforce la confiance, la réciprocité et les motivations intrinsèques. Parallèlement, le comportement des individus a une incidence sur l'évolution de l'organisation. Par exemple, la présence d'une forte confiance entre les travailleurs pourrait soutenir la production d'un surplus économique car elle réduit les risques de comportements opportunistes et stratégiques et encourage la poursuite de buts communs. (Borzaga *et al.*, 2014)

## B. Les théories évolutionnistes

Les théories évolutionnistes étudient l'émergence et l'évolution des organisations et de leurs pratiques.

Elles considèrent les entreprises comme "des entités organisationnelles fondées sur un ensemble de routines dynamiques et de connaissances construites sur le long terme à partir de processus d'apprentissage collectif, sous contraintes de dépendance de sentier" (Baudry et Chassagnon, 2014, p.62). Décortiquons cette définition.

Selon cette approche, la finalité de la firme est d'assurer la coordination interindividuelle des connaissances pour pouvoir s'adapter à son environnement. Pour y parvenir, la firme doit développer des routines, c'est-à-dire des règles de conduite et des procédures susceptibles d'améliorer la coordination. Les routines regroupent les procédures de résolution de problèmes que l'entreprise met en place à de maintes reprises pour s'adapter à son environnement. Elles constituent la mémoire organisationnelle de l'entreprise et sont le fruit d'un processus d'apprentissage dynamique qui s'oppose à la vision statique des théories néo-classiques et néo-institutionnelles. Chaque organisation développe ses propres compétences et routines, adaptées à son environnement, si bien qu'elles sont non codifiables et non transférables et constituent ainsi un avantage comparatif. (March, 1991; Baudry, 2003; Bauwens, 2013)



---

On sort donc d'une approche reposant sur le marché, la propriété ou les contrats pour se diriger vers une théorisation de l'organisation en tant qu'entité singulière et collective. Cette approche reconnaît l'hétérogénéité des firmes. (Baudry et Chassagnon, 2014)

Contrairement à Hansmann, l'évolutionnisme rejette l'individualisme méthodologique<sup>3</sup>. Cette théorie considère que les agrégats macroéconomiques sont endogènes au système et émergent des interactions complexes et dynamiques entre les éléments micros et leur environnement. Pour eux, il existe un niveau "mésos", entre le niveau micro et macro, où les interactions des organisations prennent place (van den Bergh, J C and Gowdy, J M, 2003). Dans cette perspective, des facteurs supra-individuels, comme l'histoire et l'environnement économique, deviennent des éléments cruciaux pour expliquer les choix institutionnels et la diversité des configurations organisationnelles. On notera par exemple que le processus d'accumulation inter-temporelle des connaissances est fortement influencé par les choix passés (path dependency) (North, 1990). Autrement dit, c'est la nature même des routines accumulées au sein de l'organisation qui détermine les trajectoires qu'elle va prendre (Coriat et Weinstein, 1995). Cela remet en cause le postulat standard selon lequel les firmes peuvent choisir entre une infinité de technologies (Hodgson, 1998).

### C. Conclusion

Ces deux théories économiques donnent de nouvelles pistes pour comprendre l'émergence et l'évolution des organisations. Premièrement, les motivations individuelles peuvent faire émerger et évoluer les organisations. Selon Borzaga *et al.* (2014), les motivations sont fondamentales : elles encadrent l'action et dirigent le changement. L'organisation adapte constamment ses objectifs et routines aux motivations individuelles et collectives. Ensuite, les organisations peuvent émerger et évoluer suite à des changements dans l'environnement culturel, législatif, économique et social. Par exemple, l'émergence des entreprises sociales en Europe dans les années 1980 peut notamment être expliquée par la remise en question de nos systèmes de protection sociale dû à la montée du chômage, la diminution des dépenses de l'État et les crises économiques (Defourny, 2001). Enfin, l'histoire peut expliquer la trajectoire prise par les organisations (Borzaga *et al.*, 2014).

#### 2.2.4 Conclusion des théories économiques expliquant la diversité organisationnelle

La théorie d'Hansmann et les écoles évolutionnistes et comportementales nous semblent complémentaires pour comprendre la présence d'une diversité de modes de propriété dans l'économie puisqu'elles se focalisent sur des éléments différents mais importants. D'un côté, Hansmann insiste sur le *contexte économique sectoriel*, les attributs de la transaction et la nature des biens produits pour rendre compte des différents modes de propriété. De l'autre, les théories évolutionnistes montrent la prégnance de l'histoire et du *contexte macroéconomique*, social et culturel pour théoriser la diversité des firmes. Enfin, les théories comportementales donnent une place centrale aux différents comportements, préférences et motivations humaines, lesquelles permettent l'émergence de nouvelles formes institutionnelles.

---

3. Selon le postulat d'individualisme méthodologique, les phénomènes sociaux sont expliqués par l'agrégation des comportements individuels qui font émerger le phénomène. L'organisation est définie par la somme des individus qui la composent (Arnsperger, 2010).

## 2.3 Comment expliquer la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ?

Les théories économiques développées dans la première section donnent les clés pour comprendre la présence de sociétés cotées, d'entreprises familiales, de coopératives de type multi-stakeholder et de groupes hybrides dans le secteur brassicole. Nous analyserons chacun des cas séparément.

### 2.3.1 Multinationale

Afin de comprendre les raisons pour lesquelles une multinationale comme AB InBev est présente dans le secteur brassicole, nous justifierons premièrement la présence d'entreprises capitalistes dans ce secteur avec la théorie d'Hansmann. Ensuite, nous nous attèlerons aux éléments théoriques qui peuvent expliquer la taille d'AB InBev.

#### A. Application de la théorie d'Hansmann

Hansmann argumente en faveur de la supériorité des firmes capitalistes pour la production de biens privés en l'absence d'échecs de marché importants. Sa théorie nous permet donc de justifier la présence d'entreprises capitalistes dans le secteur brassicole. Pour le comprendre, nous analyserons les coûts de contractualisation sur le marché que subissent les investisseurs lorsqu'ils ne sont pas propriétaires et les coûts de propriété qu'ils connaissent lorsqu'ils deviennent propriétaires.

##### A.1 Coûts de contractualisation sur le marché

Les coûts que subissent les investisseurs lorsqu'ils ne sont pas propriétaires proviennent principalement de deux sources : les asymétries d'informations et les problèmes de lock-in.

Les asymétries d'information viennent du fait que seule l'entreprise connaît l'utilisation réelle qu'elle va faire des fonds qui lui sont octroyés. Dès lors, les propriétaires peuvent être incités à dévier une partie de la somme empruntée pour eux-mêmes en s'accordant d'importantes dividendes ou de hauts salaires. Ils pourraient également être incités à utiliser les fonds dans des projets risqués et spéculatifs qui génèrent d'importants bénéfices s'ils réussissent mais qui, dans le cas contraire, peuvent conduire à la faillite de l'entreprise. Si la firme fait faillite, la perte incombera essentiellement aux investisseurs qui ne seront pas remboursés. C'est le problème d'aléa moral : en sachant que le risque qu'ils prennent est pris en charge par les investisseurs, les propriétaires ont tendance à en prendre plus qu'à l'accoutumée. (Hansmann, 1996)

Les problèmes d'asymétries d'informations sont amplifiés par le problème du *lock-in*. Généralement, la durée des investissements correspond à l'espérance de vie de l'actif spécifique qu'ils financent. Cela enferme les investisseurs dans une relation de longue durée et augmente substantiellement leur exposition aux comportements opportunistes des propriétaires. De plus, les investissements de long terme sont soumis au risque de changement dans les taux d'inflation. (Hansmann, 1996)

Pour réduire les risques d'exploitation des investisseurs, il est souvent nécessaire qu'ils deviennent eux-mêmes les propriétaires de la firme (Hansmann, 1996).

##### A.2 Coûts de propriété

Les actionnaires connaissent des coûts de propriété faibles. Seule la surveillance des managers peut poser problème lorsque le capital est détenu par un grand nombre de petits investisseurs. Dans ce cas-là, les actionnaires sont peu incités à surveiller les managers.

---

Cependant, nous avons expliqué dans le chapitre précédent que la montée des investisseurs institutionnels a favorisé la concentration du capital et entraîné un contrôle efficace des managers. Dans le cas d'AB InBev, le capital est fortement concentré dans les mains de quelques familles. Le risque d'une mauvaise surveillance et de comportements opportunistes de la part des managers est donc faible. En outre, selon la théorie de l'agence, les actionnaires sont les patrons les plus à même de lutter contre les comportements opportunistes des managers car ils possèdent le droit aux bénéfices résiduels. Dans les autres types d'entreprises (coopératives, ASBL), les droits aux bénéfices résiduels sont généralement limités. (Jensen et Meckling, 1976; Hansmann, 1996)

Les coûts de décision collective sont très faibles pour les actionnaires car ils représentent la classe de patrons la plus homogène. En effet, tous les actionnaires poursuivent l'objectif de maximisation des profits. De plus, les actionnaires sont les patrons qui supportent le mieux le risque associé aux bénéfices résiduels car ils peuvent diversifier leur source de revenus. (Hansmann, 1996)

Pour conclure, Hansmann justifie la présence d'entreprises capitalistes dans le secteur brassicole vu que les coûts de propriété sont faibles tandis que les coûts de contractualisation sur le marché, encourus par les apporteurs de capitaux, sont élevés.

## **B. Comment expliquer la présence d'une multinationale dans le secteur brassicole ?**

### *B.1 Approches néo-institutionnelles*

Certaines théories néo-institutionnelles justifient la présence d'une multinationale telle qu'AB InBev dans le secteur brassicole. La théorie transactionnaliste et celle des droits de propriété s'intéressent à la taille des firmes mais se concentrent essentiellement sur l'intégration verticale des firmes<sup>4</sup>. Or, aujourd'hui, les multinationales ont tendance à réaliser des fusions dans leur secteur d'activité sans intégrer verticalement les activités en amont et en aval de la chaîne de production (Gabrié, 2001). Pour comprendre l'émergence d'une multinationale telle qu'AB InBev, nous devons plutôt mobiliser la théorie de l'avantage spécifique qui prend racine dans l'approche de Williamson et celle de l'oligopole international. Ces deux théories utilisent un raisonnement en terme de coûts de transaction et de coûts de production.

Selon ces deux théories, une firme a intérêt à s'étendre et à acquérir d'autres entreprises tant que les gains qu'elle peut réaliser par cette acquisition sont supérieurs aux coûts de coordination supplémentaires au sein de l'organisation. Les gains qu'elle peut réaliser dépendent essentiellement des avantages spécifiques qu'elle pourra transférer à l'entreprise acquise, mais aussi des synergies<sup>5</sup> entre les deux entreprises et du pouvoir de marché ac-

---

4. Williamson (1985) s'intéresse à l'intégration verticale lorsque les fournisseurs doivent réaliser des investissements spécifiques ce qui génère des risques de comportements opportunistes. Imaginons un éditeur X qui demande à son imprimeur Y d'imprimer des dépliants. Pour y parvenir, Y doit acheter une imprimante spécifique. S'il décide de signer le contrat, Y a un pouvoir de négociation vis-à-vis de X car il peut lui faire subir de lourdes pertes en cas d'abandon du contrat si ce dernier ne retrouve pas rapidement un autre imprimeur. De même, X pourrait adopter un comportement post-contractuel opportuniste en reconsidérant son offre une fois l'imprimante achetée. Face à ces risques, l'intégration verticale constitue la meilleure structure de gouvernance.

La théorie des droits de propriété s'intéresse au transfert de propriété lors d'une intégration verticale. Lorsqu'une firme intègre son fournisseur, elle achète les droits résiduels du manager de la firme intégrée et augmente sa part dans la répartition du surplus. Mais, elle réduit les incitations du fournisseur à investir de manière optimale, si bien que les bénéfices collectifs de l'intégration peuvent être insuffisants pour justifier cette stratégie. (Baudry et Chassagnon, 2014)

5. "La réalisation de synergies correspond à une création de valeur supplémentaire obtenue grâce au regroupement des entreprises concernées et qui n'aurait pas été obtenue sans la mise en œuvre effective de ce regroupement" (Meier et Schier, 2012, p.25)

quis. Les avantages spécifiques proviennent d'avantages absolus de coûts, de publicité, de différenciation du produit, de rendements croissants, d'économie d'échelle et de techniques brevetées. Ils sont fondés sur des actifs spécifiques, la plupart intangibles (capital humain, savoir-faire, technologie, marque, réputation...). Ils ont le caractère de bien public (tels que l'éducation et la connaissance) : ils peuvent donc être transférés dans une unité de production supplémentaire à un coût marginal très faible et peuvent être consommés sans que leur disponibilité ne diminue. Ils renforcent la consolidation d'un secteur de deux manières. Premièrement, grâce à ces avantages, les multinationales sont capables d'ériger des barrières à l'entrée empêchant de nouvelles brasseries d'entrer sur le marché. Ensuite, ils augmentent les gains potentiels de futures acquisitions puisqu'ils sont facilement transférables dans une unité de production supplémentaire.

### *B.2 Economie comportementale*

La présence d'une multinationale dans le secteur brassicole peut s'expliquer par l'existence d'actionnaires et de dirigeants mus essentiellement par des motivations extrinsèques. Leurs préférences pour la maximisation du profit peut expliquer la volonté d'accroître la taille d'InBev.

### *B.3 Economie évolutionniste*

L'approche évolutionniste donne quelques éléments pour comprendre l'histoire d'AB InBev. En effet, selon l'évolutionnisme, l'environnement économique est important pour expliquer la présence de telle ou telle structure organisationnelle. Or, les dernières acquisitions d'InBev (Anheuser-Busch en 2008 et Modelo en 2013) furent possibles grâce au manque de résistance de la part des régulateurs anti-trust.

## **2.3.2 PME Familiales**

Les PME familiales sont des entreprises capitalistes pour lesquelles les actionnaires sont majoritairement des membres d'une même famille. Leur forte présence dans le secteur brassicole peut être expliquée par les trois théories développées dans la section 2.2.

### **A. Hansmann**

Selon Hansmann, les PME familiales prennent la forme d'entreprises capitalistes car c'est ce mode de propriété qui permet de réduire au maximum les coûts de transaction comme expliqué dans la section précédente. En outre, leur caractère familial leur donne un avantage dans la réduction des coûts de transaction comparé aux entreprises capitalistes classiques. Ces avantages peuvent expliquer les raisons pour lesquelles les PME familiales sont tant présentes dans le secteur brassicole. Nous décrirons successivement leurs attributs dans la réduction des coûts de contrat et des coûts de propriété.

#### *A.1 Avantages dans la réduction des coûts de contrat*

Dans le chapitre précédent, nous avons relevé quelques caractéristiques des PME familiales : la présence d'un capital social élevé, d'une forte confiance entre les parties prenantes et d'une identité partagée au sein de la firme. Ces caractéristiques devraient permettre de diminuer les asymétries d'information et la mauvaise communication entre les travailleurs, investisseurs et managers car ces trois parties prenantes ont confiance l'une envers l'autre et osent révéler les informations qu'elles connaissent (Arregle *et al.*, 2003). Le respect mutuel et la confiance entre les travailleurs, managers et actionnaires devraient également permettre de diminuer la présence de comportements stratégiques au sein de l'entreprise (Charreaux, 1991). Par conséquent, les travailleurs, investisseurs et managers connaissent des coûts de contrat plus faibles dans les PME familiales que dans les entreprises capitalistes classiques.

---

### A.2 Avantages dans la réduction des coûts de propriété

Dans les PME familiales, les actionnaires jouissent de coûts de propriété faibles. D'une part, les coûts d'agence sont peu importants car il est fréquent que les dirigeants soient des membres de la famille ou que les propriétaires soient en même temps les dirigeants comme dans la brasserie Cantillon. Dans ces cas-là, la divergence propriétaires/dirigeants est fortement atténuée. Les propriétaires et dirigeants poursuivent les mêmes buts et les propriétaires n'ont pas besoin d'investir dans des mécanismes de contrôle et d'incitations. D'autre part, les coûts de décision collective sont généralement faibles car une majorité d'actionnaires partagent l'intérêt familial en plus de celui de la maximisation des profits. Des conflits d'intérêts peuvent néanmoins survenir avec les actionnaires extérieurs à l'entreprise. (Randoy *et al.*, 2004; Schulze *et al.*, 2003)

## B. Explication via l'approche évolutionniste

La forte présence des entreprises familiales dans le secteur brassicole peut s'expliquer par la culture européenne à créer des entreprises en famille et à transmettre les parts des sociétés de père en fils. En effet, en Europe, la majorité des sociétés sont familiales. En Belgique, 70% des entreprises le sont<sup>6</sup>.

Le maintien dans le temps de la propriété familiale de la majorité des PME peut s'expliquer par le principe de dépendance au sentier utilisé dans la théorie évolutionniste. Selon ce principe, des choix historiques, justifiés à une époque mais qui ont cessé d'être optimaux, peuvent perdurer car les changer engendrerait un coût trop élevé à un moment, bien que ce changement puisse être bénéfique sur le long terme. Une fois qu'une famille a décidé de créer une entreprise, les parts du capital se transmettent de génération en génération. Si, à un moment donné, la propriété familiale n'est plus optimale parce que, par exemple, la nouvelle génération de propriétaires a peu d'intérêts dans l'entreprise ou n'a pas suffisamment de liquidités pour apporter les fonds nécessaires, il peut être difficile d'ouvrir l'entreprise au public tant que la famille possède plus de la majorité des parts.

## C. Explication via l'économie comportementale

La présence de la brasserie Cantillon peut également s'expliquer par les motivations intrinsèques des travailleurs. En effet, la famille Van Roy-Cantillon veut défendre la pratique traditionnelle du procédé de fermentation spontanée et promouvoir le goût naturel de la bière. Elle semble donc motivée intrinsèquement par la fabrication artisanale de la bière.

### 2.3.3 Coopératives de type multi-stakeholder

Différents arguments expliquent la présence d'une coopérative de type multi-stakeholder (brasserie de la Lesse) dans le secteur brassicole belge. Nous aborderons dans l'ordre, ceux venant de l'approche comportementale, de l'évolutionnisme et enfin, de la théorie d'Hansmann.

## A. Apports de l'économie comportementale

Selon Borzaga *et al.* (2014), les motivations et préférences sont fondamentales pour expliquer l'émergence de nouvelles formes organisationnelles. Or, les fondateurs de la brasserie ont des préférences particulières (préférences centrées sur les autres, sur la recherche de justice et d'équité) et sont mus par des motivations intrinsèques et prosociales. Ces préférences

---

6. Institut de l'Entreprise Familiale, I E F (2015), <http://www.institutentreprisefamiliale.be/academie-de-successeurs.php>, [En ligne ; consulté le 03-06-2015]

et motivations expliquent les raisons pour lesquelles les fondateurs de la brasserie de la Lesse ont choisi des objectifs sociaux. En effet, leur volonté de rejeter la recherche de profit maximum et d'inscrire leurs activités dans une économie au service de la collectivité et respectueuse de l'environnement s'expliquent par la présence de motivations intrinsèques et prosociales. Leurs préférences pour la démocratie et la justice expliquent également pourquoi ils ont choisi le statut coopératif, qui réinstaura la démocratie dans l'entreprise et limite les objectifs financiers ; et la propriété de type multi-stakeholder qui aide à développer une dynamique participative. En effet, par la pluralité de parties prenantes participant au processus de décision démocratique, la coopérative de la Lesse crée un véritable espace public de proximité dans lequel les citoyens se réapproprient la vie de la cité en participant au processus de décisions (Laville et Nyssens, 2001).

Plus spécifiquement, la théorie sur les motivations intrinsèques permet de comprendre les raisons pour lesquelles les fondateurs de la brasserie de la Lesse ont opté pour un statut limitant la distribution des bénéfices. Les fondateurs sont intrinsèquement motivés par les activités qu'ils entreprennent et n'ont par conséquent pas besoin d'être motivés par des incitants monétaires. De plus, leur première motivation n'est pas le gain financier mais la réalisation d'objectifs sociaux. Il est dès lors cohérent qu'ils préfèrent choisir un statut limitant la redistribution des bénéfices. Selon Rose-Ackerman (1996), la limitation de la distribution des bénéfices est une garantie contre la venue d'investisseurs qui ne partageraient pas les convictions du fondateur.

## **B. Apports de l'évolutionnisme**

Comme nous l'avons vu dans la section 2.2.3, l'évolutionnisme considère que les agrégats macroéconomiques sont endogènes au système et émergent des interactions complexes et dynamiques entre les éléments micros et leur environnement. L'environnement économique est donc important pour expliquer l'émergence de nouvelles formes institutionnelles. Dans le cas de la brasserie de la Lesse, il nous aide à comprendre les finalités choisies par les fondateurs.

En effet, une des raisons qui poussent les trois amis de Buissonville à créer la brasserie de la Lesse est leur volonté de questionner le système économique dominant car ils sont désabusés par son fonctionnement actuel. Nous pouvons donc supposer que c'est en partie en réaction à la mondialisation, aux délocalisations actuelles et à la crise environnementale qu'ils choisissent pour objectif de relocaliser l'économie en milieu rural et de sortir de la logique du profit. De même, s'ils veulent développer l'activité participative, c'est sans doute en partie à cause du déficit de démocratie participative au sein des entreprises et de la société.

## **C. Apports de la théorie d'Hansmann**

Enfin, la théorie d'Hansmann permet d'identifier les avantages et les limites de l'intégration d'une pluralité de parties prenantes dans la structure de propriété, en termes de coûts de transaction. Notons que, dans ses ouvrages sur les coopératives (Hansmann, 1996, 2014, 1999), Hansmann ne s'intéresse qu'aux coopératives d'intérêt mutuel, dans lesquelles une seule partie prenante est propriétaire. Pour Hansmann, les coopératives multi-stakeholder entraînent des coûts de propriété élevés car les propriétaires sont très hétérogènes. Néanmoins, sa théorie pourrait justifier la présence d'une propriété de type multi-stakeholder si, d'une part, les coûts de contractualisation sur le marché sont importants pour plus d'une classe de patrons et d'autre part, si les coûts de propriété n'augmentent pas de manière

excessive grâce à la construction d'un intérêt collectif. Nous expliquons successivement l'impact de ce type de propriété sur les coûts de contrats et sur ceux de propriété.

### C.1 Impact de la propriété de type multi-stakeholder sur les coûts de contractualisation

Le tableau ci-dessous résume les principaux avantages de l'intégration de multiples parties prenantes dans la propriété pour réduire les coûts de contractualisation sur le marché que subiraient les parties prenantes intéressées par le projet de la brasserie de la Lesse.

TABLEAU 2.1 – Avantages et coûts d'une propriété multi-stakeholder dans le cas de la brasserie de la Lesse. Source : inspiré de Petrella (2003)

<b>Caractéristiques des services de développement local</b>	Dimension collective	Hétérogénéité des demandes locales	Nécessité de coordination de l'action collective et de gestion des intérêts hétérogènes
<b>Coûts de contractualisation sur le marché</b>	Risque de free-riding dans la consommation des services	L'hétérogénéité des demandes rend leur révélation d'autant plus difficile pour les offreurs de services	Sur le marché, les coûts de coordination et de gestion des multiples agents concernés par ces services mais poursuivant des intérêts hétérogènes seront élevés
<b>Avantages de l'intégration de multiples parties prenantes</b>	L'intégration de toutes les parties prenantes proches de la demande réduit les risques de free-riding à travers la révélation des disponibilités à payer	L'intégration des parties prenantes proches de la demande augmente la capacité de révélation des demandes locales	L'intégration de toutes les parties prenantes concernées permet de légitimer les décisions et de trouver un compromis entre les différents intérêts
<b>Coûts de propriété associés</b>	Augmentation du coût de la décision collective dû à l'augmentation du nombre de parties prenantes qui poursuivent des intérêts hétérogènes		

Une partie des biens et services que produit la brasserie de la Lesse comporte une *dimension collective*. En effet, outre la fabrication et la distribution de bières, la brasserie de la Lesse veut construire du lien social dans la région, créer des activités culturelles et relocaliser l'économie en milieu rural en créant de l'emploi. Ces services de développement local sont des biens quasi-collectifs, «c'est-à-dire, des services qui, au-delà des bénéfices individuels pour les usagers, sont source de bénéfices pour la collectivité» (Petrella, 2003, p.154). Ces bénéfices collectifs comportent les caractéristiques d'un bien public (non exclusivité et non rivalité), ce qui laisse la place à des comportements de free-riding dans leur consommation. Dans le cas de la brasserie de la Lesse, certains agents comme le Forem, les agriculteurs locaux et les centres culturels et touristiques locaux sont favorables au développement des services que proposent la brasserie de la Lesse. Dès lors, ces différents agents pourraient vouloir profiter des effets de ce service, sans participer à son financement, prenant le rôle de passagers clandestins. La rencontre entre les différentes parties prenantes de la demande permet de diminuer les risques de free-riding à travers la révélation des disponibilités à payer et la mobilisation de ressources marchandes. (Petrella, 2003)

En outre, ces services quasi-collectifs répondent à des *demandes locales hétérogènes*. Afin de les connaître et d'en tenir compte, il peut être nécessaire d'inclure l'ensemble des parties prenantes de la demande dans le processus de décision. Enfin, les agents intéressés par ces services quasi-collectifs rencontrent des difficultés pour se *coordonner* sur le marché en raison de leur hétérogénéité. L'intégration de toutes les parties prenantes dans les coopératives permet de faciliter la coordination, de légitimer les décisions prises et de trouver un compromis entre les différents intérêts. (Petrella, 2016)

Ainsi, la participation de différentes parties prenantes dans la propriété de la coopérative est une manière de bâtir l'intérêt collectif et la qualité des services. Les différentes parties prenantes s'investissent dans la coopérative pour rechercher les bénéfices collectifs. Dès lors,

ces bénéfiques ne sont plus des externalités mais une dimension revendiquée par les parties prenantes. (Petrella, 2003, 2016)

### *C.2 Augmentation des coûts de propriété*

La création d'une organisation avec une propriété partagée entre plusieurs parties prenantes poursuivant des intérêts hétérogènes complexifie sa gouvernance, notamment du point de vue de la prise de décision collective (Glaeser, 2003). Néanmoins, les coûts de propriété pourraient ne pas augmenter de manière prohibitive, du fait que l'adhésion à une finalité commune, la volonté de coopérer et la présence d'un minimum de confiance facilitent la construction d'un intérêt collectif. Pour Hansmann, "la poursuite d'une finalité sociale partagée, la définition de normes communes et d'un processus de décision collective propre facilitent la construction d'une homogénéité des intérêts" (Petrella, 2003, p.158).

Ces arguments montrent l'intérêt d'adopter une propriété privée à parties prenantes multiples pour produire des services quasi-collectifs comme dans le cas de la brasserie de la Lesse. Cette forme de propriété sera adoptée lorsqu'elle permet de réduire les coûts de contractualisation sur le marché, sans augmenter de manière drastique les coûts de propriété.

## **2.3.4 Entreprises sociales hybrides - brasseries trappistes**

La présence d'entreprises sociales hybrides dans le secteur brassicole s'explique essentiellement par l'histoire et le caractère particulier de la vie monastique. Néanmoins, les théories néo-institutionnelles et l'école comportementale peuvent être mobilisées pour expliquer certains éléments de ces brasseries. Dans le paragraphe suivant, nous montrerons comment l'histoire explique l'émergence des brasseries trappistes tout en intercalant les arguments des autres théories.

Les moines cisterciens des abbayes trappistes vivent selon la règle de Saint Benoît, *Ora et Labora* : ils consacrent leur vie à la prière et au travail et subviennent eux-mêmes à leurs besoins. C'est pourquoi les murs des abbayes de Chimay et de Westmalle abritent une fromagerie, une ferme et une brasserie. Le choix de brasser de la bière est culturel. En effet, les moines sont autorisés à consommer la boisson populaire de la région avec leur repas. Et en Belgique, cette boisson est la bière. Ainsi, en 1836 et 1862 respectivement, l'abbaye de Westmalle et celle de Chimay créent leur propre brasserie. Au départ, les brasseries produisent de la bière uniquement pour la consommation des moines. Petit à petit, elles se développent et permettent de soutenir financièrement les communautés de moines et d'organiser des projets caritatifs. La volonté d'organiser des projets caritatifs et de soutenir des actions locales de développement peuvent être expliquées par les motivations intrinsèques et prosociales des moines.

Lorsque les brasseries eurent atteint une taille importante, les abbayes trappistes ont décidé de séparer la vocation monastique des préoccupations économiques et ont opté pour une structure de gouvernance hybride (cf. section 1.5.4). D'un côté, les différentes entreprises des abbayes (fromagerie, brasserie et ferme) gèrent l'activité économique de l'abbaye. De l'autre, l'ASBL qui chapeaute les trois entreprises veille à ce que les profits soient consacrés non seulement à la subsistance des moines mais aussi au soutien de projets de développement. Cette structure permet de minimiser les coûts de coordination. En effet, il est plus simple de centraliser les bénéfices dans une organisation que de laisser chaque entreprise réaliser à sa façon la mission sociale des abbayes.



## 2.3.5 Conclusion

Cette section nous a permis d'expliquer la diversité organisationnelle du secteur brassicole à partir des théories économiques. Le tableau ci-dessous synthétise la manière dont les théories économiques expliquent chacun des types d'entreprise.

TABLEAU 2.2 – Comment les théories économiques expliquent la diversité institutionnelle dans le secteur brassicole ?

Type d'entreprise	Théories mobilisées		
	Hansmann	Comportementalisme	Evolutionnisme
Multinationale	Montre la supériorité des entreprises capitalistes + analyse des coûts de transaction pour les multinationales	Importance des motivations extrinsèques	Importance de l'environnement économique, assez favorable aux fusions
Entreprises familiales	Coûts de contractualisation et de propriété réduits dans les entreprises familiales	Importance des motivations intrinsèques pour Cantillon	Importance de l'histoire (path dependency) et de la culture à créer des entreprises en famille
Coopérative de type multi-stakeholder	Identifie les avantages et limites de la propriété multi-stakeholder, en termes de coûts de transaction	Importance des motivations intrinsèques et prosociales pour expliquer les finalités et le mode de propriété	Importance de l'environnement économique : la brasserie réagit à l'organisation actuelle de la société
Entreprises sociales hybrides	Structure hybride permet de réduire les coûts de coordination.	Importance des motivations prosociales et intrinsèques	Importance de l'histoire

## 2.4 Hypothèses sur la répartition du surplus

Les théories mobilisées dans ce chapitre et les caractéristiques des différents types d'entreprises nous permettent de poser des hypothèses sur la politique des différentes entreprises en matière de répartition du surplus. Nous poserons des hypothèses pour chaque type d'entreprises.

### 2.4.1 Multinationale

Premièrement, les multinationales devraient mieux rémunérer leurs actionnaires que les autres types d'entreprises puisque ce sont des sociétés cotées soumises à la pression des marchés financiers et des actionnaires (cf. section 1.5.2). La règle généralement admise est que ces entreprises doivent dégager un ROE de 15%. En outre, les dirigeants devraient être mieux rémunérés que dans les autres entreprises puisqu'on les motive essentiellement par des incitants monétaires (salaire et bonus). Dans ces entreprises, le salaire est lié aux performances économiques.

Ensuite, le surplus devrait aller essentiellement aux actionnaires. Au plus la propriété sera concentrée, au plus le contrôle exercé par les actionnaires sera important et au plus la politique de l'entreprise sera dirigée vers ces derniers. En effet, les petits porteurs ont tendance à renoncer au contrôle individuel car les coûts de contrôle sont supérieurs aux bénéfices qu'ils peuvent en retirer (Jensen et Meckling, 1976) alors que les actionnaires majoritaires sont enclins à s'investir dans le contrôle des dirigeants pour accroître leur bénéfice privé (Deakin *et al.*, 2006). Aujourd'hui, dans les multinationales, les titres sont généralement concentrés dans les mains des investisseurs institutionnels ou de quelques grandes familles ce qui donne du pouvoir aux actionnaires. Vu la pression des actionnaires pour réduire au maximum les salaires et autres coûts d'exploitation (cf. section 1.5.2), peu de surplus devrait être alloué aux travailleurs et fournisseurs.

### **2.4.2 PME familiales**

Les entreprises familiales devraient également favoriser les actionnaires dans le processus de répartition du surplus puisque les actionnaires sont propriétaires, mais de façon moins importante que dans les multinationales, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, plusieurs auteurs montrent que les actionnaires des entreprises familiales ont une vision à plus long terme et prennent moins de risques (Dreux, 1990; Harvey, 1999; Donckels et Frohlich, 1991). Une partie importante du surplus devrait donc servir à financer de futurs investissements. Les actionnaires devraient être moins bien rémunérés que dans les multinationales puisqu'une part importante des bénéfices devrait être mise en réserve pour financer les investissements.

Ensuite, les travailleurs devraient être favorisés dans le processus de redistribution du surplus pour deux raisons. Premièrement, du fait de leur petite taille, il existe une imbrication plus importante entre les travailleurs et les actionnaires (Allouche et Amann, 2000). Deuxièmement, les caractéristiques propres des entreprises familiales (capital social élevé, confiance inter- et intra-entreprise, identité partagée, loyauté) montrent que les travailleurs sont une partie prenante importante des entreprises familiales.

Pour résumer, la politique des entreprises familiales devrait être tournée vers les actionnaires, les futurs investissements et les travailleurs.

### **2.4.3 Coopérative de type multi-stakeholder**

La politique d'une coopérative de type multi-stakeholder devrait être tournée vers les parties prenantes ciblées par la mission sociale de l'entreprise. Dans le cas de la brasserie de la Lesse, les parties prenantes ciblées sont les travailleurs (car la brasserie de la Lesse veut créer de l'activité et de l'emploi), les fournisseurs (car la brasserie veut redynamiser l'économie rurale en achetant local) et les habitants de la région (car elle organise des activités festives et culturelles).

Certaines caractéristiques des coopératives comme la réciprocité, l'altruisme, le capital social élevé et l'adhésion aux objectifs sociaux pourraient amener les parties prenantes non ciblées par la coopérative (comme les apporteurs de capitaux) à accepter qu'une faible part du surplus leur soit versée afin de favoriser les catégories bénéficiaires. En outre, le processus de décision démocratique et l'inclusion de diverses parties prenantes dans la propriété devraient permettre une répartition du surplus plus équitable.

### **2.4.4 Entreprises sociales hybrides - brasseries trappistes**

Nous nous focaliserons ici sur les brasseries trappistes détenues par des ASBL car les entreprises sociales diffèrent dans leur forme et objectifs. Les brasseries trappistes devraient favoriser les actionnaires, les travailleurs et les futurs investissements dans le processus de distribution du surplus. Une partie du surplus devrait être dirigée vers les actionnaires afin de financer la société mère pour qu'elle puisse réaliser sa mission sociale. Une autre partie devrait être allouée aux travailleurs car une des missions des abbayes trappistes est de développer l'emploi local et de faire progresser les entreprises dans le respect des hommes qui les composent. Enfin, les brasseries trappistes devraient être tournées vers de futurs investissements puisqu'elles ont une vision à long terme et qu'une de leurs finalités est de générer des revenus pour moderniser les infrastructures de l'abbaye.

---

## 2.5 Conclusion

Pour comprendre la diversité des modes organisationnels dans le secteur brassicole, nous avons mobilisé trois théories : l'approche des coûts de transaction d'Hansmann, la théorie évolutionniste et l'économie comportementale. Insistant sur des éléments différents, elles nous ont donné les clés pour justifier la présence de chaque type d'entreprise dans le secteur brassicole. Quatre éléments furent essentiels pour expliquer les différents modes de propriété du secteur brassicole : les coûts de transaction que subissent les différentes parties prenantes, les motivations et préférences des individus, l'histoire et le contexte social, économique et culturel. Nous avons clos ce chapitre avec les hypothèses sur la politique des entreprises en matière de répartition du surplus pour l'analyse empirique, vers laquelle nous nous tournons à présent.



# Chapitre 3

## Analyse empirique

### 3.1 Introduction

Le chapitre précédent avait pour vocation d'expliquer la diversité institutionnelle du secteur brassicole à l'aide des théories économiques. Ce chapitre-ci analysera empiriquement les manières dont ces différentes formes institutionnelles distribuent le surplus total entre les différentes parties prenantes et, de manière plus générale, comment elles traitent chaque partie prenante de l'entreprise.

Parmi les outils économiques disponibles, nous avons choisi de nous focaliser sur le surplus de productivité globale. Il permet d'analyser quelle partie prenante bénéficie du surplus généré dans les entreprises. Nous détaillerons sa méthodologie dans la première section de ce chapitre. Dans la deuxième section, nous expliciterons nos résultats de manière exhaustive en commençant par une comparaison statique des différentes brasseries et en poursuivant par l'analyse dynamique du surplus de productivité globale. Nous terminerons par quelques éléments de discussion.

### 3.2 Méthodologie - les comptes de surplus de productivité globale

#### 3.2.1 Introduction

La méthode des "comptes de surplus de productivité globale" fut créée en 1969 par des économistes français du Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts (CERC). En partant d'une situation originelle statique, elle permet de mesurer le surplus de productivité globale créé par l'entreprise entre deux années successives et d'étudier sa répartition entre les partenaires de l'entreprise externes et internes. L'étude du surplus de productivité globale (SPG), défini comme étant l'excès de la variation du volume de la production sur la variation du volume de l'ensemble des facteurs à prix constants, permet de comprendre d'où vient le surplus. En effet, celui-ci peut venir d'une augmentation du volume de production. Il peut provenir également de gains de productivité. La méthode permet de séparer les gains de productivité entre ceux liés aux améliorations technologiques, ceux venant d'une meilleure allocation des ressources, des économies d'échelle ou encore d'un changement dans le panier de biens produit par l'entreprise. (Estache et Grifell-Tatjé, 2011; Arocena *et al.*, 2011)

En outre, la méthode permet d'analyser l'évolution de la répartition du surplus entre les parties prenantes. Elle apporte des éléments de réflexion sur la stratégie de l'entreprise pour lui permettre de répartir la richesse créée au mieux de son intérêt et de celui de ses parties prenantes. Cette méthode s'inscrit donc dans une vision pluraliste de l'entreprise dans la mesure où elle considère toutes les parties prenantes en relation avec l'entreprise : salariés, actionnaires, créanciers, Etat, clients et fournisseurs. (Bloy *et al.*, 2011)

Enfin, elle permet de mettre en relation productivité globale et répartition, qui correspondent aux deux rôles conjoints de l'entreprise : productrice de richesse et distributrice de revenus. La création du surplus et sa distribution ont lieu au même moment. La méthode explique donc la provenance des gains obtenus par certains agents : ils peuvent venir du surplus de productivité globale et/ou de pertes subies par d'autres parties prenantes. (Bloy *et al.*, 2011; Desmaris, 2010)

Cette méthode est particulièrement pertinente pour notre objet d'étude car elle propose une étude dynamique et innovante de la politique des entreprises en matière de répartition du surplus entre les parties prenantes. Contrairement à la méthode Global Value Chain, laquelle étudie l'ensemble des activités qui amènent un produit de sa conception à son utilisation finale, la méthode SPG permet de comprendre rapidement, sans nécessiter nécessairement de méthodes qualitatives, quels sont les principaux bénéficiaires du surplus de productivité. Etant donné la concentration des entreprises dans le secteur brassicole et du maltage, il aurait pu être intéressant d'analyser la distribution du surplus tout au long de la chaîne de valeur avec la méthode GVC. Néanmoins, cette méthode se concentre sur la répartition du surplus entre les différents stades de production sans différencier les parties prenantes au sein des organisations. (Fairtrade Foundation, F, 2014; Kaplinsky et Morris, 2000)

Outre la méthode des comptes de surplus, nous aurions également pu calculer le retour social sur investissement qui rend compte d'une conception élargie de la valeur incluant les coûts et bénéfices sociaux, environnementaux et économiques. Toutefois, ce concept est surtout appliqué aux entreprises d'économie sociale (Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social, IIES, 2011). De même, nous pourrions analyser l'empreinte économique des brasseries pour comprendre l'impact que chacune d'entre elle a sur la destruction/création d'emplois, sur les recettes fiscales et la montée des inégalités. Cependant, ces deux méthodes sont particulièrement exigeantes car elles demandent de nombreuses données privées et recherches qualitatives (de Blasio, Bill, 2010). En termes de perspective de recherche, ces méthodes pourraient être l'objet d'études complémentaires afin d'appréhender au mieux la politique de l'entreprise. Nous nous concentrerons sur la méthode des comptes de surplus en y ajoutant quelques enquêtes qualitatives et ratios comptables.

### 3.2.2 Revue de littérature

Après sa création en 1969, la méthode des comptes de surplus connut un certain engouement en France avant d'être oubliée pour regagner de l'intérêt dans les années 2010. Une série d'ouvrages généraux expliquant méthodologiquement ce qu'étaient les comptes de surplus, leurs apports et limites furent d'abord publiés. En 1969, deux publications se consacrent à cette tâche. L'ouvrage de Massé et Bernard (1969) intitulé "Les dividendes du progrès" et le premier numéro de la revue Documents du CERC (CERC, 1969b). En réalité, ces deux sources n'en forment qu'une, puisque le CERC fut créé par Pierre Massé, ancien commissaire au Plan en France. Ensuite, Vincent (1971) publie un article pour comparer la méthode des indices et celle des comptes de surplus. Il recommande l'emploi des indices pour les études limitées à la productivité et celui des comptes de surplus lorsqu'il est question de répartition. Il solutionne également le problème des éléments financiers et de l'inflation dans la méthode. Par ailleurs, André Vincent publia de nombreux ouvrages sur l'analyse de la productivité. Par la suite, Courbis et Templé (1975) s'intéressent aux applications macroéconomiques de la méthode et Marsal et Sourie (1975) insistent sur certaines limites supplémentaires de la méthode. Enfin, Burlaud et Dahan (1987), reviennent de manière synthétique sur la méthode et émettent une première évaluation à la suite des quinze années passées depuis sa création. Ils expliquent que les comptes de surplus sont peu utilisés dans d'autres environnements que le secteur public car, d'un côté, les entreprises privées se

---

montrent réticentes à partager leurs données et de l'autre, la méthode est assez difficile à mettre en place.

A côté de ces textes généraux, une série d'articles appliquant cette méthode à divers secteurs et études de cas fut publiée. Les comptes de surplus sont par exemple appliqués au secteur agricole français par Menveux (1975) et Butault *et al.* (1979). Butault (1981) l'utilise pour analyser la transformation de la structure des dépenses agricoles entre 1960 et 1975 et notamment, l'évolution des rémunérations. En outre, le CERC appliqua cette méthode dans de nombreuses études microéconomiques. Il publie un premier article sur les comptes de surplus de la SNCF en 1969. Sur la période étudiée (1955-1967), les travailleurs sont les grands gagnants. Le CERC rédigea ensuite une étude sur le Gaz de France entre 1952 et 1966 qui met en évidence les nombreux avantages accordés aux travailleurs et à la clientèle, au détriment de l'État (CERC, 1969a). Il publia également des études du SPG pour l'Electricité de France et les Charbonnages (CERC, 1972, 1971).

En 1971, Templé fait le point sur les travaux réalisés par l'INSEE visant à adapter les comptes de surplus à l'analyse macroéconomique. L'article porte sur les entreprises non financières classées en sept branches : l'agriculture, les industries alimentaires, l'énergie, l'industrie, le bâtiment, les services et les commerces. Il montre que, pour l'ensemble des branches, seul l'Etat est perdant pendant la période 1960-1967. La politique en matière de répartition du surplus est prioritairement tournée vers les travailleurs, ensuite vers les détenteurs du capital et enfin vers les fournisseurs (Templé, 1971). Il compare également les résultats des différentes branches. L'application de la méthode au niveau macroéconomique pose de nombreux problèmes, essentiellement pour l'explication de la productivité. En outre, de 1970 à 1980, les comptes de surplus furent appliqués dans une douzaine de grandes entreprises privées pour mesurer les gains de productivité. Ainsi, la méthode des comptes de surplus est relativement populaire dans les années 1970. Cependant, elle reste le monopole d'un groupe restreint de chercheurs et peine à dépasser les frontières de la France.

Après les années 1980, l'utilisation du SPG se fait rare. Nous devons attendre les années 2010 pour que naisse un regain d'intérêt. Les études sur les institutions de microfinance sont les premières à redynamiser cet outil. Similairement à notre recherche, elles comparent les différents modes de propriété en mobilisant le SPG. Tout d'abord, Bloy *et al.* (2011) analysent la distribution du surplus de productivité dans trois institutions de microfinance. Ils concluent que l'ONG favorise ses clients et sa marge brute de financement, alors que la coopérative rémunère en premier lieu son épargne. Dans un autre article, Hudon et Périlleux (2011) étudie le cas de la Banco Compartamos, une ONG de microfinance. Les résultats montrent que les gains de productivité ont été alloués prioritairement à la marge brute d'exploitation. D'autres articles (Périlleux *et al.*, 2012; Hudon et Périlleux, 2010) furent publiés sur les différences de distribution du surplus entre les formes organisationnelles d'entreprises de microfinance.

Récemment, d'autres domaines de recherche ont également mobilisé la méthode des comptes de surplus. C'est le cas notamment de la privatisation de l'eau au Mali qui fut évaluée par Estache et Grifell-Tatjé (2011) pour comprendre l'impact qu'elle avait eu sur les diverses parties concernées. Les plus grands bénéficiaires furent les travailleurs (essentiellement expatriés), les fournisseurs et les investisseurs. Dans la même lignée, Arocena *et al.* (2011) étudie l'impact de la privatisation de l'électricité espagnole sur la répartition du surplus entre les parties prenantes. En outre, De Witte et Saal (2008) utilise la méthode des comptes de surplus pour mesurer les performances de l'approvisionnement en eau hollandais après l'introduction d'une régulation appelée "sunshine". Dans un autre cadre, Masri (2013) a relié la distribution du surplus (mesuré entre autre grâce à la méthode des comptes de surplus) aux théories de la justice pour définir quelle serait une distribution responsable du surplus

dans diverses organisations de microcrédit. Enfin, la méthode fut appliquée pour comparer le système ferroviaire régional français face au monopole de la SNCF (Desmaris, 2010).

Cette revue de la littérature nous montre que les comptes de surplus ne furent appliqués que dans un ensemble restreint de secteurs. La méthode fut développée dans les années 1970 en France et reprise plus récemment par quelques académiciens.

### 3.2.3 Modèle

La méthode des comptes de surplus de productivité globale repose sur le principe simple qui consiste à séparer les variations de valeurs inscrites dans les comptes d'exploitation selon les variations des prix et des quantités qui lui correspondent. Une fois cette séparation faite pour chaque année, la méthode se base sur la dissociation des suppléments de valeur entre deux périodes successives en deux termes : les écarts en quantités - qui correspondent à la variation de volume entre les deux périodes, pondérée par les prix de la première année - et les écarts en prix -qui sont les variations des prix pondérés par les quantités de la seconde période. (Desmaris, 2010)

La différence entre les écarts en quantité de la production et les écarts en quantité de l'ensemble des facteurs, valorisée aux prix de la première année aboutit au surplus de productivité globale des facteurs. Comme défini dans l'introduction, le surplus de productivité globale est donc l'excès de la variation du volume de la production sur la variation du volume de l'ensemble des facteurs à prix constants. Nous pouvons l'exprimer comme suit :

$$SPG = \Sigma(\Delta Q * p_{t-1}) - \Sigma(\Delta F * f_{t-1}) \quad (3.1)$$

dans laquelle, Q représente les volumes des produits, F les volumes des facteurs de production, p les prix des produits et f les coûts des facteurs. Dans le cas d'une brasserie, les produits représentent le chiffre d'affaire, les produits financiers et les produits exceptionnels. Les facteurs de production sont les approvisionnements et marchandises, les rémunérations, les autres charges d'exploitation (services et biens divers, amortissements,...), les charges financières, les charges exceptionnelles et l'impôt sur le résultat. De plus,  $\Delta Q = Q_t - Q_{t-1}$ ;  $\Delta F = F_t - F_{t-1}$  et  $\Delta \Pi = \Pi_t - \Pi_{t-1}$  (Desmaris, 2010; Bloy *et al.*, 2011).

L'équation 3.1 montre le résultat qu'aurait eu l'entreprise si les prix des produits et les coûts des facteurs étaient restés constants d'une année à l'autre. Un solde positif traduit ainsi une plus grande efficacité car il signifie que l'évolution du volume des produits a été plus rapide que celle des facteurs. L'entreprise peut par exemple avoir produit plus d'outputs avec le même nombre d'inputs ou la même quantité d'outputs avec moins d'inputs. (Desmaris, 2010; Bloy *et al.*, 2011)

Les variations des prix, pondérés par les quantités de la seconde année, mesurent l'évolution de la répartition de la richesse entre les différentes parties prenantes de l'entreprise. On peut l'écrire comme suit :

$$-\Sigma(\Delta p * Q_t) + \Sigma(\Delta f * F_t) + \Delta \Pi \quad (3.2)$$

pour laquelle  $\Delta p = p_t - p_{t-1}$  et  $\Delta f = f_t - f_{t-1}$ . On peut facilement montrer qu'il y a égalité entre le surplus de productivité globale (3.1) et le surplus réparti (3.2). L'équation 3.2 nous permet de comprendre quelles sont les parties prenantes qui bénéficient de la politique de répartition du surplus de l'entreprise. L'analyse de l'évolution des prix, des taux de salaire, d'intérêt et d'impôt, représentés par p et f dans l'équation 3.2, nous permet en effet de définir qui sont les gagnants et les perdants. D'un côté, si l'indice prix des produits ( $\Delta p * Q_t$ ) diminue, les parties prenantes associées (consommateurs ou débiteurs) verront



leur situation s'améliorer. De l'autre, si l'indice prix d'un facteur de production ( $\Delta f * F_t$ ) diminue, la partie prenante correspondant (fournisseurs, travailleurs, prêteurs, Etat) sera perdante (cf.infra). (Desmaris, 2010; Bloy *et al.*, 2011)

Ces équations donnent une place plus importante aux actionnaires qu'aux autres parties prenantes dans le processus de répartition du surplus puisque la variation du bénéfice entre deux années n'est pas séparée entre un indice prix et un indice volume. Or, il nous importe de pouvoir comparer la situation des actionnaires avec celles des autres parties prenantes. En outre, il nous semble important de capter l'évolution du taux de profit (ROE) pour comprendre les gains alloués à chaque actionnaire individuellement. En effet, imaginons que les fonds propres augmentent de la même manière que le bénéfice. Dans ce cas, la situation des actionnaires n'est pas améliorée malgré une croissance du bénéfice. Dès lors, nous avons décidé de séparer la variation du bénéfice entre une variation du taux de profit et une variation du volume du bénéfice, à l'instar des travaux de Burlaud et Dahan (1987) et Vincent (1971). Ainsi, nous considérons le bénéfice comme un facteur de production qui vient réduire le SPG. Ce choix méthodologique est judicieux pour l'analyse de la répartition du surplus mais peut biaiser l'étude de la formation du SPG. Nous en tiendrons compte dans la section 3.3.2 qui analyse la formation du surplus. Le surplus de productivité globale s'écrit désormais comme ceci :

$$SPG = \Sigma(\Delta Q * p_{t-1}) - \Sigma(\Delta F * f_{t-1}) - \Delta \Pi * \pi_{t-1} \quad (3.3)$$

pour lequel  $\Pi$  représente le volume du profit et  $\pi$  le taux de profit (ROE). Le surplus réparti s'écrit comme ceci :

$$-\Sigma(\Delta p * Q_t) + \Sigma(\Delta f * F_t) + \Delta \pi * \Pi_t \quad (3.4)$$

pour lequel  $\Delta \pi = \pi_t - \pi_{t-1}$ . Rien ne change par rapport aux deux équations précédentes, hormis la scission du profit en deux éléments. Le surplus réparti est toujours égal au SPG.

Une fois les deux éléments précédents calculés, nous pouvons réorganiser les résultats trouvés afin d'écrire le compte de répartition du surplus de productivité globale. Ce compte propose une présentation en termes d'emplois et de ressources des gains de productivité et de leur répartition. La colonne des emplois indique les bénéficiaires du surplus et la colonne des ressources, les apportants du surplus. La répartition entre ressource et emploi se réalise comme suit (Bloy *et al.*, 2011) :

FIGURE 3.1 – Emplois et ressources des gains de productivité.

RESSOURCES	EMPLOIS
✓ SPG (s'il est positif)	✓ SPG (s'il est négatif)
✓ APPORTS DE SURPLUS Les pertes subies par les parties prenantes lors de la répartition du SPG.	✓ PARTS DE SURPLUS Les gains obtenus par les parties prenantes lors de la répartition du SPG
SURPLUS A REPARTIR	SURPLUS REPARTI

Les gains obtenus par certaines parties prenantes viennent non seulement du surplus de productivité global mais également des pertes que d'autres parties prenantes ont subies. En divisant les parts de surplus par le surplus total disponible (qui correspond au total des colonnes), nous obtenons le pourcentage du surplus qui a été alloué à chaque partie prenante. Si nous renouvelons l'exercice pour un nombre suffisant d'années, nous pouvons apercevoir la politique de l'entreprise en matière de répartition du surplus (Bloy *et al.*, 2011). Pour expliquer en détail la répartition du surplus entre les différentes parties prenantes, voyons la manière dont cette méthode s'applique au secteur brassicole.

### 3.2.4 Application au secteur brassicole

Tout d'abord, en ce qui concerne la séparation des rubriques du compte d'exploitation en un indice prix et un indice quantité, il est nécessaire de connaître soit l'indice prix, soit l'indice quantité<sup>1</sup>. L'indice volume fut trouvé pour le chiffre d'affaire, les approvisionnements et marchandises et les rémunérations respectivement grâce au volume de production annuel en hectolitre, au nombre de tonne de malt utilisé annuellement et à la quantité totale annuelle d'heures prestées en équivalent temps plein. Pour les autres rubriques du compte de résultat, l'indice volume fut déduit de l'indice prix estimé comme-ci :

- Pour les produits financiers, l'indice prix est estimé par le taux d'intérêt reçu, calculé en divisant les produits financiers par les immobilisations financières et actifs circulants (excepté les stocks et commandes en cours d'exécution).
- Pour les charges financières, le taux d'intérêt payé est calculé en divisant les charges financières par la dette totale.
- Le taux d'impôt est trouvé en divisant les charges d'impôts par le bénéfice avant impôt.
- Enfin, le taux de profit se calcule par le ratio entre le bénéfice de l'exercice et les capitaux propres. Il correspond au Return On Equity (ROE). Le Return on Equity est le rapport entre le bénéfice net et les fonds propres. Il mesure la rentabilité comptable des fonds propres, égale, dans le cas d'une société, à la rentabilité comptable pour l'actionnaire (Cerrada *et al.*, 2008). L'indice volume qui en résulte reflète parfaitement l'évolution du montant des capitaux propres.

Les autres produits (produits exceptionnels) et les autres facteurs de production (services et biens divers, amortissements, autres charges d'exploitation et charges exceptionnelles) ne seront appréciés qu'en terme de variation de valeur et seront intégrés sous forme d'une différence de valeur entre  $t$  et  $t-1$ . La moitié de cette différence sera incorporée au calcul du SPG et l'autre au calcul du surplus réparti. L'impossibilité de séparer toutes les rubriques du compte d'exploitation en un volume et un prix constitue une limite de notre analyse, spécialement pour les charges d'exploitation qui représentent une part importante du compte de résultat des brasseries. Cependant, l'analyse est possible pour l'ensemble des parties prenantes importantes (travailleurs, actionnaires et consommateurs).

Une fois calculée cette décomposition des rubriques du compte de résultat, il est aisé de calculer le surplus de productivité globale avec l'équation 3.3 et le surplus réparti via l'équation 3.4.

Dans cette dernière équation,  $-\Sigma(\Delta p * Q_t)$  représente le surplus gagné par les consommateurs et les débiteurs. En effet, une baisse de prix du litre de bière sera bénéfique pour les consommateurs. Notons qu'une baisse des prix de vente d'une brasserie ne bénéficiera pas nécessairement aux consommateurs finaux, tout dépend du lieu de vente et du prix choisi par les intermédiaires et les magasins de distribution. Pour simplifier l'analyse, nous considérerons que le terme "consommateur" décrit la personne qui achète la bière à la brasserie que ce soit le consommateur final ou non. De même, une baisse du taux d'intérêt se traduira par un gain pour les débiteurs.  $\Sigma(\Delta f * F_t)$  représente les gains des facteurs de production : toute hausse de la rémunération unitaire d'un facteur de production donnera lieu à un gain par les agents concernés. Dans le cas des brasseries, cette expression peut être éclatée en quatre parties correspondant aux agents suivants : les fournisseurs, les travailleurs, les prêteurs et les impôts. Enfin,  $\Delta\pi * \Pi_t$  représente la variation du taux de profit (ROE). Une variation positive impliquera une meilleure rentabilité comptable des fonds propres pour les actionnaires. Cet enrichissement sera soit gardé en réserve pour financer les investissements

1. En effet, une fois que nous connaissons un des deux indices, nous pouvons calculer le deuxième en divisant le montant total inscrit au compte de résultat par l'indice connu.

---

futurs, soit distribué aux actionnaires.

Notons également que toutes les valeurs du compte de résultat furent ajustées de l'inflation en utilisant l'IPC en base 2004. Nous obtenons ainsi les impacts réels de la politique de l'entreprise. Il est particulièrement important de tenir compte de l'inflation pour les travailleurs et les consommateurs puisqu'ils sont touchés de manière opposée par une hausse de l'inflation dans la répartition du surplus<sup>2</sup>.

### 3.2.5 Limites de la méthode

Malgré les apports incontestables de cette méthode qui permet d'étudier de manière dynamique la gouvernance des entreprises, elle présente certaines limites. Tout d'abord, cette méthode se base sur les comptes de résultat des entreprises, lesquels représentent une vision simplifiée de réalités économiques complexes. En outre, la comptabilité peut cacher la politique fiscale de l'entreprise. Cependant, compte tenu d'un accord général sur la technique et les conventions, l'image de l'entreprise que donne la comptabilité permet d'en percevoir ses caractéristiques essentielles.

De plus, la comptabilité et la méthode des comptes de surplus ne s'intéressent qu'aux parties prenantes contractuelles de l'entreprise. L'impact de la politique de l'entreprise sur des éléments extérieurs comme l'environnement et le développement local sortent de l'analyse (Massé et Bernard, 1969). En outre, cette méthode n'opère pas de distinction entre les différents types de travailleurs (cadres, salariés, ouvriers). Elle ne tient pas non plus compte d'une possible amélioration de la qualité d'un produit ou du travail sans changement correspondant du prix ou du taux de rémunération. Or, les avantages non-monétaires peuvent être importants. En effet, plutôt qu'une augmentation salariale, les entreprises peuvent décider d'améliorer la qualité des emplois ou l'environnement de travail. De même, elles peuvent favoriser une amélioration de la qualité des produits vendus plutôt qu'une diminution du prix (Massé et Bernard, 1969).

## 3.3 Résultats

La méthode des comptes de surplus fut appliquée aux six brasseries décrites dans le premier chapitre (section 1.5) : la brasserie de Chimay, de Westmalle, de la Lesse, du Bocq, Cantillon et InBev Belgium. Dans cette section, nous décrirons les résultats obtenus pour ces six brasseries. Nous commencerons par étudier la situation initiale des parties prenantes dans chaque brasserie (analyse statique). Ensuite, nous procéderons à l'analyse du surplus de productivité globale en dissociant d'une part la manière dont il se forme et, d'autre part, sa distribution entre les parties prenantes. L'objectif est de comprendre les différences de gouvernance selon le type de structure institutionnelle. Toutes les données utilisées pour l'analyse sont issues des comptes nationaux et retravaillées dans un tableau excel qui comprend au total 200 colonnes et 60 lignes.

### 3.3.1 Analyse statique

Le tableau ci-dessous reprend la situation des différentes parties prenantes au sein des six brasseries. Tous les chiffres sont des moyennes pour le nombre d'années pour lequel nous disposons de données.

---

2. En effet, les travailleurs voient leur surplus nominal s'accroître avec l'inflation via une hausse du salaire nominal alors que les consommateurs payent un prix plus élevé en présence d'inflation.

TABLEAU 3.1 – Informations générales sur les différentes brasseries.

Années	Chiffre d'affaire moyen	Volume de production moyen (HL)	Prix moyen/L <sup>a</sup>	Nombre d'employés moyen (ETP)	Taux de salaire/H moyen	Nombre d'emploi moyen/10.000 HL	Taux d'impôt moyen	ROE annuel moyen	Proportion annuelle moyenne du bénéfice distribué <sup>b</sup>	
<b>Chimay</b>	2005-2013	32.562.354	154356	2,04	86	33,4	5,4	32%	17	90%
<b>Westmalle</b>	2004-2013	19.591.579	125074	1,57	43	34,5	3,5	30%	13,5	46%
<b>De Bocq</b>	2008-2013	7.924.330	79026	1,01	37	27,3	4,8	29%	14	0%
<b>InBev<sup>c</sup></b>	2004-2011	1.058.780.314	11105553	0,95	2815	46,4	2,5	1,7%	78	149%
<b>Cantillon</b>	2004-2013	211.996	1460	1,4	1,97	20,2	13	23%	15	2%
<b>La Lesse</b>	2011-2013	103.243	733	1,2	0,53	14	6,7	/	-60	0%
<i>Moyenne</i>				1,36	497,26	29,3	5,98	0,23	12,96	55,5

a. Le prix, le taux de salaire et le taux d'impôt sont estimés comme mentionné dans la section 3.2.4.

b. La proportion moyenne du bénéfice distribuée aux actionnaires se calcule en divisant la rubrique "rémunération du capital" par le "bénéfice de l'exercice".

c. Dans les tableaux, InBev représente toujours InBev Belgium

## A. Nombre d'années pour lesquelles nous disposons de données

Nous disposons de données pour une période de dix ans pour la brasserie Westmalle et Cantillon ; de neuf ans pour la brasserie Chimay ; de huit ans pour InBev Belgium, de six ans pour la brasserie du Bocq et de trois ans pour la brasserie de la Lesse. Cette dernière est très jeune comparée aux autres brasseries qui furent toutes fondées avant 1960 (cf. chapitre 1). Vu son jeune âge et le fait qu'elle fut en déficit deux années sur trois, il sera difficile de tirer des conclusions significatives.

## B. Taille des brasseries

Les troisième et quatrième colonnes nous informent de la taille des brasseries. InBev Belgium est considérablement plus grande. Viennent ensuite les deux brasseries trappistes, la brasserie du Bocq et, enfin, la brasserie Cantillon et la Lesse.

## C. Consommateurs

Concernant les consommateurs, le prix moyen estimé<sup>3</sup> est plus faible chez InBev Belgium car elle produit essentiellement des bières lagers (Jupiler et Stella Artois) contrairement aux autres brasseries qui brassent des bières ale ou lambic. La brasserie du Bocq applique un prix étonnamment faible pour des bières spéciales. Les trappistes sont les bières les plus chères, cela pourrait s'expliquer par leur réputation mondiale.

## D. Travailleurs

### D.1 Politiques salariales

La septième colonne du tableau 3.1 nous donne le taux de salaire horaire moyen de la période étudiée. Il est calculé en divisant les charges de rémunération par la quantité totale annuelle d'heures prestées en équivalent temps plein. Par conséquent, il ne rend pas compte des différences entre le salaire du personnel de direction, des employés et celui des ouvriers.

Les employés bénéficient, en moyenne, d'un salaire plus élevé chez InBev Belgium. Cela pourrait en partie s'expliquer par le poids des rémunérations du personnel de direction. Bien que nous ne connaissions pas la rémunération des cadres d'InBev Belgium, le salaire net de Carlo Brito, CEO d'AB InBev, était de 4.53 millions d'euros en 2013 et de 3.75 millions

3. Prix moyen estimé = Chiffre d'Affaire annuel/Volume de production annuel

---

en 2012, soit respectivement 151 et 125 fois le salaire net moyen d'un travailleur recevant 2500€ net par mois (Hkp-Group, 2013; Trends-Tendances, 2012b,a). Chez InBev Belgium, la présence de 18 cadres sur 2815 salariés pourrait entraîner une hausse du taux de salaire horaire. Une autre manière d'expliquer le taux de salaire élevé chez InBev Belgium aurait pu être la présence d'une proportion importante de salariés travaillant dans les départements financiers, de marketing, de gestion des stocks, de recherche et développement,... Cependant, chez InBev Belgium la proportion d'ouvriers est supérieure ou égale aux autres brasseries (1/3 d'employés et 2/3 d'ouvriers).

Après InBev Belgium, ce sont les brasseries trappistes qui offrent le plus haut taux de salaire. La brasserie de Chimay et la brasserie de Westmalle rémunèrent en moyenne leurs travailleurs à 33€/heure et 34.5€/heure respectivement (ce qui correspond à des salaires annuels de 59.000 euros/an et 63.600 euros/an). Seul un cadre est présent dans chacune des brasseries. Vu la mission sociale des ASBL qui détiennent les brasseries, nous pouvons supposer que la tension salariale des brasseries trappistes est inférieure à celle d'InBev Belgium. Par conséquent, les brasseries trappistes rémunèrent généreusement leurs employés, ce qui concorde avec leur mission, centrée entre autre sur le bien-être des travailleurs.

Les trois dernières brasseries (du Bocq, La Lesse et Cantillon) ne rémunèrent aucun personnel de direction. Seuls des employés et ouvriers sont inscrits au registre général du personnel. Cela pourrait en partie expliquer les taux de salaire plus faibles. Notons que le taux de salaire des travailleurs de la brasserie du Bocq est relativement élevé (27€/heure ou 51.000 €/an), comparé à ceux de la brasserie Cantillon (20€/heure ou 40.000€/an) et de la brasserie de la Lesse (14€/heure ou 36000€/an). Le faible salaire des employés de la brasserie de la Lesse pourrait s'expliquer par le jeune âge de la brasserie et les mauvais résultats des premières années : les travailleurs, motivés intrinsèquement, pourraient avoir accepté de faibles rémunérations le temps que les résultats de la brasserie deviennent positifs.

#### *D.2 Nombres d'employés*

Le sixième indicateur du tableau nous donne le nombre d'emplois moyen pour 10.000 HL de bière produite. InBev Belgium est la brasserie qui emploie le moins de travailleurs. Cela peut s'expliquer de deux manières : une première explication pourrait venir du fait qu'elle brasse essentiellement des bières pils contrairement aux autres brasseries qui produisent des bières spéciales. En effet, le procédé de fabrication des bières pils nécessite moins de personnel. Une deuxième explication pourrait venir du fait qu'InBev Belgium est soumise à la pression des actionnaires qui souhaitent diminuer les charges de rémunération au maximum (cf. chapitre 1 section 1.5.2).

La brasserie Cantillon est celle qui emploie le plus de personnel. Cela pourrait s'expliquer par sa petite taille, qui fait qu'elle ne jouit pas d'économies d'échelle, et par le procédé de fabrication de la bière (fermentation spontanée). Elle est suivie par la brasserie de la Lesse qui, conformément à son envie de créer de l'emploi local, emploie relativement beaucoup de personnes. Aujourd'hui, quatre personnes travaillent dans la brasserie de la Lesse : deux sous statut d'indépendant et deux sous statut d'employé (dont un mi-temps). Ensuite viennent les deux brasseries trappistes et la brasserie du Bocq. Étrangement, la brasserie Westmalle emploie relativement peu de personnel comparé à son homologue, la brasserie Chimay.

## **E. Impôts**

Toutes les brasseries payent un taux d'impôt<sup>4</sup> élevé, excepté InBev Belgium qui ne transfère en moyenne qu'1.7% de ses bénéfices à l'état belge. Le montant des impôts payé par InBev Belgium fut négatif quatre années sur huit.

---

4. Pour rappel, le taux d'impôt est calculé en divisant les impôts payés par le résultat net avant impôt.

### *E.1 Explication du faible taux d'impôt d'InBev Belgium*

Pour comprendre les raisons pour lesquelles InBev Belgium paye si peu d'impôt, il est nécessaire d'analyser la dynamique du groupe consolidé. En 2013, AB InBev a payé 2,013 milliards de dollars d'impôts sur un bénéfice brut de 18,5 milliards, contre 1,68 milliard d'impôts sur 11 milliards de dollars de bénéfice brut en 2012. Le taux d'impôt effectif payé par la brasserie s'est donc établi à 17% en 2013 et 16% en 2012. Cependant, le montant des impôts payés en Belgique était quasiment nul. Plusieurs mécanismes fiscaux pourraient expliquer cette situation. Premièrement, disposant d'activités à l'étranger, InBev Belgium pourrait en profiter pour détourner la majorité de ses bénéfices dans les régions à fiscalité plus avantageuse qu'en Belgique. En Belgique, grâce au mécanisme fiscal des revenus définitivement taxés (RDT), les revenus déjà taxés dans des filiales sont exonérés d'impôt à 95% lorsqu'ils sont transférés sous forme de dividende à leur société mère. On peut ainsi supposer qu'une partie des bénéfices d'InBev Belgium est taxée dans d'autres pays. En outre, d'autres incitants fiscaux sont prévus par la loi pour attirer les investissements : c'est le cas des intérêts notionnels, de l'exonération à 80% des revenus venant des brevets ou encore de l'exonération des plus-values sur cessions d'actions. (Darmy, 2014; Lauwers, 2014)

### *E.2 Taux d'impôts des autres brasseries*

Les autres brasseries payent un taux d'impôt nettement plus élevé qu'InBev Belgium et qu'AB InBev mais toujours inférieur au taux d'impôt de 33.99% en raison du fait que la base imposable correspond rarement au bénéfice avant impôt. En effet, la législation belge ne permet pas la déduction intégrale de certaines charges (frais de voiture autre que le carburant, amendes, 31% des frais de restaurant...). Inversement, elle permet certaines déductions au-delà des charges comptables (exonérations pour personnel supplémentaire, 80% des revenus des brevets...). En outre, pour les sociétés dont le bénéfice imposable ne dépasse pas 322.500 euros, il existe des taux d'impôt réduits, notamment un taux de 24.98% pour les 25.000 premiers euros de base imposable et de 31,93% pour les 65.000 suivants. Ainsi, la brasserie Cantillon qui génère un revenu avant impôt d'en moyenne 80100€ et la brasserie de la Lesse devraient bénéficier de ces avantages. Cela explique le faible taux d'impôt payé par la brasserie Cantillon. La brasserie de la Lesse n'a pas encore payé d'impôt puisqu'elle avait encore une perte nette à reporter de 58.852€ en 2013. (Cerrada *et al.*, 2008)

## **F. Rentabilité et politique actionnariale**

Afin d'expliquer la rentabilité des brasseries pour l'actionnaire, nous analyserons premièrement la situation d'InBev Belgium et ensuite celles des autres brasseries.

### *F.1 InBev Belgium*

InBev Belgium génère le ROE le plus élevé (77%). Pour rappel, le Return on Equity (ROE) est le rapport entre le bénéfice net et les fonds propres. Il mesure la rentabilité comptable des fonds propres, égale, dans le cas d'une société, à la rentabilité comptable pour l'actionnaire (Cerrada *et al.*, 2008). InBev Belgium connaît un ROE élevé car, d'une part, il génère des bénéfices net élevés et d'autre part, il se finance essentiellement par la dette. Se financer par la dette permet de réduire la taille des capitaux propre et donc d'augmenter leur rentabilité (cf. chapitre 1 section 1.5.2). Chez InBev Belgium, le montant de l'ensemble de ses dettes est en moyenne 7.5 fois supérieur au montant de ses capitaux propres. Dans les autres brasseries, le montant des dettes totales ne dépassent jamais le double du montant des capitaux propres.

Sur les huit années étudiées, InBev Belgium a distribué en moyenne annuellement 149% du résultat net aux actionnaires. Pour comprendre comment cette entreprise a pu distribuer en moyenne plus de 100% de son résultat net, regardons le tableau ci-dessous qui retrace l'affectation et le prélèvement des résultats d'InBev Belgium :

TABLEAU 3.2 – Affectation et prélèvement des résultats - InBev Belgium

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Somme	Moyenne
<b>Bénéfice (perte) à affecter</b>	35448000	361799000	250182113	1824282864	342850744	3969540750	2075039703	2465250119	-	
Bénéfice de l'exercice à affecter	35448000	361799000	250182113	1824282864	342850744	3969540750	13455789	390210416	7187769676	
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	-	-	-	-	-	-	2061583915	2075039703	-	
<b>Prélèvements sur les capitaux propres</b>	35312000	0	0	385409210	0	0	0	0	420721210	
<b>Affectation aux capitaux propres</b>	0	3279000	250182113	0	0	0	0	36807117	290268230	
<b>Bénéfice (perte) à reporter</b>	-	-	-	-	-	2061583915	2075039703	6087470	-	
<b>Bénéfice à distribuer (Rémunération capital)</b>	70760000	358520000	0	2209692074	342850744	1907956835	0	2422355532	7312135185	
<b>Proportion du bénéfice distribué<sup>a</sup> (%)</b>	200	99	0	121	100	48	0	621	-	148

a. La proportion du bénéfice distribué aux actionnaires se calcule en divisant la rémunération du capital par le bénéfice de l'exercice à affecter

Nous pouvons tirer plusieurs leçons du tableau. Premièrement, le fait qu'InBev Belgium distribue en moyenne plus de 100% du bénéfice aux actionnaires s'explique par des prélèvements sur les capitaux propres (essentiellement sur les réserves disponibles). Sur la période, InBev Belgium a prélevé 420.721.210€ des réserves disponibles pour les distribuer aux actionnaires. En retour, elle n'a affecté que 290.264.230€ aux réserves disponibles. Les réserves disponibles ont donc diminué de 130.456.980€ afin de rémunérer le capital. Lorsque plus de 100% des bénéfices est distribué aux actionnaires, cela signifie qu'aucun bénéfice n'est mis en réserve pour financer de futurs investissements.

Deuxièmement, nous remarquons qu'InBev Belgium reporte peu ses bénéfices. Elles préfèrent les affecter aux réserves disponibles ou les distribuer aux actionnaires. Enfin, le tableau montre que les résultats d'InBev Belgium sont très volatils d'une année à l'autre. Cela s'explique par de fortes variations dans les produits financiers et dans les charges et produits exceptionnels (nous y reviendrons).

Pour conclure, ces résultats soulignent que, dans le cas d'InBev Belgium, la part du bénéfice qui servira à financer de futurs investissements est très faible par rapport à celle qui ira dans les mains des actionnaires. La priorité d'InBev Belgium semble donc être la rémunération des actionnaires.

### F.2 Rentabilité et politique actionnariales des autres brasseries

En ce qui concerne le ROE, il est fortement négatif (-60%) dans la brasserie de la Lesse en raison de son jeune âge et semblable dans les quatre autres brasseries où il varie entre 13% et 17%.

La proportion moyenne du résultat net distribué aux actionnaires varie fortement entre les brasseries. La brasserie de la Lesse n'a pas encore distribué de dividendes puisqu'elle a encore une perte reportée importante. De leur côté, les abbayes trappistes ont distribué en moyenne une part importante de leur bénéfice aux ASBL qui les détiennent (90% pour Chimay et 46% pour Westmalle). Cela concorde avec leur structure hybride qui implique de faire remonter les bénéfices à la société mère pour qu'elle puisse réaliser sa mission sociale. Notons que, sur les dix années étudiées, la brasserie Westmalle a donc mis en réserve en moyenne 54% de ses bénéfices contre 10% pour Chimay. Par conséquent, elle favorise plus les investissements futurs que Chimay. En outre, la politique des deux brasseries en matière de distribution du bénéfice diffère. La brasserie Chimay a opté pour une rémunération annuelle des actionnaires alors que la brasserie Westmalle n'a distribué de dividendes qu'en 2013, pour un montant de 10.000.000€ (soit 382% du bénéfice de 2013).

Surprenamment, la brasserie du Bocq n'a pas rémunéré ses actionnaires entre 2004 et 2013 et la brasserie Cantillon ne l'a fait qu'en 2011 pour un montant de 16000€. Chaque année, le bénéfice de l'exercice est affecté au bénéfice à reporter qui augmente continuellement. Ces résultats pourraient s'expliquer par le caractère familial de leur brasserie. En effet, selon la littérature, les membres de la famille favorisent les investissements à long terme, la pérennité et la stabilité de l'entreprise plutôt que la croissance de court terme et la rémunération élevée des actionnaires (cf. section 1.5.3). (Donckels et Frohlich, 1991; Daily et Dollinger, 1992)

## G. Structure du compte de résultat des différentes brasseries

Le graphique ci-dessous nous montre la répartition moyenne de l'ensemble des produits entre les différentes charges. Il nous donne donc la structure du compte de résultat des différentes brasseries. Dans ce tableau, nous n'avons pas repris la brasserie de la Lesse car, le bénéfice étant deux années sur trois fortement négatif, certaines charges dépassent largement les produits. Ainsi, les approvisionnements et marchandises comptent en moyenne pour 1831% du total des produits. Nous considérons dès lors, que la brasserie de la Lesse est trop jeune pour se prêter à une telle analyse.

TABLEAU 3.3 – Répartition **moyenne** des produits entre les différentes charges.

	Chimay	Westmalle	Du Bocq	InBev Belgium	Cantillon	Moyenne (sans InBev)
<b>Produits (%)</b>						
1 Chiffre d'affaire	99	98	99,5	68	98	99
2 Produits Financiers	0,6	1	0,4	21	2	0,9
3 Produits Exceptionnels	0,2	1	0,08	11,5	0,2	0,4
<i>Total</i>	100	100	100	100	100	100
<b>Charges (%)</b>						
1 Appro. et Marchandises	22	24	36	23	13	24
2 Rémunération	14	12	21	12	31	19
3 Autres Ch. d'exploitation <sup>a</sup>	54	49	35	22	22	40
4 Charges Financières	0,5	0,6	0,7	13	1,5	0,8
5 Charges Exceptionnelles	0,2	0,9	0,07	10	0,2	0,3
6 Impôt	3	4	2	0,1	7	4
7 Réserve et Actionnaire	5	10	5	26	24	11
<i>Total</i>	100	100	100	100	100	100
Rémunération actionnaires (%) <sup>b</sup>	5	3.7	0	29	0,5	2.5

<sup>a</sup>. Les autres charges d'exploitation comprennent les services et biens divers, les amortissements et autres charges d'exploitation.

<sup>b</sup>. Pour calculer la rémunération des actionnaires, nous divisons le montant de la rémunération du capital par le montant du total des produits (de la même façon que pour les autres rubriques).

Ce tableau nous permet de tirer plusieurs conclusions qui viennent compléter les résultats expliqués dans les sous-section A à F.

### G.1 Produits

Pour toutes les brasseries excepté InBev Belgium, au moins 98% des produits viennent des ventes et prestations de service. Les produits financiers et exceptionnels sont négligables. Par contre, chez InBev Belgium, une partie importante des produits vient des actifs financiers (21%) et exceptionnels (12%). L'importance des produits financiers s'explique par les nombreuses participations d'InBev Belgium dans d'autres entreprises qui font remonter leur bénéfice sous forme de dividende.



---

### *G.2 Rémunérations*

La proportion des produits allouée aux rémunérations, charges sociales et pensions est nettement différente entre les six brasseries. InBev Belgium consacre la moins grande part de ses produits aux rémunérations (12%). Elle est suivie par les deux abbayes trappistes, lesquelles ont globalement une structure très semblable des produits et charges. Enfin, la brasserie du Bocq et Cantillon allouent aux travailleurs une part importante de leurs produits.

### *G.3 Bénéfice et rémunération des actionnaires*

Après paiement de toutes leurs charges, la proportion des produits qui restent pour le bénéfice varie d'une brasserie à l'autre. En tête, InBev Belgium alloue en moyenne 26% de ses produits au bénéfice de l'entreprise, suivie de la brasserie Cantillon qui garde en moyenne 24% de ses produits pour le bénéfice. Par contre, si la brasserie Cantillon se rapproche d'InBev Belgium en matière de bénéfice, la proportion des produits allouée aux impôts est plus importante chez Cantillon (7%) que chez InBev Belgium (0.1%). Les brasseries Chimay, Westmalle et du Bocq génèrent de plus petits bénéfices (entre 5 et 10%).

Comparé aux autres brasseries, InBev Belgium concède une part au minimum six fois plus élevée de ses produits aux actionnaires. 29% des produits d'InBev Belgium servent à rémunérer le capital contre 12% pour les travailleurs. Dans les autres brasseries, c'est le contraire : les travailleurs reçoivent une part supérieure des produits que les actionnaires.

### *G.4 Structure générale*

Si nous prenons les cinq brasseries excepté InBev Belgium, nous voyons que, en moyenne, 100€ de chiffre d'affaire serviront à payer les approvisionnements et marchandises pour 24€, les salaires pour 20€, les autres charges d'exploitation (amortissement, dépenses générales, administratives, transports...) pour 40€, les taxes pour 4€ ; enfin, 11€ constitueront le profit. Cela rejoint le rapport de la FAO (2009) expliqué dans le premier chapitre (section 1.4).

InBev Belgium connaît une structure de ses charges nettement différente. D'une part, elle fait face à des charges financières et exceptionnelles élevées. Les charges financières proviennent essentiellement des intérêts à payer sur les emprunts réalisés pour acquérir ses filiales. D'autre part, elle paye très peu d'impôt.

## **H. Conclusion**

Dans cette section, nous avons analysé la situation des parties prenantes les plus importantes (consommateurs, travailleurs, Etat, actionnaires) de manière statique à partir du tableau 3.1. Pour conclure, nous synthétiserons les principaux résultats par brasserie.

InBev Belgium est de loin la plus grande brasserie. En moyenne, elle rémunère généreusement ses travailleurs mais emploie relativement peu de personnes, ce qui fait que les charges salariales sont faibles dans le budget de la brasserie. InBev Belgium ne paye pratiquement pas d'impôt alors qu'elle dégage des bénéfices proportionnellement plus importants que les autres brasseries. Elle est très rentable pour l'actionnaire et lui distribue l'entièreté de ses bénéfices voir plus.

La brasserie Chimay est de taille moyenne. Elle vend ses bières à un prix élevé et emploie de nombreux travailleurs à un taux de salaire élevé. Elle paye le plus haut taux d'impôt tout en étant rentable pour l'actionnaire. Elle distribue une partie importante (90%) de ses bénéfices aux ASBL qui la détiennent. La brasserie Westmalle ressemble à la brasserie Chimay mais est de taille plus petite et engage proportionnellement moins de travailleurs. En outre, elle distribue une partie moins importante de ses bénéfices aux actionnaires (46%).

La brasserie familiale du Bocq est relativement petite et vend ses bières à bas prix. Le taux de salaire et le nombre d'emploi/10.000HL sont légèrement en-dessous de la moyenne mais les charges salariales sont proportionnellement plus importante que dans les autres brasseries. Elle jouit d'une bonne rentabilité pour l'actionnaire mais n'a, sur la période, pas distribué de bénéfice. La brasserie Cantillon, également familiale, est très petite. Bien que le taux de salaire offert aux travailleurs soit faible, les charges salariales représentent le coût le plus élevé de la brasserie en raison du nombre élevé de travailleurs. Elle paye un taux d'impôt plus faible en raison de sa petite taille et connaît une bonne rentabilité pour l'actionnaire bien qu'elle le rémunère très peu.

Enfin, la brasserie de la Lesse est très jeune et a connu des résultats négatifs deux années sur trois. Le taux de salaire est faible mais le nombre d'emplois est important.

### 3.3.2 Analyse dynamique

Dans cette sous-section, nous analyserons la formation du surplus avant d'étudier sa répartition entre les différentes parties prenantes.

#### A. Formation du surplus

Les deux tableaux suivants reprennent le SPG et les taux de croissance moyens entre deux années consécutives des variables qui mesurent un volume. Les différentes valeurs sont calculées pour le nombre d'année pour lequel nous disposons de données (cf. tableau 3.1). Pour rappel, nous avons des données pour au moins six années par brasserie, excepté la brasserie de la Lesse.

TABLEAU 3.4 – Montant du SPG et % moyen du SPG dans le surplus total selon les équations 3.1 et 3.3 de la section 3.2.3.

	SPG moyen (Equation 3.1)	SPG moyen avec bénéfice = charge (Equation 3.3)	SPG (%) Equation 3.1	SPG avec bénéfice = charge (%) Equation 3.3
<b>Chimay</b>	457662	286211	29%	17%
<b>Westmalle</b>	-81057	-364397	-2,5%	-37%
<b>Du bocq</b>	193627	75796	28%	18%
<b>InBev</b>	47015130	-113846281	5%	-5%
<b>Cantillon</b>	2162	-7796	8%	-10%
<b>La Lesse</b>	-11146	-2747	-6%	0%

TABLEAU 3.5 – Taux de croissance moyen des principaux volumes.

	Chiffre d'affaire	Volume de production	Nombre d'employé (ETP)	Quantité de céréales utilisées	Bénéfice	Nombre de parts de capital
<b>Chimay</b>	3%	3%	4%	3.5%	17%	10%
<b>Westmalle</b>	2%	0,9%	2.6%	1%	9%	17%
<b>Du bocq</b>	10%	10%	3%	12%	80%	22%
<b>InBev</b>	-2%	1%	-4%	/	582%	49%
<b>Cantillon</b>	18%	9%	22%	1%	43%	22%
<b>La Lesse</b>	17494%	32%	167%	21875%	-660%	-5%

---

Plusieurs conclusions se dégagent de ces deux tableaux. Commençons par le SPG.

### **A.1 SPG**

La première et troisième colonne du premier tableau donnent le montant moyen du SPG et le pourcentage moyen du SPG dans le surplus total lorsque l'indice volume du bénéfice n'est pas considéré comme une charge supplémentaire (cf. équation 3.1 section 3.2.3). Inversement, les deuxième et quatrième colonnes considèrent la variation du volume du bénéfice comme une charge (cf. équation 3.3 section 3.2.3). Excepté pour la brasserie de la Lesse, la comptabilisation du bénéfice en tant que facteur de production réduit le SPG. Pour cette sous-section, nous nous intéresserons uniquement aux première et troisième colonnes car il ne semble pas pertinent de déduire une partie des bénéfices du surplus de productivité globale. Pour l'analyse de la distribution du surplus, nous utiliserons les colonnes 2 et 4 afin de mettre sur le même pied d'égalité actionnaires et autres parties prenantes (cf. discussion partie 3.2.3).

Selon les colonnes 1 et 3, le surplus de productivité globale est négatif en moyenne dans deux brasseries sur six (la brasserie de Westmalle et la brasserie de la Lesse). Cela signifie, qu'en moyenne, la variation du volume des produits<sup>5</sup> à prix constants a été inférieure à la variation du volume de l'ensemble des facteurs à prix constants. La brasserie de la Lesse et la brasserie Westmalle rencontrent donc un déficit de productivité. Par contre, les quatre autres brasseries ont enregistré en moyenne des gains de productivité d'une année à l'autre.

Le montant du SPG moyen est difficilement interprétable car il est la moyenne de chiffres positifs et négatifs qui s'annulent. Pour l'expliquer, nous utiliserons le tableau 3.5. Les taux de croissance moyens nous montrent comment évolue une variable distincte années après années mais ne la placent pas dans la globalité de la brasserie. Nous nous focaliserons sur les parties prenantes les plus importantes (consommateurs, employés et fournisseurs).

### **A.2 Consommateurs**

Concernant les consommateurs, le volume de production est en moyenne en croissance dans chaque brasserie. Le taux de croissance est très faible pour la brasserie Westmalle et InBev Belgium. Au contraire, il est élevée dans la brasserie Cantillon et du Bocq, qui connaissent également les plus hauts taux de croissance moyen du chiffre d'affaire. Il est également conséquent pour la brasserie de la Lesse, en raison de son jeune âge. Le volume de production explique une part importante du SPG<sup>6</sup> dans toutes les brasseries excepté InBev Belgium. Selon les comptes d'InBev Belgium, ce qui explique essentiellement le SPG sont les variations des éléments exceptionnelles et des éléments financiers.

### **A.3 Travailleurs**

Afin de comprendre la politique de chaque entreprise envers les travailleurs, nous étudierons successivement chaque brasserie.

Analysons premièrement les résultats des deux brasseries familiales. Le taux de croissance moyen du nombre d'emploi est particulièrement élevé dans la **brasserie Cantillon** (22% en moyenne). La productivité des travailleurs a fortement diminué puisque le volume d'emploi a augmenté plus rapidement que le volume de production. Dit autrement, cette brasserie accorde une place importante à la création d'emplois. Le taux de croissance du nombre d'emplois est moins élevé dans la **brasserie du Bocq** (3%) mais reste positif. Les travailleurs sont devenus plus productifs. Notons que la brasserie du Bocq est l'une des brasseries consacrant la plus grande part de ses produits aux rémunérations (cf. tableau 3.3). Dès lors, elle

---

5. c'est-à-dire, la somme de la variation du volume de production, du volume des produits financiers et de la moitié de la variation des produits exceptionnels

6. Pour regarder l'importance qu'a chaque rubrique dans la formation du SPG, nous avons, pour chaque année, divisé l'indice quantité de la rubrique par le SPG.

a pu vouloir modérer la croissance du nombre d'emplois afin de réduire ses importantes charges salariales. Vu les taux de croissance de l'emploi positifs, nous pouvons conclure que, conformément aux hypothèses, les entreprises familiales accordent de l'importance aux travailleurs.

Du côté des entreprises sociales, le taux de croissance de l'emploi est positif et légèrement supérieur au taux de croissance du chiffre d'affaire dans la **brasserie Westmalle et Chimay**. Ces brasseries accordent donc de l'importance aux travailleurs qui sont devenus légèrement moins productifs. Dans la **brasserie de la Lesse**, le taux de croissance du nombre d'emplois est très élevé (167% en moyenne). Cela s'explique par le jeune âge de la brasserie et par une mutation du travail bénévole vers du travail rémunéré. Ces trois entreprises sociales accordent donc de l'importance aux travailleurs car, d'une part, n'étant pas tournée vers la maximisation du profit, elles peuvent valoriser d'autres parties prenantes et, d'autre part, les travailleurs sont une des parties prenantes vers laquelle sont tournées leurs missions.

Ces résultats confirment nos hypothèses (cf. section 2.4) et concordent avec la littérature. Citons quelques études sur les coopératives. Levi (2005) montre que, n'étant pas dirigées vers le profit, les coopératives favorisent le nombre d'emploi et la sécurité au travail plutôt que la rémunération du capital. Ansart *et al.* (2014) expliquent que, dans les coopératives, les tensions sont faibles entre les salariés, dirigeants et actionnaires parce que le leitmotiv n'est pas la productivité accrue ni la substitution capital-travail. Selon Labadi et Nekhili (2012, p.16), "il est généralement admis que la participation des salariés aux différentes instances décisionnelles contribue à une augmentation qualitative et quantitative de la production, une amélioration des conditions de travail, un développement des relations sociales, une limitation des licenciements et une participation plus effective à la création de la valeur globale de l'entreprise". La structure organisationnelle et le fonctionnement des coopératives - à l'instar de la coopérative de la Lesse - sont donc prometteurs pour revaloriser les travailleurs actuellement soumis dans les grandes entreprises aux pressions des actionnaires, managers et clients (cf. chapitre 1, section 1.5.2). Insistons encore sur le fait que les coopératives sécurisent la vie de nombreux individus. En effet, les coopératives procurent plus d'emplois dans le monde que toutes les multinationales réunies (Jussila *et al.*, 2012). En 2014, les coopératives employaient 250 millions de personnes au niveau mondial et 12% de la population des pays du G20.

**InBev Belgium** est la seule brasserie à connaître un taux de croissance moyen du nombre d'emploi négatif (-2%), malgré un accroissement du volume de production. Par conséquent, les travailleurs deviennent plus productif au fil des années. Tournée vers le profit, la priorité d'InBev Belgium n'est pas la création d'emplois. En moyenne, entre 2004 et 2011, 112 travailleurs furent licenciés chaque année sur un total moyen de 2814 travailleurs. En 2004, il y avait 3280 travailleurs. En 2011, il n'y en a plus que 2496, soit une diminution de 23% en 7 ans. Si nous comparons ce résultat à l'évolution des profits, nous remarquons qu'InBev Belgium est essentiellement tournée vers les actionnaires. En effet, sur la période étudiée, le bénéfice de l'exercice a crû en moyenne chaque année de 583% et le volume des profits de 49%. Rappelons également qu'InBev Belgium consacre en moyenne 12% de ses produits aux rémunérations contre 33% pour les dividendes (cf. tableau 3.3).

La croissance négative du nombre d'emplois malgré une croissance élevée des bénéfices rejoint les caractéristiques des grandes entreprises décrites dans le chapitre 1 (section 1.5.2) : les grandes entreprises modernes essaient de réduire le nombre d'emploi et les coûts salariaux afin de maximiser le profit. De nombreuses études explicitent cette caractéristique. Nous en citons quelques unes. Armour et Deakin (2003) montrent que la recherche du profit oblige très souvent les managers à opter pour une gestion des ressources humaines orientée

---

vers un objectif de réduction des coûts plutôt que de valorisation des effectifs. En outre, Timbeau (2002) démontre qu'un accroissement des salaires entraîne, dans la majorité des cas, une diminution des dividendes. Puisque la diminution de salaire n'est pas légale, les firmes optent pour une réduction du nombre d'employés afin d'augmenter la valeur actionnariale (Sentis, 1998). En outre, de nombreuses études attestent que la réduction d'effectifs augmentent les performances financières, (Cascio *et al.*, 1997; d'Arcimoles et Fakhfakh, 1997; Najjar et Nekhili, 2009).

Comme nous l'avons expliqué lors de la formulation des hypothèses, l'ampleur des restructurations et des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les salariés ne sont pas les mêmes selon la concentration de la propriété : au plus la propriété est concentrée, au plus le contrôle exercé par les actionnaires et au plus les conflits d'intérêt entre actionnaires et travailleurs sont importants (Deakin *et al.*, 2006). Timbeau (2002); Severin et Dhennin (1998) prouvent que la concentration de l'actionnariat accroît les restructurations du fait d'un meilleur contrôle des dirigeants par les actionnaires. Chez AB InBev, l'actionnariat est concentré dans les mains de quelques familles (cf. section 1.5.2). Par conséquent, il pourrait exercer des pressions sur les dirigeants pour qu'ils réalisent plus de licenciements. De plus, si plusieurs travaux anglo-saxons prouvent que la présence syndicale dans l'entreprise permet d'accroître les rémunérations des salariés, cet effet pourrait également inciter les dirigeants à réduire le nombre de salariés (Laroche, 2004).

Généralement, la croissance du volume des emplois n'est pas le premier facteur de production qui vient réduire le **SPG**. Dans la majorité des cas, il se trouve en troisième position après les autres charges d'exploitation et les approvisionnements et marchandises. Cela s'explique principalement par la plus petite part des produits alloués aux rémunérations.

**Pour conclure**, la croissance du nombre d'emploi donne un premier élément important de la gouvernance des brasseries. Il est positif dans toutes les brasseries, excepté chez InBev Belgium. La brasserie Cantillon et la brasserie de la Lesse connaissent des taux de croissance très élevés.

#### ***A.4 Volume des marchandises***

Excepté dans la brasserie Cantillon, l'accroissement du volume de marchandises utilisé réduit de manière importante le surplus de productivité globale. Le tableau 3.5 montre que l'accroissement de la quantité de tonnes de malt fut supérieur à l'accroissement du volume de production dans la brasserie Westmalle et du Bocq. Ces deux brasseries sont donc moins productives au sens où elles utilisent une quantité supérieure de céréales pour un même volume de production. Cela explique en partie le SPG négatif de la brasserie de Westmalle. Inversement, la brasserie Cantillon et la brasserie de la Lesse ont réalisé des gains de productivité en ce qui concerne la quantité de marchandises utilisée. Enfin, la brasserie Chimay est restée constante dans le nombre de tonnes de céréales achetées par HL de bière. Notons que nous n'avons pas réussi à obtenir la collaboration d'InBev Belgium pour les données sur la quantité de céréales utilisées.

#### ***A.5 Taux de croissance du bénéfice***

Pour terminer, disons un mot sur le bénéfice des brasseries. Excepté la brasserie de la Lesse, le taux de croissance moyen du bénéfice après impôt a été, dans toutes les brasseries, élevé pour la période étudiée. Il est chaque fois supérieur au taux de croissance du chiffre d'affaire ce qui signifie qu'en moyenne, année après année, une part plus importante des produits est consacrée au bénéfice. Le taux de croissance du bénéfice est nettement moins élevé dans les abbayes trappistes ce qui confirme nos hypothèses. Les brasseries trappistes, à l'instar des entreprises sociales, dépassent la logique de marché pour réencaster l'objectif de profit dans des objectifs sociaux. Au contraire, le taux de croissance du bénéfice est spectaculairement

élevé chez InBev Belgium comme nous l'avons déjà noté. Il est également conséquent dans la brasserie du Bocq (80%) et, dans une moindre mesure, dans la brasserie Cantillon (43%). Dans la brasserie de la Lesse, il est fortement négatif.

Le taux de croissance du bénéfice peut être séparé en deux parties : le taux de croissance des capitaux propres et le taux de croissance du taux de profit (ROE). La dernière colonne du tableau 3.5 nous montre la croissance des capitaux propres et donc du nombre de parts de capital. InBev Belgium connaît la plus forte croissance de ses fonds propres. Cela est étonnant vu qu'une des caractéristiques des grandes entreprises est de réduire la taille des capitaux propres afin d'accroître leur rentabilité. Néanmoins, malgré une croissance élevée de ses fonds propres, InBev Belgium connaît le taux d'endettement le plus élevé. Le taux de croissance des fonds propres est également élevé dans la brasserie du Bocq et Cantillon.

### A.6 Conclusion

Afin de conclure cette section, nous revenons sur les principaux résultats. Premièrement, nous avons vu que le SPG est positif dans les brasseries Chimay, du Bocq, InBev Belgium et Cantillon. Cela signifie que ces quatre brasseries ont enregistré en moyenne des gains de productivité d'une année à l'autre. Les brasseries Westmalle et la Lesse connaissent des déficits de productivité. Ensuite, nous avons expliqué d'où venaient ces gains ou pertes de productivité en analysant les taux de croissance des produits et des facteurs de production.

Nous avons vu qu'InBev Belgium connaissait un taux de croissance de l'emploi négatif bien qu'elle connaisse le taux de croissance des bénéfices le plus élevé. De leur côté, les brasseries trappistes connaissent des taux de croissance de l'emploi supérieurs aux taux de croissance du volume de production. En outre, la croissance des bénéfices est élevée mais plus faible que dans les autres brasseries. Dans la brasserie du Bocq, le taux de croissance de l'emploi est faible comparé à celui du volume de production et le taux de croissance du bénéfice est élevé. Par conséquent, la brasserie du Bocq se trouve à mi-chemin entre les brasseries trappistes et InBev Belgium. Enfin, les brasseries Cantillon et la Lesse connaissent des taux de croissance de l'emploi élevés. Mais, alors que le taux de croissance du bénéfice est élevé dans la brasserie Cantillon, il est négatif dans la brasserie de la Lesse.

Les deux figures ci-dessous placent les brasseries en fonction de leurs taux de croissance de l'emploi et du bénéfice.

FIGURE 3.2 – Taux de croissance moyen annuel de l'emploi

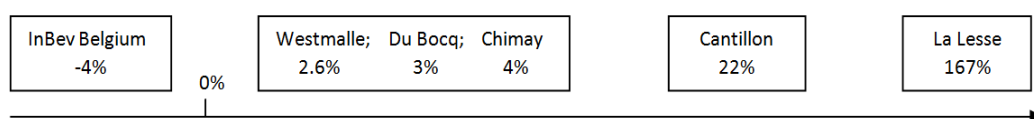
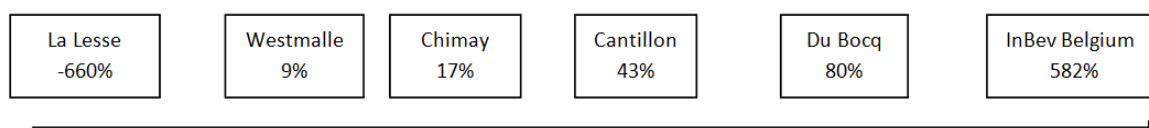


FIGURE 3.3 – Taux de croissance moyen annuel du bénéfice



## B. Distribution du surplus entre les différentes parties prenantes

Dans cette sous-section, nous analyserons le processus de répartition du surplus au sein des six brasseries grâce à la méthode SPG.

TABLEAU 3.6 – Répartition annuelle moyenne du surplus total

	SPG(%)	Consom- mateurs (%)	Fournis- seurs (%)	Travail- leurs (%)	Débiteurs (%)	Prêteurs (%)	Etat (%)	Actionnaires et Ré- serve(%)	Action- naires (%) <sup>a</sup>	Réserve (%)
<b>Chimay</b>	17	6	0,2	4	-6	0,01	-2.3	7	6.3	0.7
<b>Westmalle</b>	-37	-11	-6	4	-4	-4	-1.4	-8	-3.7	-4.3
<b>Du BocQ</b>	18	5	-18	2	0.1	-0,6	-4	11	0	11
<b>InBev</b>	-5	5	0,5	1	-16	1.5	-1.2	6.6	6.6	0
<b>Cantillon</b>	-10	-27	1.4	6	-3	1,1	-4	11	0.2	10.8
<b>La Lesse</b>	0	-72	61	7	-1.5	-0,8	0	-2.5	0	-2.5

<sup>a</sup>. La partie du surplus allant aux actionnaires est calculé en multipliant le surplus allant aux actionnaires et à la réserve par la proportion moyenne du bénéfice distribué sur la période étudiée (voir discussion infra).

### B.0 Notes méthodologiques

Dans le tableau ci-dessus, nous avons repris la répartition moyenne du SPG pour la période étudiée. Notons que la volatilité entre deux périodes est importante et nous incite à ne regarder que les résultats moyens. Pour rappel, les chiffres dans le tableau sont des pourcentages du surplus total gagné<sup>7</sup>. Les gains obtenus par certaines parties prenantes peuvent provenir du SPG mais également des pertes d'autres agents. Lorsque le surplus de productivité globale est positif, la brasserie parvient à produire plus avec moins. Ces gains de productivité seront redistribués aux différentes parties prenantes. Inversément, lorsque le SPG prend un signe négatif (comme dans le cas de la brasserie Westmalle), cela signifie que la brasserie enregistre en moyenne des pertes de productivité. Ces pertes doivent être compensées par des apports de surplus d'autres parties prenantes. Par exemple, pour la brasserie de Westmalle, le tableau se lit comme ceci : les parties prenantes qui ont, en moyenne subi des pertes (essentiellement, les consommateurs, les fournisseurs, les prêteurs, l'Etat et les actionnaires) ont libéré de l'argent pour compenser les pertes de productivité et rémunérer les travailleurs.

Avec la méthode SPG, il n'est pas possible de séparer la partie du surplus allant aux actionnaires et celle allant aux réserves car les actionnaires peuvent être rémunérés d'un montant plus grand que celui du bénéfice. En effet, les entreprises peuvent choisir de ne pas rémunérer leurs actionnaires pendant plusieurs années puis de leur céder une part importante du bénéfice reporté en une fois. Lorsque la rémunération des actionnaires dépasse le bénéfice, il est impossible de séparer le bénéfice en deux parties - une partie allant aux réserves, l'autre aux actionnaires - et donc d'utiliser la méthode SPG. Pour pouvoir séparer le surplus allant aux actionnaires et réserves entre la partie qui va aux actionnaires et celle qui est gardée en réserve, nous avons multiplié le surplus par la proportion moyenne du bénéfice distribué dans chaque brasserie (cf. tableau 3.1). Nous trouvons ainsi une estimation de la partie du surplus allouée aux actionnaires. Le reste est affecté à la réserve.

Lorsque l'on prend en compte toutes les rubriques (en ce compris les autres charges d'exploitation et les produits et charges exceptionnels), la somme des pertes moyennes subies est

7. Le surplus total gagné est la somme du SPG s'il est positif et des apports de surplus de certaines parties prenantes, ce qui équivaut au montant de la colonne des ressources dans la figure 3.1.

toujours égale à la somme des gains moyens alloués. Par exemple, dans le cas de Westmalle, si l'on sait que les autres charges d'exploitation reçoivent en moyenne un surplus négatif (-3%) tout comme les charges exceptionnelles (-2%) et produits exceptionnels (-2%); la somme des pertes moyennes subies est égale à  $11\% + 6\% + 4\% + 4\% + 1.4\% + 8\% + 3\% + 2\% + 2\% = 41\%$  et la somme des gains moyens est égale à  $37\% + 4\% = 41\%$  (voir tableau 3.6). Cependant, cette somme n'est pas égale à 100% en raison de la forte volatilité des résultats qui donnent lieu à des chiffres parfois positifs, parfois négatifs qui s'annulent et viennent diminuer la moyenne du surplus alloué à chaque partie prenante. Au plus la volatilité est faible, au plus la somme des gains moyens se rapprochera de 100%. Par conséquent, la somme des gains moyens diffère entre les brasseries et il nous semble important de remettre tous ces résultats sur une même échelle pour qu'ils soient comparables entre les différentes brasseries. Dès lors, nous avons divisé toutes les colonnes par la somme des gains moyens. Dans le cas de la brasserie Westmalle, nous divisons toutes les colonnes par 41. Nous obtenons le tableau suivant duquel nous pouvons faire des comparaisons inter-brasseries pertinentes.

TABLEAU 3.7 – Comparaison inter-brasseries : répartition moyenne du surplus total en % de la somme des surplus moyens gagnés.

	SPG (%)	Consommateurs (%)	Fournisseurs (%)	Travailleurs (%)	Débiteurs (%)	Prêteurs (%)	Etat (%)	Actionnaires et réserve (%)	Actionnaires (%)	Réserves (%)
<b>Chimay</b>	59	19	0,7	<b>15</b>	-19	0,05	-7,6	<b>23</b>	<b>20.7</b>	2.3
<b>Westmalle</b>	-89	-26	-15	<b>11</b>	-9	-9	-3	<b>-20</b>	<b>-9.2</b>	-10.8
<b>Du Bocq</b>	45	12	-45	<b>5</b>	0,3	-1,4	-9	<b>27</b>	<b>0</b>	27
<b>InBev</b>	-21	22	0,03	<b>4</b>	-69	6	-5	<b>28</b>	<b>28</b>	0
<b>Cantillon</b>	-28	-78	4	<b>18</b>	-8	3	-12	<b>31</b>	<b>0.6</b>	30.4
<b>La Lesse</b>	0,02	-94	80	<b>9</b>	-2	-1	0	<b>-3</b>	<b>0</b>	-3

Pour la suite de cette sous-section, nous analyserons premièrement chaque brasserie séparément avant d'entreprendre une comparaison transversale des parties prenantes les plus importantes (travailleurs et actionnaires). Nous utiliserons le tableau 3.6 pour l'analyse individuelle et le tableau 3.7 pour la comparaison transversale. Le premier nous donne la moyenne des pertes et gains reçus par chaque partie prenante sur la période étudiée. Le deuxième nous informe de la proportion de ces gains moyens dans la somme des gains moyens gagnés.

### *B.1 Brasserie de Chimay*

En ce qui concerne le surplus à redistribuer, il faut premièrement souligner que le surplus de productivité globale (SPG) est, en moyenne, largement positif (17%). Les gains de productivité réalisés par la brasserie Chimay pourront être redistribués aux différentes parties prenantes. Ensuite, l'Etat apporte une partie du surplus à distribuer (2.3%) ce qui signifie que le taux d'impôt payé a, en moyenne, diminué. Notons que la brasserie Chimay a payé en moyenne le plus haut taux d'impôt sur la période (32%). Les pertes subies par l'Etat peuvent être considérées comme un processus de rattrapage par rapport aux autres brasseries. Enfin, les débiteurs - qui sont les personnes devant de l'argent à la brasserie (fournisseurs, filiales...)- apportent une partie du surplus à distribuer (6%) ce qui veut dire que le taux d'intérêt estimé appliqué aux débiteurs a en moyenne augmenté.

Ces surplus sont ensuite redistribués principalement aux consommateurs (6%) via une diminution des prix, aux travailleurs (4%) via des augmentations salariales et aux actionnaires (6.3%) via une hausse du taux de profit. La gouvernance de la brasserie de Chimay est donc relativement équitable. Elle favorise à la fois les consommateurs, la fondation Chimay-



---

Wartoise via un accroissement du taux de profit et les travailleurs en augmentant leur salaire réel (croissance moyenne annuelle de 1.87% des salaires réels<sup>8</sup>). Notons que la brasserie de Chimay distribue la grande majorité de ses bénéfices aux ASBL (90%). Par conséquent, le surplus gardé pour financer de futurs investissements dans la brasserie est faible. Le surplus dirigé vers les consommateurs est essentiellement le produit d'un processus de rattrapage car la brasserie de Chimay vend ses bières aux prix les plus élevés. Peu de surplus gagné n'est redirigé vers les fournisseurs : les prix des matières premières sont restés en moyenne constants. La brasserie Chimay respecte donc ses statuts qui lui demandent d'une part, de valoriser ses travailleurs et, d'autre part de rediriger une partie de ses bénéfices vers la fondation pour qu'elle puisse accomplir sa mission sociale.

Les autres charges d'exploitation reçoivent également une part importante du surplus gagné (12.5%). Néanmoins, cela n'est pas interprétable car nous n'avons pas réussi à scinder cette rubrique entre un indice prix et un indice quantité. C'est pourquoi les rubriques "autres charges d'exploitation" et "charges et produits exceptionnels" n'entreront pas dans l'analyse.

Pour conclure, la brasserie Chimay distribue son surplus de manière équitable : elle essaye d'améliorer la situation des travailleurs et des consommateurs tout en gardant une part importante du surplus pour la fondation et les futurs investissements. Cela confirme les hypothèses posées dans la section 2.4.

### ***B.2 Brasserie Westmalle***

Pour pouvoir compenser un SPG fortement négatif, nombreuses sont les parties prenantes de la brasserie Westmalle qui voient leur situation se détériorer. Ainsi, les consommateurs font face à de faibles mais constantes augmentations des prix réels (+0,8% en moyenne). Ils apportent en moyenne 11% du surplus gagné. Ensuite, les actionnaires voient le taux de profit (ROE) diminuer de 7.5% en moyenne. Ils fournissent en moyenne 8% du surplus. Les fournisseurs, débiteurs et prêteurs sont également moins bien lotis année après année et apportent ensemble 14% du surplus.

Tous ces gains apportés servent à combler pour 37% le SPG négatif. Les 4% restant sont légués aux travailleurs. Le taux de salaire réel augmente en moyenne de 1.5% annuellement. Nonobstant le fait que les statuts de la brasserie sont notamment tournés vers les travailleurs, il est surprenant que cette entreprise trappiste les favorise tant. En effet, les travailleurs ne sont pas les propriétaires de la brasserie et ne constituent pas la seule partie prenante vers laquelle est tournée la brasserie. Ces résultats contredisent nos hypothèses selon lesquelles les brasseries trappistes devraient favoriser les actionnaires, les travailleurs et les futurs investissements dans le processus de distribution du surplus.

Certains éléments de réponses peuvent expliquer ce paradoxe. Premièrement, la diminution du taux de profit est essentiellement due à une croissance moyenne plus rapide des capitaux propres (+17%) que du bénéfice (+9%). Le taux de profit par action est donc plus faible mais, vu que seules deux ASBL possèdent la brasserie, elles peuvent tout de même espérer voir le volume total de leur dividende augmenter vu la croissance positive des bénéfices. Notons que le taux de croissance du bénéfice est élevé par rapport au taux de croissance du chiffre d'affaire et du volume de production (voir section 3.3.2). Ainsi, la brasserie Westmalle semble tout de même tournée vers les ASBL qui la détiennent. Deuxièmement, même si, en moyenne, le taux d'impôt diminue, il reste élevé. Nous assistons, comme pour la brasserie Chimay à un processus de rattrapage.

---

8. Ces résultats sont calculés à partir des comptes annuels et du tableau excel réalisé pour calculer le SPG

### ***B.3 Brasserie de la Lesse***

Dans la brasserie de la Lesse, la partie prenante qui subit les pertes les plus importantes sont les consommateurs (-72%). Il ne faut cependant pas tirer de conclusions actives. Ce résultat s'explique par le jeune âge de la brasserie et les difficultés des premières années. En effet, en 2011, le chiffre d'affaire est de 436€ pour un volume de production de 53000L, ce qui donne un prix estimé risible de 0.007€. Face à ce résultat, les prix estimés ne pouvaient qu'augmenter les années suivantes. Ce résultat nous apprend que la brasserie de la Lesse est encore trop jeune pour pouvoir tirer des conclusions significatives. Notons simplement que sur les trois années étudiées, les fournisseurs et les travailleurs sont privilégiés ce qui concorde avec la mission sociale de la brasserie et les hypothèses de la section 2.4. Entre 2011 et 2013, les fournisseurs ont reçu en moyenne 61% du SPG. Ils sont en moyenne payés plus que dans les autres brasseries grâce au caractère bio de leur production et à l'attention que leur voue la brasserie de la Lesse. Les travailleurs reçoivent en moyenne 7% du SPG. Couplé à la croissance du nombre d'emplois, ils sont fortement privilégiés.

Ainsi, bien qu'il soit trop tôt pour tirer des conclusions significatives, les résultats des trois premières années concordent avec la mission sociale de la coopérative. Pour la suite, nous pouvons espérer un processus de répartition du surplus équitable grâce au processus de décision démocratique, aux ressources réciprocaires et aux valeurs telles la solidarité et la justice.

### ***B.4 Brasserie du Bocq***

En ce qui concerne le surplus à redistribuer, la brasserie du Bocq connaît, en moyenne, un SPG de 18% ce qui lui permettra d'être généreuse envers certaines parties prenantes. De plus, les fournisseurs apportent une partie importante du surplus à redistribuer (18%) : ils reçoivent des prix de plus en plus faibles au fil des années. Ils partent cependant d'une situation plus avantageuse que dans la majorité des brasseries. Enfin, similairement aux deux premières brasseries, le taux d'impôt diminue année après année. Ainsi, l'état apporte 4% du surplus total.

Les principaux bénéficiaires sont les actionnaires et réserves (ils reçoivent en moyenne 11% du surplus total gagné), les consommateurs (5%) et les travailleurs (2%). En ce qui concerne les actionnaires et la réserve, nous avons vu que la brasserie du Bocq n'a pas rémunéré ses actionnaires entre 2004 et 2014. Par conséquent, l'accroissement du taux de profit bénéficie essentiellement aux réserves et futurs investissements. Les consommateurs payaient initialement le prix le plus faible pour des bières ale. Par la suite, ils seront encore plus privilégiés dans le processus de répartition du surplus. En outre, la politique de la brasserie du Bocq favorise les travailleurs mais, de manière moins importante que les actionnaires et la réserve. La brasserie du Bocq est assez petite. Connaissant les travailleurs, les actionnaires familiaux sont incités à leur accorder une place privilégiée dans le processus de répartition du surplus.

La gouvernance de la brasserie du Bocq est donc relativement équitable tout en privilégiant la croissance du taux de profit et par ce biais, le financement de futurs investissements. Cette priorité s'explique de deux manières. D'un côté, l'importance donnée à la croissance du taux de profit peut se justifier par le fait que les propriétaires de la brasserie du Bocq sont les actionnaires. De l'autre côté, le crédit donné aux futurs investissements peut s'expliquer parce que les entreprises familiales donnent priorité à la stabilité et croissance de long terme (Amann et Allouche, 1998).

### ***B.5 Cantillon***

Les apporteurs de surplus de la brasserie Cantillon sont en moyenne les consommateurs (-27%), les débiteurs (-3%) et l'Etat (-4%). Il est assez surprenant que les consommateurs

---

soient en moyenne les grands perdants (-27%). Le prix estimé est passé de 1.1€/L en 2004 à 2€/L en 2013. Ce surplus perdu est, en partie capté par le SPG, lequel est en moyenne négatif (-10%).

Le reste est redistribué premièrement aux actionnaires et réserve (11%), ensuite aux travailleurs (6%) et enfin, aux fournisseurs (4%). Notons que sur les dix années étudiées, la part du bénéfice distribué aux actionnaires était en moyenne très faible (2%). Nous pouvons donc supposer que le surplus dédié aux réserves et actionnaires ira principalement dans les réserves pour de futurs investissements. Les travailleurs reçoivent une partie importante du surplus total mais partaient d'une situation moins favorable que dans les autres brasseries avec un taux de salaire horaire de 20€. La brasserie Cantillon favorise donc prioritairement les futurs investissements et les travailleurs.

Ces résultats confirment nos hypothèses. D'une part, ce sont les actionnaires qui prennent les décisions finales. Ils ont dès lors tendance à favoriser les politiques qui maximisent le taux de profit. D'autre part, au vu de la petite taille de la brasserie, tout le monde se connaît bien. La confiance et la réciprocité sont omniprésentes et les actionnaires (essentiellement des membres de la famille Van Roy-Cantillon) sont en contact permanent avec les travailleurs. Ces éléments permettent de comprendre pourquoi les actionnaires privilégient plus les travailleurs que les parties prenantes extérieures à la brasserie (consommateurs, fournisseurs...). Notons que les travailleurs ne sont pas des membres de la famille Cantillon.

A l'instar de la brasserie du Bocq, la brasserie Cantillon se trouve à mi-chemin entre les brasseries trappistes et InBev Belgium. Des entreprises sociales, elle retient certaines valeurs (solidarité, entraide...) qui lui permettent de valoriser les travailleurs dans la répartition du surplus. Cependant, elle reste ancrée dans un processus de décision non-démocratique dirigé par les actionnaires.

### ***B.6 InBev Belgium***

Notons premièrement que les comptes d'InBev Belgium fluctuent énormément d'une année à l'autre en raison de grandes variations des produits financiers, produits exceptionnels et charges exceptionnelles. Il en résulte de grandes différences dans les résultats après impôt. Dès lors, le taux de profit varie très fortement d'une année à l'autre. C'est pourquoi, l'indice prix du profit constitue pour la majorité des années plus de 80% du surplus total. Mais, puisqu'il est parfois positif, parfois négatif, il ne représente en moyenne que 6,6% du surplus total gagné.

Le surplus de productivité globale est en moyenne négatif (-5%). Pour financer ce déficit de productivité, les débiteurs font face à un taux d'intérêt de plus en plus élevé. D'autre part, le taux d'impôt, déjà très faible en 2004, diminue.

Les bénéficiaires de la politique d'InBev Belgium sont en premier lieu les actionnaires (qui reçoivent en moyenne 6.6% du surplus total); ensuite, les consommateurs (5%) et, dans une moindre mesure, les travailleurs (1%). La politique d'InBev Belgium est donc relativement équitable. Néanmoins, ces résultats doivent être complétés par des ratios supplémentaires. Concernant les actionnaires, il peut sembler étonnant que les actionnaires et la réserve ne bénéficient en moyenne que de 6.6% du surplus total alors que le taux de croissance moyen du ROE est de 712% annuellement. Cela s'explique par le fait que le gain (ou la perte) d'une partie prenante est calculé comme un pourcentage du surplus total; surplus total, qui dans le cas d'InBev Belgium varie énormément d'une année à l'autre. Une des limites de la méthode SPG est sa sensibilité aux variations de valeurs. Vu les fluctuations des comptes d'InBev Belgium, il est important de comparer les taux de croissance des différents prix en plus de la répartition du surplus total.

Entre 2004 et 2011, le taux de profit a donc cru de 712%. La croissance du taux de salaire réel fut, en moyenne nulle et les prix ont en moyenne décréu de 3%.

TABLEAU 3.8 – Taux de croissance annuel moyen des principaux indices prix - InBev Belgium

	Taux de croissance des prix	Taux de croissance du salaire réel	Taux de croissance du ROE
InBev Belgium	3%	0%	712%

Grâce à ces nouvelles données, nous pouvons tirer quelques conclusions. Premièrement, vu que la proportion du bénéfice distribué aux actionnaires est en moyenne supérieure au bénéfice annuel, nous supposons que la totalité du surplus allouée aux réserves et actionnaires finira dans les mains des actionnaires. Avec un gain alloué aux actionnaires d'en moyenne 6.6% et une croissance annuelle moyenne du taux de profit de 712%, nous pouvons conclure qu'InBev Belgium privilégie les actionnaires avant toute autre partie prenante. Notons qu'il est surprenant que le taux de profit ait pu croître de 712% alors que, sur la période, la croissance moyenne du chiffre d'affaire fut négative (-2%). En fait, le taux de profit a pu croître autant grâce à la croissance des produits financiers (1373% en moyenne) et des produits exceptionnels. Par conséquent, InBev correspond bien à la firme financiarisée du 21<sup>ème</sup> siècle qui opère un "déplacement d'un régime de croissance fondé sur les investissements productifs à un régime de croissance fondé sur les investissements financiers" (Baudry et Chassagnon, 2014, p.98). Ce n'est plus la valeur productive mais la valeur financière que les managers d'InBev cherchent à maximiser (cf. section 1.5.2).

Deuxièmement, les consommateurs bénéficient d'une partie non négligable du surplus (5%). Cependant, les prix n'ont décréu en moyenne que de 3% (ce qui n'est pas très élevé comparé au taux de croissance moyen du taux de profit). Les consommateurs ont, chaque année bénéficié de faibles diminutions de prix. Par conséquent, l'importance du surplus alloué aux consommateurs s'explique par la constance dans l'évolution des prix : chaque année, le surplus alloué aux consommateurs était positif. Il n'y a donc pas eu de valeurs négatives et positives qui s'annulent lorsque l'on calcule la moyenne.

Enfin, le surplus alloué aux travailleurs est faible. En outre, le taux de croissance moyen du taux de salaire est en moyenne nul.

Pour conclure, des six brasseries étudiées, InBev Belgium est celle qui est la plus tournée vers ses actionnaires conformément aux hypothèses.

## C. Comparaison inter-brasseries et synthèse

Nous pouvons à présent comparer les six brasseries pour les deux types de parties prenantes qui nous semblent les plus importantes : les travailleurs et les actionnaires. Nous essayerons de croiser les analyses statiques et dynamiques. Pour comparer la politique des brasseries en matière de distribution du surplus, nous utiliserons essentiellement le tableau 3.7.

### C.1 Travailleurs

Nous comparerons la situation des travailleurs dans les différentes brasseries à partir du tableau ci-dessous qui reprend les principales informations concernant les travailleurs. Dans le tableau, nous avons tenté de placer les brasseries de la plus favorable aux travailleurs à la moins favorable. Cet ordre pourrait être discuté car aucune brasserie ne favorise les travailleurs sur tous les points de vue.

TABLEAU 3.9 – Situation des travailleurs

	Taux d'em- ploi/10.000HL	Taux de croissance du nombre d'employé	Taux de salaire/H moyen	Surplus alloué aux travailleurs
Cantillon	13	<b>22%</b>	20	<b>18%</b>
La Lesse	6.72	<b>167%</b>	14	<b>9%</b>
Westmalle	3.5	<b>2.6%</b>	33	<b>11%</b>
Chimay	5,4	<b>4%</b>	35	<b>15%</b>
Du Bocq	4.8	<b>3%</b>	27	<b>5%</b>
InBev	2.5	<b>-4%</b>	46	<b>4%</b>

En ce qui concerne les brasseries familiales, la brasserie Cantillon est celle qui favorise le plus les travailleurs à la fois du point de vue du taux d'emploi, de la croissance de ce taux et du surplus alloué aux travailleurs sous forme d'augmentation salariale. La brasserie du Bocq favorise de manière moins importante les travailleurs dans le processus de répartition du surplus. D'une part, le taux de croissance du nombre d'emplois est positif (3%) mais inférieur au taux de croissance du chiffre d'affaire (10%). De l'autre, le surplus alloué aux travailleurs est faible par rapport aux autres brasseries. Par conséquent, les deux brasseries familiales n'adoptent pas la même politique envers les travailleurs.

La brasserie coopérative de la Lesse arrive en deuxième position dans le tableau 3.9 car elle connaît un taux de croissance élevé du nombre d'emplois et distribue une part importante de son surplus aux travailleurs. Cela confirme nos hypothèses : la brasserie de la Lesse favorise les travailleurs puisqu'ils représentent une des parties prenantes ciblées par l'entreprise. Notons, encore une fois, que la brasserie de la Lesse est cependant trop jeune pour tirer des conclusions significatives.

Conformément aux hypothèses, les brasseries trappistes favorisent les travailleurs dans le processus de répartition du surplus via une croissance des salaires réels et du nombre d'emplois. Elles mettent les travailleurs au centre de leur priorité. Cela est encore plus prégnant dans le cas de la brasserie de Westmalle qui, d'une part, augmente le nombre d'emplois plus rapidement que le volume de production et, d'autre part, favorise uniquement les travailleurs dans le processus de répartition du surplus. C'est pourquoi, nous l'avons placé avant la brasserie Chimay dans le tableau 3.9.

Enfin, InBev Belgium est la brasserie qui privilégie le moins ses travailleurs, à la fois au niveau de la croissance du taux d'emploi et de la distribution du surplus. Notons cependant qu'InBev Belgium offre le plus haut taux de salaire aux travailleurs.

Nous n'avons pas réalisé d'études qualitatives pour connaître le bien-être des travailleurs dans les brasseries. Néanmoins, nous pouvons mettre en évidence deux éléments : le nombre d'heures de formation qui leur est offert et leur participation aux décisions de l'entreprise.

Au niveau des formations, c'est InBev Belgium qui offre le nombre moyen d'heures de formation par travailleur le plus élevé (en moyenne 14 heures/travailleur/an). Elle est suivie des brasseries trappistes (10.7 heures/travailleur/an pour la brasserie Chimay et 11.6 pour la brasserie Westmalle) et de la brasserie du Bocq (en moyenne 7 heures/travailleur/an). Par contre, selon les comptes annuels, les brasseries Cantillon et de la Lesse n'ont pas offert de formation aux travailleurs.

La participation des salariés dans le processus de décision comporte une valeur intrinsèque pour ces derniers, améliorant leur bien-être et l'efficacité de la firme. Seule la brasserie de

la Lesse implique directement les travailleurs dans le processus de décisions. Toutefois, si les travailleurs ne participent pas directement aux décisions dans les autres brasseries, les propriétaires de ces dernières peuvent décider de les consulter ou de les impliquer dans les décisions. Selon Rebérioux (2005), la probabilité de consulter les salariés diminue lorsque les entreprises sont cotées et, selon Allouche et Amann (2000), elle augmente dans les entreprises familiales par rapport aux firmes non-familiales. Les travailleurs pourraient donc se sentir plus impliqués dans les décisions dans les entreprises familiales. Nous manquons néanmoins de données pour le confirmer dans le cas des brasseries du Bocq et Cantillon.

### C.2 Actionnaires

Nous comparerons la situation des actionnaires dans les différentes brasseries à partir du tableau ci-dessous qui reprend une partie du tableau 3.7. Contrairement à l'analyse de la situation des travailleurs, nous n'avons pas repris les informations sur les actionnaires contenues dans l'analyse de la formation du surplus car nous ne nous intéressons pas à la croissance des fonds propres mais à celle du taux de profit (ROE). Notons que toutes les brasseries partent avec un ROE compris entre 13% et 17%, excepté InBev Belgium (78%) et La Lesse (-60%). De nouveau, nous avons tenté de placer les brasseries de la plus favorable aux actionnaires à la moins favorable.

TABLEAU 3.10 – Répartition moyenne du surplus total allant aux actionnaires (en % de la somme des surplus moyens gagnés).

	Actionnaires et réserve (%)	Actionnaires (%)	Réserves (%)
<b>Cantillon</b>	<b>31</b>	<b>0.6</b>	30.4
<b>InBev</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	0
<b>Du Bocq</b>	<b>27</b>	<b>0</b>	27
<b>Chimay</b>	<b>23</b>	<b>20.7</b>	2.3
<b>La Lesse</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	-3
<b>Westmalle</b>	<b>-20</b>	<b>-9.2</b>	-10.8

Les actionnaires et réserves sont plus privilégiés dans les trois brasseries capitalistes (InBev Belgium, Cantillon, du Bocq). Ces résultats concordent avec nos hypothèses. Lorsque nous séparons la partie du surplus qui va aux actionnaires et celle qui va aux réserves, InBev Belgium est la brasserie qui favorise le plus les actionnaires. Inversement, les brasseries familiales sont celles qui privilégient le moins les actionnaires dans le répartition du surplus mais qui favorisent le plus la réserve et donc les futurs investissements.

Tout en privilégiant les autres parties prenantes, la brasserie de Chimay favorise en priorité les actionnaires et la réserve. Cela s'explique aisément par le fait qu'elle est détenue à 100% par la fondation Chimay Wartoise. Lorsque nous séparons le surplus donné aux actionnaires et réserves en deux parties, nous voyons que la brasserie Chimay est la deuxième à favoriser le plus ses actionnaires, après InBev Belgium. Inversement, la brasserie Westmalle ponctionne une partie du surplus des actionnaires et de la réserve pour le distribuer aux travailleurs. Les différences de politique entre les deux brasseries trappistes pourraient s'expliquer de cette manière : les brasseries trappistes favorisent prioritairement et dans tous les cas les travailleurs. Une fois ce "devoir" réalisé, elles redistribuent le reste du surplus (s'il est positif) aux autres parties prenantes. Cette hypothèse devrait être testée avec un échantillon plus important de brasseries trappistes.

Enfin, la coopérative de la Lesse, conformément aux hypothèses, ne favorise pas les actionnaires dans le processus de répartition du surplus.

Nous pouvons placer les six brasseries le long des deux continuum suivant :

FIGURE 3.4 – Surplus moyen alloué aux actionnaires et à la réserve.

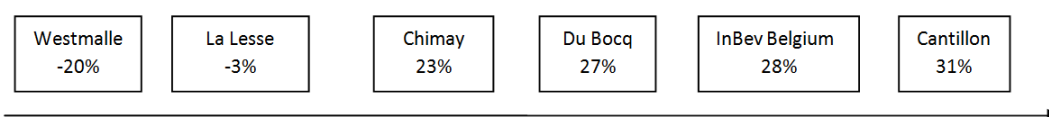
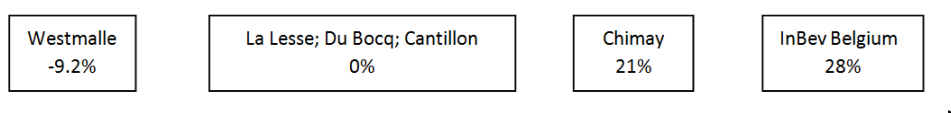


FIGURE 3.5 – Surplus moyen alloué aux actionnaires calculé selon la proportion moyenne du bénéfice distribué sur la période étudiée.



### C.3 Comparaison travailleurs-actionnaires

Dans les deux sous-sections précédentes, nous avons comparé la situation des travailleurs et des actionnaires entre les différentes brasseries. Dans cette sous-section, nous croisons ces résultats pour comprendre quelles sont les brasseries qui favorisent le plus les travailleurs par rapport aux actionnaires et réserve, et vice versa. Les brasseries sont classées en commençant par celle qui favorise le plus les travailleurs par rapport aux actionnaires et réserve et en terminant par celle qui favorise plus les actionnaires et réserve par rapport aux travailleurs.

TABLEAU 3.11 – Comparaison du surplus alloué aux travailleurs et de celui alloué aux actionnaires

	Surplus alloué aux travailleurs	Surplus alloué aux actionnaires et réserve	Ecart (colonne 1 - colonne 2)
Westmalle	11%	-20%	31%
La Lesse	9%	-3%	12%
Chimay	15%	23%	-8%
Cantillon	8%	31%	-13%
Du Bocq	5%	27%	-22%
InBev	4%	28%	-24%

Les trois entreprises sociales sont celles qui favorisent le plus les travailleurs par rapport aux actionnaires et réserve. Notons que seules les brasseries Westmalle et La Lesse allouent un surplus supérieur aux travailleurs qu'aux actionnaires. Les trois entreprises capitalistes sont celles qui donnent la plus grande priorité aux actionnaires et réserve. Au sein de celles-ci, les deux entreprises familiales favorisent essentiellement les futurs investissements alors qu'In-Bev Belgium préfèrent distribuer le surplus aux actionnaires. Ces résultats confirment nos hypothèses : les entreprises capitalistes préfèrent garder le surplus en interne afin de financer de futurs investissements ou de rémunérer les actionnaires. Au contraire, les entreprises sociales favorisent les parties prenantes vers lesquelles elles sont tournées.

### 3.3.3 Conclusion des résultats

Dans cette section, nous avons utilisé les comptes de résultat des entreprises et la méthodologie des comptes de surplus pour comprendre l'impact des formes institutionnelles et du type de propriété sur la politique des entreprises en matière de distribution du surplus.

Sans prétendre résumer tous les résultats de l'analyse statique et dynamique, nous relevons ceux qui nous paraissent centraux.

Les trois entreprises sociales (Chimay, Westmalle et la Lesse) semblent mettre les travailleurs au centre de leur priorité, avec des nuances dans les résultats pour chacune d'entre elle. La brasserie Westmalle accorde une place centrale aux travailleurs en les favorisant lors de la formation et de la distribution du surplus. La brasserie Chimay veille au bien-être des travailleurs tout en favorisant les actionnaires et la réserve lors de la distribution du surplus. Enfin, la politique de la brasserie de la Lesse donne d'abord priorité aux fournisseurs puis aux travailleurs. Si elles doivent être rentables financièrement, ces trois brasseries semblent reléguer l'objectif financier en deuxième position.

Tout en restant dans une logique capitaliste, les brasseries familiales relativisent la logique financière poussée à l'extrême dans les multinationales comme InBev Belgium. Elles sont plutôt guidées par les principes de stabilité et de croissance à long terme et favorisent prioritairement les investissements. Elles semblent accorder une importance aux objectifs financiers sans négliger certains buts sociaux comme le bien-être des travailleurs. Notons que la brasserie Cantillon est celle qui favorise le plus les travailleurs tout en gardant une place prioritaire pour les futurs investissements.

Enfin, InBev Belgium correspond typiquement à la grande entreprise moderne décrite dans le premier chapitre (section 1.5.2). Le niveau et la croissance de son taux de profit ainsi que l'importance des dividendes distribués montre qu'elle est principalement dédiée à ses actionnaires. InBev Belgium est également la brasserie qui paye le moins d'impôts.

### 3.3.4 Discussion

Dans cette section, nous dépasserons les résultats exposés de manière exhaustive dans les sections précédentes pour enclencher certaines réflexions et synthétiser certains points. Nous commencerons par synthétiser les hypothèses qui ont été confirmées par nos résultats et les apports des analyses statiques et dynamiques. Ensuite, nous étudierons la manière dont les politiques salariales et actionnariales des différentes brasseries contribuent à la montée des inégalités. Puis, nous comparerons nos résultats avec ceux de la littérature sur les comptes de surplus. Enfin, nous citerons les limites de nos résultats et les futures recherches qui pourraient être entreprises.

#### A. Quelles hypothèses sont confirmées ?

Dans cette sous-section, nous reprenons une à une les hypothèses posées dans la section 2.4 et nous regardons si notre recherche les a confirmées. Nous noterons **OUI** lorsque l'hypothèse est confirmée, **NON** lorsqu'elle n'est pas confirmée et  $\pm$  lorsque le résultat est mitigé.

##### *InBev Belgium*

- La rémunération des actionnaires devrait être plus élevée : **OUI**, l'hypothèse est confirmée : le ROE est le plus élevé chez InBev Belgium
- Le surplus devrait aller essentiellement aux actionnaires : **OUI**, une partie importante du surplus est alloué aux actionnaires.
- Vu la pression des actionnaires pour réduire au maximum les salaires et autres coûts d'exploitation, peu de surplus devrait être alloué aux travailleurs et fournisseurs :  $\pm$ , peu de surplus est alloué aux travailleurs et fournisseurs. Cependant, le surplus alloué à ces deux parties prenantes reste positif.

##### *Brasseries Cantillon et du Bocq*



- Les entreprises familiales devraient favoriser les actionnaires et la réserve dans le processus de répartition du surplus mais de façon moins importante que les multinationales :  $\pm$ , l'écart entre le surplus alloué aux actionnaires et celui alloué aux travailleurs est plus faible dans les brasseries familiales que chez InBev Belgium. Cependant, cela n'est pas marquant (cf. tableau 3.11).
- Une partie importante des bénéfices (et du surplus) devraient être mis en réserve pour financer les investissements : **OUI**, sur la période étudiée, respectivement 100% et 98% des bénéfices sont mis en réserve dans la brasserie du Bocq et Cantillon.
- Les travailleurs devraient être favorisés dans le processus de redistribution du surplus : **OUI**, dans les deux brasseries, les travailleurs reçoivent une part positive du surplus total. Cependant, cette part est inférieure à celle allouée aux actionnaires.

#### *Brasserie coopérative de la Lesse*

- La politique d'une coopérative de type multi-stakeholder devrait être tournée vers les parties prenantes ciblées par la mission sociale de l'entreprise. Dans le cas de la brasserie de la Lesse, le surplus devrait être distribué en priorité aux travailleurs et fournisseurs : **OUI**, les travailleurs et fournisseurs sont les principaux bénéficiaires de la politique de la brasserie de la Lesse.
- La répartition du surplus devrait être plus équitable en raison du processus de décision démocratique et de l'inclusion de diverses parties prenantes dans la propriété : **NON**, la politique de la brasserie de la Lesse est moins équitable que celle des autres brasseries. Néanmoins, la brasserie de la Lesse est fort jeune pour tirer des conclusions significatives.

#### *Brasseries trappistes de Westmalle et de Chimay*

- Une partie du surplus devrait être dirigée vers les actionnaires (ASBL) afin de financer la société mère pour qu'elle puisse réaliser sa mission sociale : **OUI** pour la brasserie de Chimay mais **NON** pour la brasserie de Westmalle.
- Une autre partie du surplus devrait être allouée aux travailleurs : **OUI** pour les deux brasseries trappistes
- Les brasseries trappistes devraient également être tournées vers de futurs investissements :  $\pm$ , c'est surtout vrai dans le cas de la brasserie Westmalle qui rémunère peu ses actionnaires. La brasserie Chimay a tendance à donner la majorité du bénéfice à l'ASBL qui la détient.

Pour conclure, la majorité de nos hypothèses sont confirmées : sept hypothèses sont confirmées, deux sont réfutées et trois sont partiellement confirmées.

## **B. Apports de cette recherche et particulièrement de l'analyse statique et dynamique**

Dans la figure ci-dessous, nous reprenons les principaux apports des analyses entreprises précédemment. Nous distinguons l'analyse statique et l'analyse dynamique. Le principal apport nouveau de cette recherche est d'appliquer la méthode des comptes de surplus à différentes formes institutionnelles d'un même secteur. Excepté dans le secteur de la microfinance, les comptes de surplus n'ont jamais été utilisés pour comparer différents types d'entreprises. En outre, cette recherche a pour particularité de comparer différentes formes organisationnelles d'un même secteur, objet d'étude rare dans la littérature.

La méthode des comptes de surplus a de nombreux avantages dont le principal est de mettre en perspective la situation des différentes parties prenantes les unes par rapport aux autres, en analysant la distribution du surplus total. Elle permet d'étudier la gouvernance du surplus de manière dynamique. Cette méthode pourrait devenir un outil important pour évaluer les entreprises.

FIGURE 3.6 – Principaux apports de l’analyse statique et dynamique

Analyse <b>statique</b>	Analyse <b>dynamique</b> – formation SPG	Analyse <b>dynamique</b> – distribution du surplus
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Photographie de la situation initiale des différentes parties prenantes :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travailleurs : taux d’emploi et taux de salaire.</li> <li>2. Fournisseurs : prix payés pour l’achat de marchandises et quantité de céréales achetées</li> <li>3. Consommateurs : prix des bières et volume de production.</li> <li>4. Actionnaires : taux de profit et politique de dividendes.</li> </ol> </li> <li>– Photographie du compte de résultat : d’où viennent les produits et comment sont-ils répartis entre les différentes charges.               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permet de montrer les différences de gestion entre les différents modes de propriété.</li> </ul> </li> <li>– Permet de montrer les différences de taille des brasseries.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet de savoir si les brasseries connaissent des gains ou des pertes de productivité.</li> <li>– Les taux de croissance des variables quantité permettent de comprendre comment la situation des différentes parties prenantes a évolué année après année en partant de la situation initiale décrite dans l’analyse statique:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travailleurs : taux de croissance du nombre d’emplois.</li> <li>2. Fournisseurs : taux de croissance de la quantité de céréales achetées.</li> <li>3. Consommateurs : taux de croissance du volume de production.</li> <li>4. Actionnaires : taux de croissance du bénéfice.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permet de mettre en relation productivité globale et répartition des gains de productivité réalisés.</li> <li>– Le taux de croissance d’une variable analyse l’évolution de celle-ci indépendamment de l’évolution des autres variables               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Au contraire, la distribution du surplus permet d’étudier la <b>gouvernance</b> de l’entreprise de manière globale.</li> <li>➤ Elle permet de <b>comparer</b> la situation des différentes parties prenantes.</li> </ul> </li> <li>– Permet de comprendre vers quelles parties prenantes l’entreprise distribue son surplus. Pour cela, la méthode regarde <b>simultanément</b> l’évolution de la situation de chaque partie prenante :               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Travailleurs: évolution du taux de salaire réel .</li> <li>2. Fournisseurs: évolution des prix payés aux fournisseurs.</li> <li>3. Consommateurs: évolution des prix de la bière .</li> <li>4. Actionnaires: évolution du taux de profit (ROE).</li> </ol> </li> <li>– Important de partir de la vision statique pour comprendre les effets de rattrapage.</li> </ul>

### C. Contribution des politiques salariales et actionnariales aux inégalités

Dans cette section, nous essayons de comprendre l’impact qu’ont les politiques salariales et actionnariales des différentes brasseries sur la concentration des richesses. La littérature sur les inégalités abonde, nous nous limiterons aux livres de l’économiste Piketty (2013, 2015). Nous commencerons par expliquer les principales conclusions de Piketty sur l’évolution des inégalités. Ensuite, nous regarderons si les politiques des différentes brasseries contribuent ou non à la montée des inégalités.

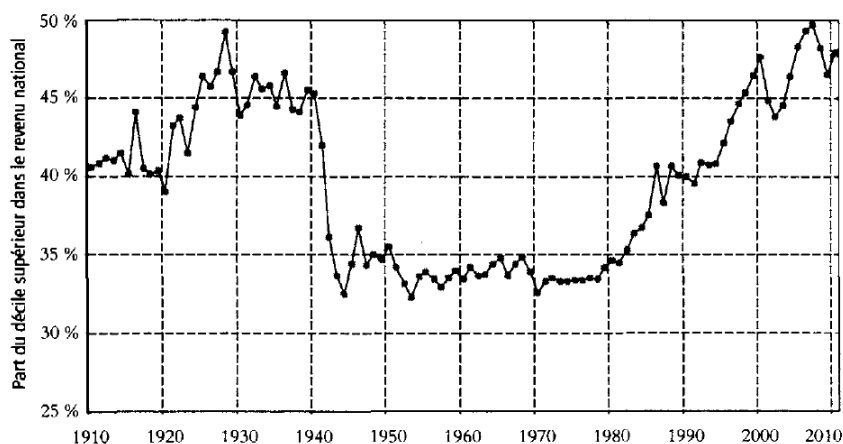
Dans son livre, Piketty (2013) met en évidence deux forces de divergence qui conduisent à une plus forte concentration de la richesse : il s’agit, d’une part, du décrochage des plus hautes rémunérations et d’autre part, d’un ensemble de forces liées à la concentration et l’accumulation des patrimoines dans un monde caractérisé par un rendement élevé du

capital et une croissance faible. Cette seconde force de divergence est potentiellement plus importante et déstabilisante que la première. Nous les résumons successivement.

La première force de divergence est représentée dans la figure ci-dessous. Elle montre la trajectoire poursuivie par la part du décile supérieur de la hiérarchie des revenus dans le revenu national américain pour la période 1910-2010. Entre 1913 et 1948, la part du revenu national détenue par les 10% les plus riches a diminuée de 15% pour atteindre 30% à 35% à la fin des années 1940. Ensuite, à partir des années 1970-1980, on observe une hausse très rapide de la part du revenu national détenue par le décile supérieur, à tel point qu'elle retrouve dans les années 2000-2010 un niveau de l'ordre de 45% à 50% du revenu national. La part du millime supérieur de la hiérarchie des revenus dans le revenu national passe de 2% à 10% entre 1960 et 2010 aux USA. Cette impressionnante évolution s'explique essentiellement par l'explosion sans précédents des très hauts revenus du travail, laquelle se justifie, selon Piketty, par le fait que les cadres-dirigeants sont capables de fixer leur propre rémunération sans relation claire avec leur productivité individuelle. Cette évolution s'observe essentiellement dans les pays anglo-saxons mais la pente pousse dans la même direction en Europe (cf. graphe A.10 en annexe).

FIGURE 3.7 – L'inégalité des revenus aux Etats-Unis, 1910-2010  
Source : Piketty (2013, p.52)

Lecture : la part du décile supérieur dans le revenu national américain est passée de 45-50% dans les années 1910-1920 à moins de 35% dans les années 1950 ; puis elle est remontée de moins de 35% dans les années 1970 à 45-50% dans les années 2000-2010.



La seconde force de divergence est représentée sur le graphique ci-dessous. Elle indique l'évolution au Royaume-Uni, en France et en Allemagne de la valeur totale des patrimoines privés (immobiliers, professionnels, financiers, nets de dettes), exprimés en années de revenu national. Jusque dans les années 1910, la valeur des patrimoines privés s'établit autour de six-sept années de revenu national. Entre 1914-1945, le rapport capital/revenu tombe jusque 2-3 années de revenu national en raison des destructions physiques lors des guerres, de la décolonisation et des politiques publiques (nationalisation, taxe sur les dividendes, blocage des loyers,...). Ensuite, à partir de 1950, on observe une hausse continue, telle que les patrimoines privés semblent retrouver leur niveau du temps de Balzac. Aujourd'hui, le rapport capital/revenu atteint cinq-six années de revenu national en France, Angleterre et Allemagne. Selon Piketty (2013, p.54) :

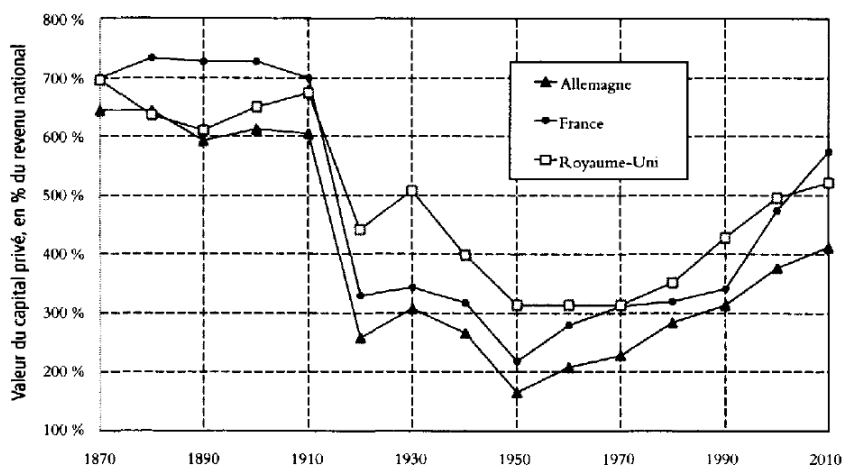
Le retour de rapports élevés entre le stock de capital et le flux de revenu national au cours des dernières décennies s'explique pour une large part par le retour

à un régime de croissance relativement lente. Dans des sociétés de croissance faible, les patrimoines issus du passé prennent naturellement une importance disproportionnée, car il suffit d'un faible flux d'épargne nouvelle pour accroître continûment et substantiellement l'ampleur du stock. Si de surcroît le taux de rendement du capital (c'est-à-dire ce que rapporte en moyenne le capital au cours d'une année, sous forme de profits, dividendes, intérêts, loyers et autres revenus du capital, en pourcentage de sa valeur) s'établit fortement et durablement au-delà du taux de croissance (c'est-à-dire l'accroissement annuel du revenu et de la production), alors il existe un risque très fort de divergence caractérisée de la répartition des richesses.

FIGURE 3.8 – Le rapport capital/revenu en Europe, 1870-2010

Source : Piketty (2013, p.54)

Lecture : le total des patrimoines privés valait entre 6 et 7 années de revenu national en Europe en 1910, entre 2 et 3 années en 1950, et entre 4 et 6 années en 2010.



Lorsque le taux de rendement du capital ( $r$ ) est supérieur au taux de croissance ( $g$ ) – ce qui a toujours été le cas excepté entre 1918 et 2000 (cf. figure A.11 en annexe) – les patrimoines issus du passé se recapitalisent plus rapidement que le rythme de progression des revenus. Dans ces conditions, il est quasi inévitable que les patrimoines hérités soient supérieurs aux patrimoines constitués au cours d'une vie de travail, et que la concentration du capital arrive à des niveaux très élevés. Selon Piketty (2013, p.945), "ces niveaux sont potentiellement incompatibles avec les valeurs méritocratiques et les principes de justice sociale qui sont au fondement de nos sociétés démocratiques modernes".

Depuis les années 1980, la concentration des patrimoines est repartie à la hausse mais n'a pas encore rattrapé celle de 1800 grâce à l'apparition d'une classe moyenne patrimoniale et du fait du temps nécessaire pour reconstruire le patrimoine détruit dans l'entre deux-guerres. Ainsi, en 1810, en Europe, le décile supérieur (les 10% des patrimoines les plus élevés) détenait 80% du patrimoine. En 2010, les inégalités patrimoniales en Europe sont les suivantes : la part du décile supérieur détient 60% du patrimoine (cf. figure A.12 en annexe), les 40% suivant détiennent 35% du patrimoine et les 50% les plus pauvres ne possèdent que 5% du patrimoine. L'héritage est également de retour : en 1970, le patrimoine hérité représente 45% du patrimoine total ; en 2010, il en représente 80%. Selon Piketty, il est possible que nous retrouvions une concentration du capital aussi élevée que celle des années 1800 si l'inégalité  $r > g$  reprend les mêmes valeurs qu'à cette période. Au plus  $r-g$  sera élevé, au plus la concentration des patrimoines sera élevée. Pour finir, notons que la part des revenus du capital dans le revenu national augmente dans les principaux pays anglo-saxons

---

du fait de la hausse du rapport capital/revenu<sup>9</sup> (cf. figure A.13 en annexe).

Nous pouvons à présent regarder quelles sont les brasseries qui ont des politiques favorisant la concentration des richesses. La première force de divergence nous apprend que les rémunérations élevées des dirigeants contribuent à la hausse des inégalités. Dans le cas de nos six brasseries, seule AB InBev semble avoir une politique salariale renforçant la concentration et les inégalités de revenus. En effet, comme nous l'avons déjà dit, le CEO d'AB InBev, Carlos Brito a gagné 4,53 millions d'euros en 2013, 21% de plus qu'en 2012, année lors de laquelle il avait gagné 3,75 millions d'euros. Ce haut niveau de salaire participe à la recrudescence des inégalités. Notons qu'il est peu probable que le niveau de salaire de Carlos Brito puisse être expliqué par la théorie de la productivité marginale. La hausse de 21% entre 2012 et 2013 s'expliquerait, selon Piketty, plus par des variations dues à des causes extérieures (conjoncture économique. . .) que par des hausses de la productivité marginale de Carlo Brito. Selon Piketty, puisque la hausse des revenus des dirigeants n'est pas observée dans tous les pays, elle ne peut pas être expliquée par la théorie de la productivité marginale mais est plutôt expliquée par les normes sociales et les différences institutionnelles entre pays.

La seconde force de divergence nous apprend que dès que le taux de rendement du capital d'une brasserie est fortement et durablement supérieur au taux de croissance de l'économie ( $r > g$ ), la politique actionnariale de la brasserie contribue à la concentration des richesses. Généralement, on observe que le taux de rendement brut du capital est égal à 5% ( $r = 5\%$ ) dans l'économie, ce qui est largement supérieur au taux de croissance et participe à la montée des inégalités (Piketty, 2013). Au niveau des brasseries,  $r$  représente ce que rapporte en moyenne le capital au cours d'une année sous forme de dividende. Si l'on sait que le taux de croissance de l'économie belge entre 2004 et 2014 était d'en moyenne 1,3%<sup>10</sup>, les brasseries de Chimay, de Westmalle et InBev Belgium ont eu des politiques favorisant la concentration des richesses car leur taux de rendement du capital fut supérieur au taux de croissance de l'économie belge. Néanmoins, la brasserie de Chimay et Westmalle sont possédées par des ASBL qui ont entre autre pour mission de financer des œuvres caritatives et donc de redistribuer l'argent gagné dans l'économie locale. Par conséquent, ces brasseries ne favorisent pas la concentration des richesses, au contraire, il est probable qu'elles l'atténuent par le financement de projets externes.

Entre 2004 et 2011, le taux de rendement moyen du capital chez InBev Belgium était de 55%. Si nous prenons en compte la taxe belge sur les dividendes de 25%, le taux de rendement moyen net du capital était de 41%, ce qui signifie qu'en moyenne, chaque année, 1€ de capital a reçu 41 cent en dividende. Ce taux de rendement est largement supérieur au taux de croissance moyen de l'économie belge (1,3%), au taux de rendement du capital généralement observé (5%) et au taux de croissance du chiffre d'affaire d'InBev Belgium (-3%). Par conséquent, la politique actionnariale d'InBev Belgium renforce la concentration des richesses. De fait, la famille de Spoelberch, grand actionnaire d'AB InBev est la famille la plus riche de Belgique, devant la famille Colruyt, Emsens et Frère (Belga, 2015). Les trois autres brasseries (du Bocq, Cantillon et la Lesse) ne devraient pas renforcer les inégalités puisque le taux de rendement du capital, sous forme de dividendes, est inférieur à la croissance de l'économie belge.

---

9. Selon Piketty, la part des revenus du capital dans le revenu national ( $\alpha$ ) est égale au rapport capital/revenu ( $\beta$ ) multiplié par le taux de rendement moyen ( $r$ ) :  $\alpha = \beta * r$ . Dès lors, puisque, selon Piketty, l'élasticité de substitution entre le travail et le capital est supérieure à 1, lorsque  $\beta$  augmente,  $r$  diminue peu et  $\alpha$  augmente. Depuis les années 1980, le rapport capital/revenu ( $\beta$ ) a augmenté ce qui a entraîné une hausse de la part des revenus du capital dans le revenu national.

10. Eurostat (2015) <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=fr&pcode=tec00115>, [en ligne, consulté le 13-07-2015]

## D. Comparaison des résultats avec la revue de littérature sur le SPG

Dans cette sous-section, nous comparerons brièvement nos résultats avec les études du CERC, de Templé (1971) et celles réalisées dans le secteur de la microfinance.

Le CERC appliqua la méthode des comptes du surplus aux entreprises publiques françaises (SNCF, Gaz de France, Electricité de France et les Charbonnages). Il ressort de ces études que les travailleurs sont généralement la partie prenante la plus favorisée, suivie des clients. L'état, qui est l'actionnaire est le grand perdant. Ces résultats sont contraires à la politique de nos brasseries qui favorisent, dans la majorité des cas, les actionnaires et réserve puis les travailleurs ou consommateurs. L'entreprise publique pourrait donc connaître un mode de gouvernance différent des entreprises privées.

Templé (1971) appliqua les comptes de surplus à certaines entreprises privées non financières entre 1960-1967. Pour ces entreprises, la politique en matière de répartition du surplus était prioritairement tournée vers les travailleurs, ensuite vers les détenteurs du capital et enfin vers les fournisseurs. Dans notre étude, les détenteurs du capital sont généralement favorisés. Les différences entre les résultats de ces deux études pourraient s'expliquer par le temps écoulé entre celles-ci.

Les études sur la microfinance aboutissent également à des résultats différents de ceux de notre recherche. Notons que le secteur de la microfinance présente ses particularités qui le distingue du secteur brassicole : la catégorie bénéficiaire des institutions de microfinance sont les emprunteurs – du moins pour les ASBL et coopératives. Les recherches ont donc mis l'accent sur cette partie prenante ce qui n'était pas le cas dans notre mémoire. En outre, contrairement au secteur brassicole, le secteur de la microfinance est composé d'un grand nombre d'ASBL.

Nous comparerons essentiellement nos résultats avec la recherche de Périlleux *et al.* (2012) qui appliquent la méthode des comptes de surplus sur deux ans à 230 organisations de microfinance dont 113 ASBL, 71 entreprises lucratives et 46 coopératives. Les résultats de cette étude montrent que les coopératives allouent une large part du surplus aux travailleurs (11%), contrairement aux ASBL (1%) et aux entreprises capitalistes (-8%). Comparé à notre recherche, les résultats sont plus tranchés. En effet, dans notre étude, le surplus concédé aux travailleurs est positif dans toutes les brasseries. Il est plus faible chez InBev Belgium mais reste proche des autres brasseries. En outre, il n'y a pas vraiment de tendances claires qui se dégagent entre les entreprises familiales, abbayes trappistes et la coopérative de la Lesse.

Dans la recherche de Périlleux *et al.* (2012), les actionnaires et la réserve furent fortement privilégiés dans les entreprises lucratives (21%) et ASBL (17%) mais très peu dans les coopératives (0%). De nouveau, les résultats sont plus tranchés dans le secteur de la microfinance. Nos résultats les rejoignent mais de manière plus modérée : InBev Belgium concède en moyenne la part la plus importante du surplus aux actionnaires. Elle est cependant suivie de près par d'autres brasseries.

## E. Limite des résultats

Dans la section 3.2.5, nous avons explicité les principales limites de la méthode des comptes de surplus. Dans cette section, nous attirons l'attention sur certaines limites de nos résultats.

Premièrement, il est important de souligner que nos résultats furent très volatils : le montant du SPG et la répartition du surplus étaient généralement très différents d'une année à l'autre. Avec une telle volatilité, il peut être difficile de tirer des conclusions et d'interpréter

---

correctement les résultats. Au vu de la volatilité des résultats, il est important, pour pouvoir tirer des conclusions pertinentes, d'étudier la répartition du surplus sur plusieurs années ; ce que nous avons fait. Deuxièmement, la méthode ne permet pas de séparer la partie du surplus qui est distribuée aux actionnaires et celle qui est mise en réserve. De plus, cette étude s'est limitée à six études de cas. Les résultats ne sont donc pas généralisables. En outre, les comptes de surplus montrent la manière dont est distribué le surplus au sein d'une entreprise mais n'expliquent pas les raisons de cette distribution. Pour y parvenir, des analyses plus qualitatives seraient nécessaires.

Nous devons également nous demander s'il n'existe pas un biais dans nos résultats du fait de comparer des entreprises brassant des bières pils (Inbev Belgium) avec des entreprises brassant des bières spéciales (toutes les autres brasseries). A cette remarque, nous répondons que le caractère des bières brassées peut influencer les résultats de l'analyse statique mais ne devrait pas entraîner de biais dans l'analyse dynamique. En effet, il est possible que le fait qu'InBev Belgium brasse essentiellement des pils explique en partie les raisons pour lesquelles elle emploie proportionnellement moins de travailleurs et applique un prix plus faible sur ses bières. Les autres variables de l'analyse statique (taux de salaire, taux d'impôt, ROE) ne devraient néanmoins pas être influencées par le type de bières produites. L'analyse dynamique ne devrait pas non plus être biaisée car toutes les brasseries appartiennent au même secteur industriel. Seule la croissance du volume de production dépend en partie du type de bières produit car la demande pour les différents types de bières diverge (cf. annexe, figure A.4). La politique de répartition du surplus n'est pas influencée par le type de bière produit mais par les caractéristiques du secteur, les choix stratégiques et les priorités des brasseries.

Une dernière limite est celle d'avoir comparé des micro-brasseries et un géant brassicole qui se ressemblent peu excepté par leur objet social. Cependant, un des objectifs de notre mémoire est de comparer des petites et des grandes brasseries pour voir comment des modes d'organisation différents reflètent des politiques de distribution du surplus différentes.

## F. Perspectives de recherche

Dans cette sous-section, nous proposons trois pistes pour de futures recherches. Premièrement, nous pensons qu'une étude incluant de nombreuses institutions d'un même secteur permettrait de généraliser nos résultats. Notre analyse empirique s'est limitée à six études de cas et il serait intéressant de la réaliser sur un plus grand échantillon, à l'instar de Périlleux *et al.* (2012). Deuxièmement, à l'image des travaux de Templé (1971), il serait intéressant d'utiliser les comptes de surplus pour réaliser des comparaisons sectorielles et macroéconomiques. Enfin, réaliser des analyses qualitatives plus approfondies serait important pour comprendre les dynamiques internes qui ont mené à nos résultats.

## 3.4 Conclusion

Ce chapitre nous a permis de répondre à l'objectif de ce mémoire, c'est-à-dire d'analyser l'impact de différentes formes institutionnelles sur l'affectation du surplus économique. Nous avons commencé par détailler la méthode des comptes de surplus, laquelle permet d'étudier la formation et la répartition du surplus de productivité globale. Ensuite, nous avons analysé nos résultats de manière statique et dynamique. Ceux-ci furent synthétisés dans les sections 3.3.1 et 3.3.3 et le seront de nouveau dans la conclusion générale. Enfin, nous avons abordé certains points de synthèse et de réflexion dans la partie discussion. Nous avons souligné que la majorité de nos hypothèses sont confirmées. Nous avons synthétisé les apports et les limites de notre recherche. En outre, nous avons expliqué qu'InBev Belgium est la seule brasserie à participer à la recrudescence des inégalités.





# Conclusion

Notre recherche a eu pour objectif d'analyser et de comparer la situation des parties prenantes de manière statique et dynamique dans six brasseries aux modes de propriété différents.

Pour y parvenir, nous avons, dans un premier chapitre, étudié les caractéristiques du secteur brassicole et les six études de cas utilisées pour l'analyse empirique. De ce chapitre, il ressort d'une part, que la structure du secteur brassicole belge est duale avec d'un côté, une forte concentration des brasseries et de l'autre, un regain d'intérêt pour les micro-brasseries. D'autre part, nous avons vu qu'il existe une pluralité de modes de gouvernance. Nous en avons sélectionné quatre pour notre analyse empirique : une multinationale (InBev Belgium), deux PME familiales (Cantillon et du Bocq), une coopérative de type multi-stakeholder (La Lesse) et deux entreprises sociales hybrides (Chimay et Westmalle).

Le mode de gouvernance des multinationales correspond à celui des grandes sociétés cotées, soumises à la pression des marchés et des actionnaires afin de maximiser la valeur actionnariale. De leur côté, les entreprises familiales sont caractérisées par un chevauchement des domaines de la famille, de la propriété et de la gestion. Les brasseries trappistes, constituées sous forme d'entreprises sociales hybrides correspondent au groupe hybride dans lequel deux entités distinctes s'occupent respectivement des fonctions économiques et sociopolitiques. Enfin, la brasserie de la Lesse est une coopérative détenue par une pluralité de parties prenantes (des usagers, des travailleurs, des habitants, des membres d'associations et d'autres brasseries).

Après avoir étudié les caractéristiques des différentes brasseries, nous avons voulu expliquer, de manière théorique, la présence de différents types d'entreprises dans le secteur brassicole. Pour atteindre cet objectif, nous avons d'abord rappelé trois théories qui s'intéressent à la question. Premièrement, nous nous sommes attardés sur les travaux d'Hansmann qui analysent les raisons de la diversité des entreprises en terme d'allocation des droits de propriété à différents types de parties prenantes. Sa thèse centrale est que la propriété doit être assignée à la classe de patron qui, une fois propriétaire, minimise la somme des coûts de transaction. Les coûts de transaction comprennent les coûts liés à une contractualisation sur le marché (pouvoir de marché, asymétries d'information. . .) et ceux liés à la propriété (coût des décisions et coût pour la prise de risque). Ensuite, nous nous sommes intéressés à l'école comportementale qui justifie la présence de différentes formes institutionnelles par l'existence d'une diversité de motivations et préférences humaines. Enfin, nous avons étudié la théorie évolutionniste qui met en évidence des facteurs supra-individuels, comme l'histoire et l'environnement économique pour expliquer les choix institutionnels et la diversité des configurations organisationnelles. Les différents éléments de ces trois théories nous ont permis d'expliquer la présence des quatre formes institutionnelles présentes dans le secteur brassicole (cf. figure 2.2 dans la section 2.3.5).

Pour finir, dans le dernier chapitre, nous avons analysé empiriquement la manière dont ces quatre différentes formes institutionnelles traitent leurs parties prenantes et distribuent le surplus total. Nous avons commencé par une analyse statique qui nous a permis de connaître la situation initiale des différentes parties prenantes. De cette analyse, il ressort qu'InBev Belgium rémunère généreusement ses travailleurs mais emploie peu de personnes.

Elle dégage des bénéfices proportionnellement plus importants que les autres brasseries et les reverse entièrement aux actionnaires. En outre, elle ne paye pratiquement pas d'impôt en Belgique.

En ce qui concerne les brasseries trappistes, la brasserie Chimay a un taux d'emploi et d'impôt élevés et distribue une part importante de ses bénéfices à l'ASBL qui la détient. La brasserie Westmalle ressemble à la brasserie Chimay mais engage proportionnellement moins de travailleurs et distribue une part plus faible de ses bénéfices.

De leur côté, les brasseries familiales du Bocq et Cantillon connaissent une bonne rentabilité pour l'actionnaire mais le rémunère très peu. La brasserie Cantillon connaît un taux d'emploi élevé, contrairement à la brasserie du Bocq. Enfin, la brasserie de la Lesse emploie de nombreuses personnes.

Ensuite, nous avons analysé l'évolution de la situation des parties prenantes de manière dynamique en étudiant premièrement la formation du surplus de productivité globale (SPG) et deuxièmement, la répartition du surplus total entre les différentes parties prenantes. L'étude de la formation du SPG nous a permis de savoir si les brasseries connaissent des gains ou des pertes de productivité, celle de la répartition du surplus nous a permis d'analyser la gouvernance du surplus et de comparer la situation des différentes parties prenantes.

De ces deux analyses, il ressort que quatre brasseries sur six ont enregistré en moyenne des gains de productivité d'une année à l'autre. Seules InBev Belgium et Westmalle connaissent des pertes de productivité.

La brasserie Westmalle et la Lesse n'octroient aucun surplus aux actionnaires mais valorisent d'autres parties prenantes. D'un côté, la brasserie Westmalle accorde une place centrale aux travailleurs en augmentant le nombre d'emplois plus rapidement que le volume de production et en favorisant uniquement les travailleurs dans le processus de répartition du surplus. De l'autre côté, la brasserie de la Lesse donne d'abord priorité aux fournisseurs puis aux travailleurs dans le processus de distribution du surplus. Si elles doivent être rentables financièrement, ces deux entreprises sociales semblent donc reléguer l'objectif financier en seconde position et préférer favoriser d'autres parties prenantes que les actionnaires et les futurs investissements. Cette politique de répartition du surplus peut s'expliquer par le mode de propriété spécifique aux entreprises sociales mais également par leurs valeurs et principes, notamment celui du processus de décision démocratique pour la brasserie de la Lesse.

La brasserie Chimay se trouve à mi-chemin entre ces deux entreprises sociales et les brasseries familiales. Comme la brasserie Westmalle et la Lesse, elle connaît un taux de croissance élevé de l'emploi et distribue une part importante du surplus total aux travailleurs. Cependant, comme les entreprises familiales, elle donne priorité à la croissance du taux de profit et distribue une part importante de son surplus aux ASBL qui la détiennent.

Les trois entreprises capitalistes sont celles qui donnent la plus grande priorité aux actionnaires et futurs investissements par rapport aux travailleurs. Tout en restant dans une logique capitaliste, les brasseries familiales relativisent la logique financière poussée à l'extrême dans les multinationales comme InBev Belgium. Elles sont plutôt guidées par les principes de stabilité et de croissance à long terme et favorisent prioritairement les investissements dans le processus de répartition du surplus. Toutes deux donnent également une part positive du surplus aux travailleurs.

Enfin, InBev Belgium est principalement dévouée à ses actionnaires avec un ROE de 78% et un taux de croissance moyen annuel du ROE de 712%. Elle est également la brasserie qui

---

privilégie le moins ses travailleurs car elle connaît le seul taux de croissance de l'emploi négatif et leur distribue la plus faible part du surplus. En outre, nous avons expliqué qu'InBev Belgium est la seule brasserie à participer à la recrudescence des inégalités car, d'une part, la rémunération de ses dirigeants est très élevée et, d'autre part, son taux de rendement net moyen du capital (41%) est largement supérieur au taux de croissance du chiffre d'affaire d'InBev Belgium (-2%) et de l'économie belge (1,3%). Or, selon Piketty, lorsque le taux de rendement du capital s'établit fortement et durablement au-delà du taux de croissance, les patrimoines issus du passé se recapitalisent plus rapidement que le rythme de progression des revenus, ce qui accentue la concentration de richesse.

Ce mémoire s'est inscrit dans une série de réflexions plus larges que nous voudrions pointer sans les développer. L'étude de différentes formes institutionnelles et de leur gouvernance nous amène à la question du mode de propriété juste : d'un point de vue éthique, quel est le mode de propriété le plus juste et le plus honorable ? Y a-t-il un mode de propriété plus compatible qu'un autre pour faire face à la crise environnementale que nous connaissons et s'insérer dans une économie de croissance faible - voire négative ? Plus particulièrement, l'étude de la gouvernance du surplus nous amène à la question de la place des travailleurs dans l'entreprise. Devraient-ils avoir le même poids que les actionnaires dans les décisions des entreprises, comme le veut Isabelle Ferreras qui prône pour la mise en place d'un bicaméralisme économique selon lequel l'entreprise serait gouvernée par une Chambre des représentants des apporteurs en capital et une Chambre des représentants des investisseurs en travail ? Les entreprises devraient-elles être dirigées uniquement par les travailleurs comme le veulent les défenseurs de l'autogestion ?

Cette recherche pose également la question du rôle des coopératives et entreprises sociales dans l'économie. Devraient-elles avoir un rôle de transition afin de répondre aux échecs du marché ? Ou devraient-elles devenir le modèle dominant afin de démocratiser l'entreprise et de favoriser l'émancipation des travailleurs ? En outre, l'étude approfondie de six entreprises nous questionne sur la finalité de l'entreprise. Sa première mission doit-elle être de créer de la valeur pour la société et des emplois, à l'instar des brasseries familiales et brasseries trappistes, ou de répondre aux exigences des actionnaires qui apportent le capital, à l'instar d'InBev Belgium ? Enfin, ce mémoire pose la question des politiques publiques à réaliser pour promouvoir les formes institutionnelles alternatives et pour réguler les fusions et acquisitions, la montée des inégalités et l'évasion fiscale.



# Bibliographie

- AB INBEV, S. A. (2015). Présentation et chiffres d'AB InBev. <http://www.ab-inbev.com/>, [En ligne; consulté le 20-05-2015].
- ADAM, S. (2010). Société coopérative en droit belge. [http://www.ces.ulg.ac.be/fr\\_FR/services/cles/dictionnaire/s---t---u/societe-cooperative-en-droit-belge-2](http://www.ces.ulg.ac.be/fr_FR/services/cles/dictionnaire/s---t---u/societe-cooperative-en-droit-belge-2), [En ligne, consulté le 27-06-2015].
- AGLIETTA, M. et REBÉRIOUX, A. (2004). *Dérives du capitalisme financier*. Albin Michel.
- AKERLOF, G. (1970). The market for Lemons : Quality Uncertainty and Market Mechanism. *Quarterly Journal of economics*, 84:487–500.
- ALCHIAN, A. et DEMSETZ, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *American Economic Review*, 62:77–95.
- ALLOUCHE, J. et AMANN, B. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2):5–29.
- ALTER, K. (2007). Social Enterprise Typology. <http://www.4lenses.org/setypology/> [En ligne; consulté le 20-05-2015].
- AMANN, B. et ALLOUCHE, J. (1998). La confiance, une explication des performances des entreprises familiales. *Economie et Société*.
- ANSART, S., ARTIS, A. et MONVOISIN, V. (2014). Les coopératives : agent de régulation au cœur du système capitaliste ? *La Revue de Sciences de Gestion*, 5(269-270).
- ARMOUR, J. et DEAKIN, S. (2003). Insolvency and employment protection : the mixed effects of the Acquired Rights Directive. *International Review of Law and Economics*, 22:443–463.
- ARNSPERGER, C. (2010). *Full-Spectrum Economics, Toward an inclusive and emancipatory social science*. Routledge.
- AROCENA, P., BLAZQUEZ, L. et GRIFELL-TATJÉ, E. (2011). Assessing the consequences of restructuring reforms on firms' performance. *Journal of Economic Policy Reform*, 14(1):21–39.
- ARREGLE, J. L., VERY, P. et RAYTCHEVA, S. (2003). Capital social et avantages des firmes familiales : proposition d'un modèle intégrateur. *Perspectives en Management Stratégique*.
- ASCHER, B. (2012). Global Beer : The Road to Monopoly. *American Antitrust Institute*.
- ASSOCIATION INTERNATIONALE TRAPPISTE, A. I. T. (2015). Les Abbayes. <http://www.trappist.be/fr/pages/produits>, [En ligne; consulté le 19-05-2015].
- BACCHIEGA, A. et BORZAGA, C. (2001). Social enterprises as Incentive Structures. In BORZAGA, C. et DEFOURNY, J., éditeurs : *The emergence of social enterprise*, London and New York. Routledge.
- BATSCH, L. (2002). *Le capitalisme financier*. Repères, Paris, la découverte édition.
- BAUDRY, B. (2003). *Economie de la firme*. Repères, Paris, la découverte édition.

- BAUDRY, B. et CHASSAGNON, V. (2014). *Les théories économiques de l'entreprise*. Repères, Paris, la découverte édition.
- BAUWENS, T. (2013). New institutional economic theories of non-profits and cooperatives : a critique from an evolutionary perspective. *EMES-SOCENT Conference Selected Papers*, (LG13-41).
- BELGA, A. (2015). La famille de Spoelberch, la plus riche de Belgique, dans le collimateur du fisc. *Le Soir*. <http://www.lesoir.be/793188/article/actualite/fil-info/fil-info-economie/2015-02-13/famille-spoelberch-plus-riche-belgique-dans-collimateur-du-fisc>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- BEN-NER, A. et PUTTERMAN, L. (1998). *Economics, values and organization*. Cambridge University Press, Cambridge.
- BIEREBEL (2015). Les brasseries belges. <http://www.bierebel.com/brasseries-belges> [En ligne, consulté le 12-03-2015].
- BLOY, E., ERNULT, J., HUDON, M. et PÉRILLEUX, A. (2011). Surplus et responsabilité sociale en microfinance : étude de cas d'institutions péruviennes. *Management Prospective*, (46):244–260.
- BOCQ (2002). Coordination des statuts de la brasserie du Bocq au 7 octobre 2002. Société anonyme.
- BOLVÉ, L. (2015). Le fisc enquête sur la famille la plus riche du pays. *L'Echo*. [http://www.lecho.be/dossier/hsbc/Le\\_fisc\\_enquete\\_sur\\_la\\_famille\\_la\\_plus\\_riche\\_du\\_pays.9600190-7967.art?highlight=de%20m%C3%A9vius](http://www.lecho.be/dossier/hsbc/Le_fisc_enquete_sur_la_famille_la_plus_riche_du_pays.9600190-7967.art?highlight=de%20m%C3%A9vius), [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- BORZAGA, C., DEPEDRI, S. et TORTIA, E. (2014). Organizational variety in market economies and the emergent role of socially oriented enterprises. In DEFOURNY, J., HULGARD, L. et PESTOFF, V., éditeurs : *Social Enterprise and the Third Sector, Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. Routledge.
- BORZAGA, C., DEPREDI, S. et ERMANNIO, T. (2011). Diversité des organisations dans les économies de marché, rôle des coopératives et des entreprises sociales. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (321):32–49.
- BORZAGA, C. et TORTIA, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and non-profit social services. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 35:225–248.
- BOYER, R. et ORLÉAN, A. (1991). Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire. *Revue Economique*, 42:233–272.
- BURLAUD, A. et DAHAN, L. (1987). Productivity assessment in the public sector : global productivity surplus accounts. *Financial accountability and Management*, 3.
- BUTAULT, J.-P. (1981). Analyse de la déformation de la structure du prix global de la production agricole par un élargissement de la méthode des comptes de surplus. *Economie rurale*, 144.
- BUTAULT, J.-P., MABILE, F. et GUIMOT, H. (1979). Application de la méthode des surplus à la gestion des exploitations agricoles. *Bulletin de l'ENSAIA*.
- CANTILLON (2015). Site internet de la brasserie Cantillon. [http://www.cantillon.be/br/1\\_1](http://www.cantillon.be/br/1_1), [En ligne ; consulté le 20-05-2015].

- 
- CASCIO, W. F., YOUNG, C. E. et MORRIS, J. R. (1997). Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 40(5):1175–1189.
- CERC (1969a). Productivité globale et comptes de surplus de la SNCF. *Documents du Centre d'Etudes des Revenus et des Coûts*, 3/4.
- CERC (1969b). Surplus de productivité globale et comptes de surplus. *documents du CERC*, (1).
- CERC (1971). Productivité globale et comptes de surplus des charbonnages de France. *Documents du Centre d'Etude et des Coûts*, 11(1).
- CERC (1972). Productivité globale et comptes de surplus du Gaz de France. *Documents du Centre d'Etude et des Coûts*, 13(1).
- CERRADA, K., DE RONGÉ, Y., DE WOLF, M. et GATZ, M. (2008). *Comptabilité et analyse des états financiers*. de boeck.
- CHARREAUX, G. (1991). Structures de propriété, relation d'agence, et performance financière. *Revue Economique*, 42:521–542.
- CHIMAY (2015). Bières de Chimay, abbaye Notre-Dame de Scourmont. <http://www.chimay.com/fr/biere-trappiste.html?IDC=25>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- CLUDTS, A. (2015). La société à Finalité Sociale et ses caractéristiques. <http://www.cludts.be/sfs-vso/>, [En ligne ; consulté le 15-07-2015].
- COASE, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4:386–405.
- COLEMAN, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94.
- COLEN, L. et SWINNEN, J. (2011). Beer Drinking Nations : The Determinant of Global Beer Consumption. In SWINNEN, J., éditeur : *The economics of Beer*. Oxford : Oxford University Press.
- COLLINET, J. (2015). Financiarisation des entreprises : la grande saga. *Financité*, 37:2–5.
- CONNELL, J. et WELLBORN, J. (1990). Competence, autonomy and relatedness : A motivational analysis of self-system processes. *Journal of Personality and Social psychology*.
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Collection références, France.
- COURBIS, R. et TEMPLÉ, P. (1975). La méthode des comptes de surplus et ses applications macro-économiques. *Les collections de l'INSEE*,.
- CUOMO, G. (2014). Cooperatives and Property Rights : Hansmann's Contribution. *International Journal of Business and social research*.
- DAILY, C. et DOLLINGER, M. (1992). An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2):117–136.
- D'ARCIMOLES, C. H. et FAKHFAKH, F. (1997). Licenciements, structure de l'emploi et performance de l'entreprise : une analyse longitudinale 1987-1993. In TREMBLAY, M. et SIRE, B., éditeurs : *GRH face à la crise, GRH en crise*, pages 21–36. Montréal.
- DARMY, J.-M. (2014). InBev, les fiscalistes savent pourquoi... *Trends Tendances*. <http://trends.levif.be/economie/entreprises/>

- [inbev-les-fiscalistes-savent-pourquoi/article-normal-354515.html](#), [En ligne ; consulté le 22-05-2015].
- DE BLASIO, BILL (2010). Wal-Mart's Economic Footprint : A literature review prepared by Hunter College Center for Community Planning & Development and New York City Public Advocate Bill de Blasio.
- DE WITTE, K. et SAAL, D. (2008). Is a little sunshine all we need (2008) ? on the impact of sunshine regulation on profits, productivity and prices in the dutch drinking water sector. *Discussions Paper Series*.
- DEAKIN, S., HOBBS, R., KONZELMANN, S. et WILKINSON, F. (2006). Partnership, ownership and control : the impact of corporate governance on employment relations. *Employee Relations*, 24(3):335–352.
- DECI, E. et RYAN, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25:54–67.
- DEFOURNY, J. (2001). Introduction : from third sector to social enterprise. In BORZAGA, C. et DEFOURNY, J., éditeurs : *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.
- DEFOURNY, J. et NYSSSENS, M. (2011). Approches européennes et américaines de l'entreprise sociale : une perspective comparative. *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, (319).
- DELOYER, J.-P., MEIRLAEN, P., BUYSSE, N., LAMBOT, S. et DUFEY, V. (2011). Statut de la Brasserie coopérative de la Lesse. *Le cinq avril 2011*.
- DESMARIS, C. (2010). La régionalisation ferrovière en France : une première évaluation par la méthode des comptes de surplus. *Revue d'Economie Industrielle*, (131):69–104.
- D'HULSTÈRE, D. et POLLÉNU, J.-P. (2008). *La société à finalité sociale en questions... et en réponses!* Edipro.
- DONCKELS, R. et FROHLICH, E. (1991). Are family businesses really different ? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2):140–160.
- DREUX, D. R. (1990). Financing family business : Alternatives to selling out or going public. *Family Business Review*, 3(3):225–243.
- DU BOCQ, S. A. (2015). Site internet de la brasserie du Bocq. <http://www.bocq.be/francais/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- EASTAGRI (2011). Beer Malt Barley. [http://www.eastagri.org/sector\\_detail.asp?id=44](http://www.eastagri.org/sector_detail.asp?id=44), [En ligne ; consulté le 12-03-2015].
- ECONOSOC, A. (2015). La société à Finalité Sociale. <http://www.econosoc.be/files/SFS.pdf>, [En ligne ; consulté le 15-07-2015].
- ERIK, R. (2009). Hold-up d'Inbev sur ses fournisseurs. *Gresea*. <http://www.gresea.be/spip.php?article249>, [En ligne, consulté le 29-06-2015].
- ESTACHE, A. et GRIFELL-TATJÉ, E. (2011). Assessing the impact of Mali's water privatization across stakeholders. *CEPR*, (DP8717).
- EUROSTAT (2015). Taux de croissance du PIB réel en volume. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&language=fr&pcode=tec00115>, [En ligne, consulté le 13-07-2015].



- 
- EYMARD-DUVERNAY, F. (2012). Le travail dans l'entreprise : pour une démocratisation des pouvoirs de valorisation. In BAUDOIN, R., éditeur : *L'Entreprise, formes de la propriété et responsabilités sociales*, pages 155–218. Paris, Collège des Bernardins édition.
- FAGART, M. et CHOPIN, B. (2003). Aléa moral et sélection adverse sur le marché de l'assurance. *Série des Documents de travail du CREST*, 39.
- FAIRTRADE FOUNDATION, F (2014). Britain's bruising banana wars, why cheap bananas threaten farmers' futures. Policy report.
- FAO (2009). *Agribusiness handbook : Barley Malt Beer*. FAO.
- FEHR, E. et FISHBACHER, U. (2000). Why social preferences matter : The impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives. *Economic Journal*, 112.
- FERRERAS, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicaméralisme économique*. Presses Universitaires de France - PUF, Paris.
- FONDATION CHIMAY WARTOISE, F. C. W. (2015). La Fondation Chimay Wartoise. <http://www.wartoise.be/la-fondation/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- FRANCOIS, P. et VLASSOPOULOS, M. (2008). Pro-social Motivation and the Delivery of Social Services. *CESifo Economic Studies*, 54:22–54.
- FREY, B. (1997). *Not just for the Money, An Economic Theory of Personal motivation*. Edward Elgar.
- GABRIÉ, H. (2001). La théorie williamsonienne de l'intégration verticale n'est pas vérifiée empiriquement. *Revue économique*, 52(5):1013–1039.
- GAGNÉ, M. et DECI, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4).
- GLAESER, E. (2003). *The governance of Not-For-Profit organizations*. The University of Chicago Press.
- GOMEZ, P. Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise - modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. Inter.
- GRANOVETTER, M. (2004). Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse. In ORLÉAN, A., éditeur : *Analyse économique des conventions*. Quadrige manuel, PUF.
- GRANT, A. et BERG, J. (2010). Prosocial Motivation at Work : When, Why, and How Making a Difference Makes a Difference. In CAMERON, K. et SPREITZER, G., éditeurs : *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- GROSSMAN, S. et HART, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership : A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, pages 691–719.
- HANSMANN, H. (1980). The Role of Nonprofit Enterprise. *The Yale Law Journal*, 89(5).
- HANSMANN, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Harvard University Press, cambridge édition.
- HANSMANN, H. (1999). A Cooperative Firms in Theory and Practice. *Finnish Journal of Business Economics*, pages 387–403.
- HANSMANN, H. (2014). All firms are cooperatives - and so are governments. *Journal of entrepreneurial and organizational Diversity*, 2.

- HART, O. et MOORE, J. (1988). Incompleteness contracts and renegotiation. *Econometrica*, 56(4):755–786.
- HARVEY, S. J. (1999). Owners as manager, extended horizons and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1):41–55.
- HEBERT, J.-P. et GRIFFON, D. (2010). *Toutes les bières moussent-elles ?* Quae.
- H&K-GROUP (2013). Executive and Non-Executive Director Compensation in Europe 2012/2013. *Hostettler, Kramarsh and Partner*.
- HODGSON, G. M. (1998). Evolutionary and competence-based theories of the firm. *Journal of Economic Studies*, 25:25–56.
- HOWARD, P. (2013). *Too big to ale ? Globalization and consolidation in the beer industry*. Routledge, oxford édition.
- HUDON, M. et PÉRILLEUX, A. (2010). What Explains Microfinance Distribution Surplus? A Stakeholder oriented Approach. *CEB Working Paper*.
- HUDON, M. et PÉRILLEUX, A. (2011). Performance Management of Double Bottom Line Institutions : Evidence from banco compartamos productivity distribution. *Cost Management*, (11/056):14–23.
- HUYBRECHTS, B. (2010). *Explaining Organisational Diversity in Fair Trade Social Enterprises*. Thèse de doctorat, Université de Liège.
- ICA (2015). Qu'est-ce qu'une coopérative - International Co-operative Alliance. <http://ica.coop/en/what-co-operative>, [En ligne, consulté le 25-04-2015].
- INBEV BELGIUM, I. B. (2015). Présentation et chiffres d'InBev Belgium. [http://www.ab-inbev.be/fr\\_BE/home.html](http://www.ab-inbev.be/fr_BE/home.html), [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE FAMILIALE, I E F (2015). Le nombre d'entreprises familiales. <http://www.institutentreprisefamiliale.be/academie-de-successeurs.php>, [En ligne ; consulté le 03-06-2015].
- INSTITUT DE L'INNOVATION ET DE L'ENTREPRENEURIAT SOCIAL, IIES (2011). Guide du retour social sur investissement (SROI). *Les Cahiers de l'Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat social*.
- JEANJEAN, T. (1999). La théorie positive de la comptabilité : une revue des critiques. *CEREG*.
- JENSEN, M. C. et MECKLING, W. (1976). Theory of the firm : Managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3.
- JUSSILA, L., BYRNE, N. et TUOMINEN, H. (2012). Affective Commitment in Co-operative Organizations : What Makes Members Want to Stay? *International Business Research*, 5(10).
- KAPLINSKY, R. et MORRIS, M. (2000). A handbook for value chain research. Rapport technique, ODRC.
- KJELDSSEN, A. et BOGH, L. (2013). How Pro-social Motivation Affects Job Satisfaction : An International Analysis of Countries with Different Welfare State Regimes. *Scandinavian Political Studies*, 36:173–176.
- LA LESSE, B. (2015). Site internet de la brasserie de la Lesse. <http://www.brasserieidelalasse.be/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].

- 
- LABADI, M. et NEKHILI, M. (2012). Structure de propriété et partage de la valeur ajoutée : application aux entreprises françaises non financières du SBF120. *Revue de la régulation, Capitalisme, institutions, pouvoirs*, 12.
- LAROCHE, P. (2004). Présence syndicale et performance financière des entreprises : une analyse statistique sur le cas français. *Finance Contrôle Stratégie*, 7(3):117–146.
- LAUWERS, M. (2014). Pourquoi AB InBev SA ne paie pas d'impôt en Belgique. *Trends Tendances*. [http://www.lecho.be/entreprises/alimentation\\_boisson/%20Pourquoi\\_AB\\_InBev\\_SA\\_ne\\_paie\\_pas\\_d\\_impot\\_en\\_Belgique%20.9506365-3006.art](http://www.lecho.be/entreprises/alimentation_boisson/%20Pourquoi_AB_InBev_SA_ne_paie_pas_d_impot_en_Belgique%20.9506365-3006.art), [En ligne; consulté le 22-05-2015].
- LAVILLE, J.-L. et NYSSSENS, M. (2001). The social enterprise : towards a theoretical socio-economic approach. In BORZAGA, C. et DEFOURNY, J., éditeurs : *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge.
- LEVI, Y. (2005). How nonprofit and economy can co-exist : A cooperative perspective. *Paper presented at the ICA XXI International Cooperative Research Conference*.
- MARCH, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1):71–87.
- MARSAL, P. et SOURIE, J. (1975). Présentation et utilisation du programme surplus. Notes méthodologiques. *INRA*.
- MASRI, J. (2012-2013). What is a responsible distribution of profits and added value of double bottom line institutions (e.g. microfinance institutions)? Mémoire de D.E.A., Solvay Brussels School Economics and Management.
- MASSÉ, P. et BERNARD, P. (1969). *Les dividendes du progrès*. Sociétés, seuil édition.
- MATHIS, A. et MATTHEEUWS, C. (1995). Les principes coopératifs et l'évolution de la législation coopérative belge. In ZEVI, A. et MONZON CAMPOS, J. L., éditeurs : *Coopératives, marchés, principes coopératifs*. De Boeck Université, Bruxelles.
- MEIER, O. et SCHIER, G. (2012). *Fusions, Acquisitions*. Stratégie de l'entreprise, dunod édition.
- MENVEUX, E. (1975). Application de la méthode de surplus de productivité globale au cas de l'entreprise agricole. *Etudes*, (138).
- MILGROM, P. et JOHN, R. (1992). *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs édition.
- MOULINE, J. P. (2000). La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire. *cahier de recherche*, 01.
- NAHAPIET, J. et GHOSHAL, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy Of Management*, 23(2):242–266.
- NAJAR, J. et NEKHILI, M. (2009). Caractéristiques comptables et financières des entreprises qui réduisent leur effectif salarié. *Revue d'économie industrielle*, 126:77–98.
- NILSSON, J. (1999). Organisational principles for co-operative firm. *Scandinavian Journal of management*.
- NORTH, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

- PERSYN, D., SWINNEN, J. et VANORMELINGEN, S. (2011). Belgian Beers : Where History Meets Globalization. In SWINNEN, J., éditeur : *The Economics of Beer*. Oxford : Oxford University Press.
- PETRELLA, F. (2003). *Une analyse néo-institutionnaliste des structures de propriété "multi-stakeholder", une application aux organisations de développement local*. Thèse de doctorat, Université Catholique de Louvain.
- PETRELLA, F. (2016). Comprendre la gouvernance des organisations de l'économie sociale et solidaire : finalité sociale et gestion démocratique. In DEFOURNY, J. et NYSSSENS, M., éditeurs : *Manuel d'économie sociale*. De Boek. [à paraître].
- PIKETTY, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Les Livres du Nouveau Monde, Paris, seuil édition.
- PIKETTY, T. (2015). *L'économie des inégalités*. Repères, la découverte édition.
- PLIHON, D. (2003). *Le nouveau capitalisme*. Repères, Paris, la découverte édition.
- POELMANS, E. et SWINNEN, J. (2011). A Brief Economic History of Beer. In SWINNEN, J., éditeur : *The Economics of Beer*. Oxford :Oxford University Press.
- POWELL, W. et DIMAGIO, P. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. *The New Institutionalism in organizational Analysis*.
- PÉRILLEUX, A., HUDON, M. et BLOY, E. (2012). Surplus Distribution in Microfinance : Differences Among Cooperative, Nonprofit, and Shareholder Forms of Ownership . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(3):386–404.
- RANDOY, T., JENSEN, J. et GOELS, S. (2004). Family firms and good corporate governance : Altruism and agency considerations. *Family Firms and Corporate Governance Conference*.
- REBÉRIOUX, A. (2005). Les fondements microéconomiques de la valeur actionnariale. Une revue critique de la littérature. *Revue économique*, 56(1).
- ROSE-ACKERMAN, S. (1996). Altruism, non profit and economic theory. *Journal of economic literature*, 34:701–728.
- RYAN, R. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 57:397–427.
- SCHULZE, W., LUBATKIN, M. et DINO, R. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firm. *Journal of business Venturing*, 18:473–490.
- SENTIS, P. (1998). Performances à long terme et caractéristiques financières des entreprises qui réduisent leurs effectifs. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1(4):115–150.
- SEVERIN, E. et DHENNIN, S. (1998). Performances à long terme et caractéristiques financières des entreprises qui réduisent leurs effectifs. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1(4):115–150.
- SIMON, H. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1):99–118.
- SOTO, R. (2013). América Latina. Entre la financiarización y el financiamiento productivo. *Revista Problemas del Desarrollo*, 173(44).
- SPEAR, R. (2000). The Co-operative Advantage. *Annals of Public and Cooperative Economics*.

- 
- TEMPLÉ, P. (1971). La méthode des surplus, un essai d'application aux comptes des entreprises (1959-1967). *Economies et statistiques*, (29):33–50.
- THE BREWERS OF EUROPE, B (2014). Key facts and figures of Belgium. [http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=667](http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=667), [En ligne ; consulté le 29-05-2015].
- TIMBEAU, X. (2002). Le partage de la valeur ajoutée en France. *Revue de l'OFCE*, 80:63–85.
- TONGEREN, F. v., SWINNEN, J. *et al.* (2011). Standards and international trade integration : a historical review of the German 'Reinheitsgebot'. In SWINNEN, J., éditeur : *The Economics of Beer*. Oxford : Oxford University Press.
- TRENDS-TENDANCES (2012a). La success story d'AB InBev. *Trends Tendances*. <http://trends.levif.be/economie/entreprises/la-success-story-d-ab-inbev/article-normal-208469.html>, [En ligne ; consulté le 21-05-2015].
- TRENDS-TENDANCES (2012b). "Le bonus de Brito, c'est 4.500 ans de salaire d'un travailleur!". *Trends Tendances*. <http://trends.levif.be/economie/people/le-bonus-de-brito-c-est-4-500-ans-de-salaire-d-un-travailleur/article-normal-192655.html>, [En ligne ; consulté le 21-05-2015].
- VAN DE WALLE, MARLIES (2014). Beer statistics. <http://www.brewersofeurope.org>, [En ligne, consulté le 12-03-2015].
- VAN DEN BERGH, J C AND GOWDY, J M (2003). The microfoundations of macroeconomics : an evolutionary perspective. *Cambridge Journal of Economics*, 27:65–84.
- VAN HEES, M. (2008). InBev brasse les plus grosses fortunes de Belgique. <http://www.frerealbert.be/fortunes/de-spoelberch/inbev-brasse-les-plus-grosses-fortunes-de-belgique/>, [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- VANEK, J. (1970). *The General Theory of Labour-managed Market Economies*. Cornell University Press, Ithaca.
- VINCENT, A. (1971). Indices et surplus de productivité globale. *Revue économique*, 22(1):1–42.
- WARD, J. L. (1998). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2):105–107.
- WESTMALLE (2015). Site internet de la brasserie Westmalle. <http://www.trappistwestmalle.be/fr/page/brouwerij> [En ligne ; consulté le 20-05-2015].
- WILLIAMSON, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press, New York.



Annexe A  
Annexes

FIGURE A.1 – Consommation de bières/habitants (Litre/habitant), 1961-2005  
 Source : Colen et Swinnen (2011), p.33

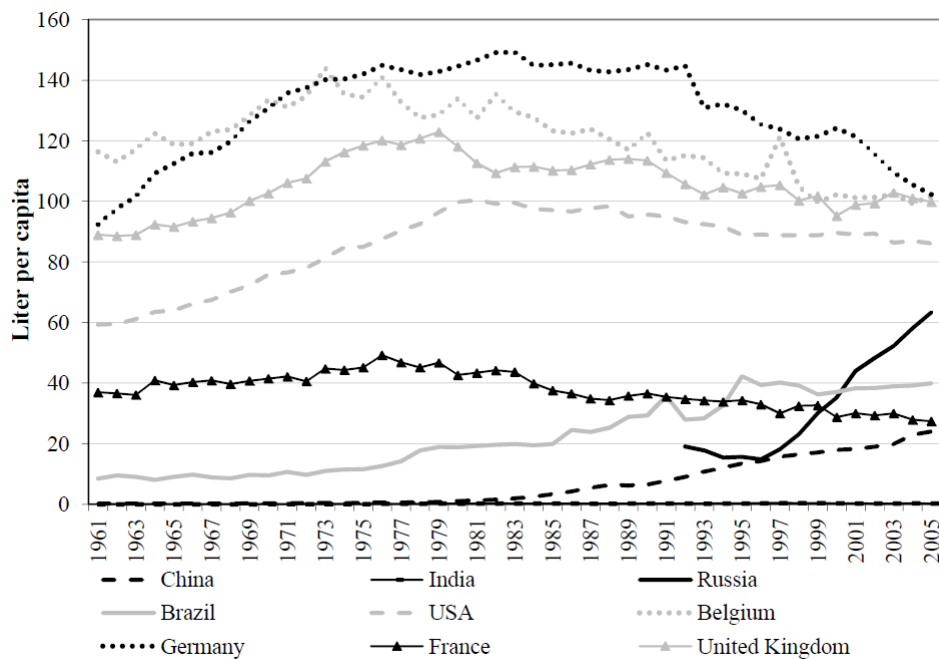


FIGURE A.2 – Consommation de bières dans le monde (milliard de litres), 1961-2007  
 Source : Colen et Swinnen (2011), p.32

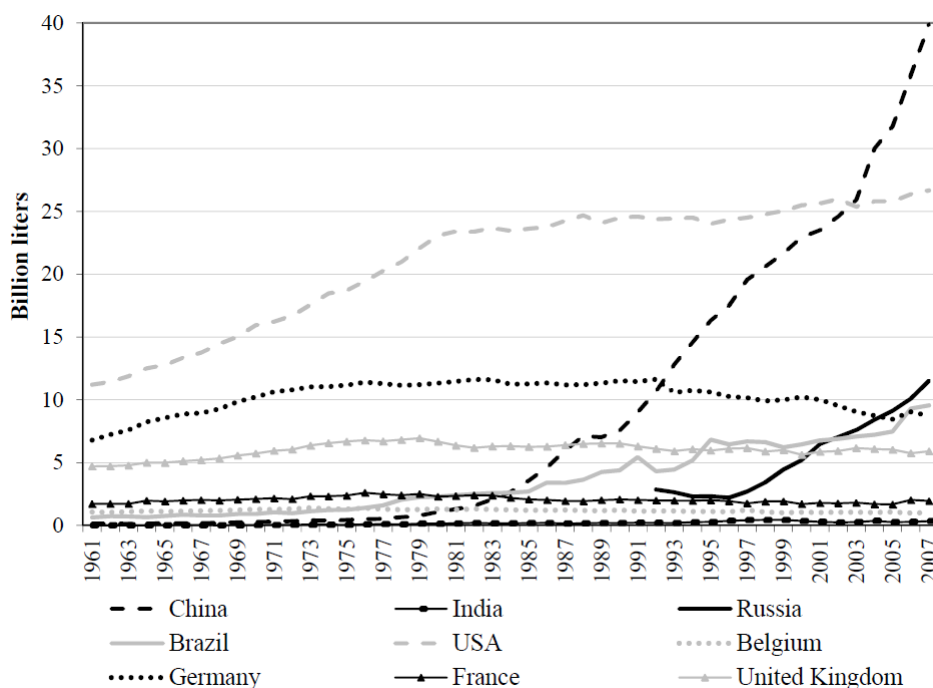




FIGURE A.3 – Consommation totale et par habitant en Belgique, 1900-2007  
 Source : Persyn *et al.* (2011), p.32

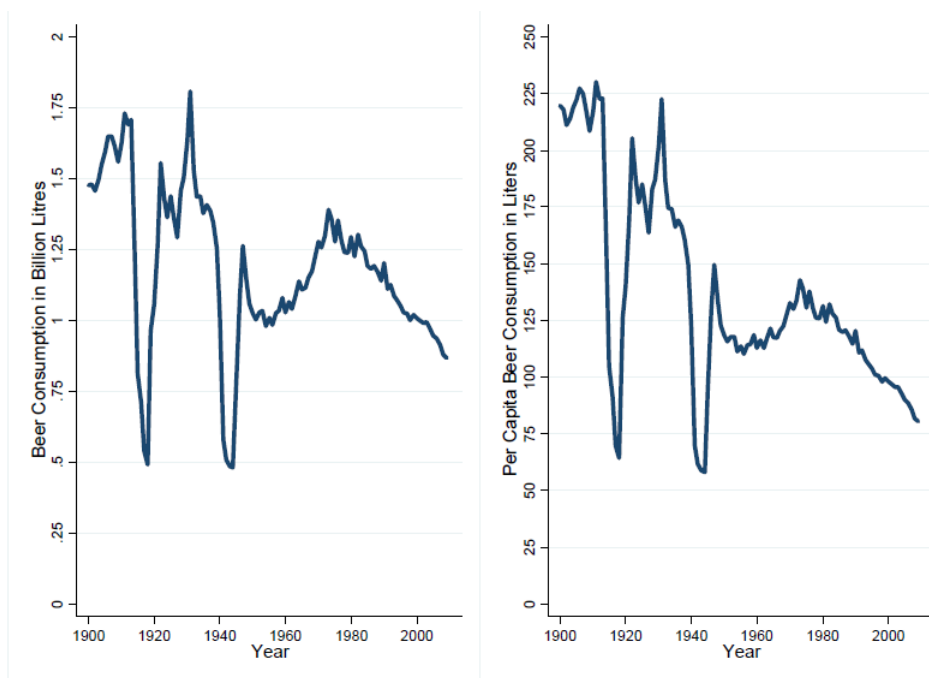


FIGURE A.4 – Evolution de la consommation belge des différents types de bières  
 Source : Persyn *et al.* (2011), p.33

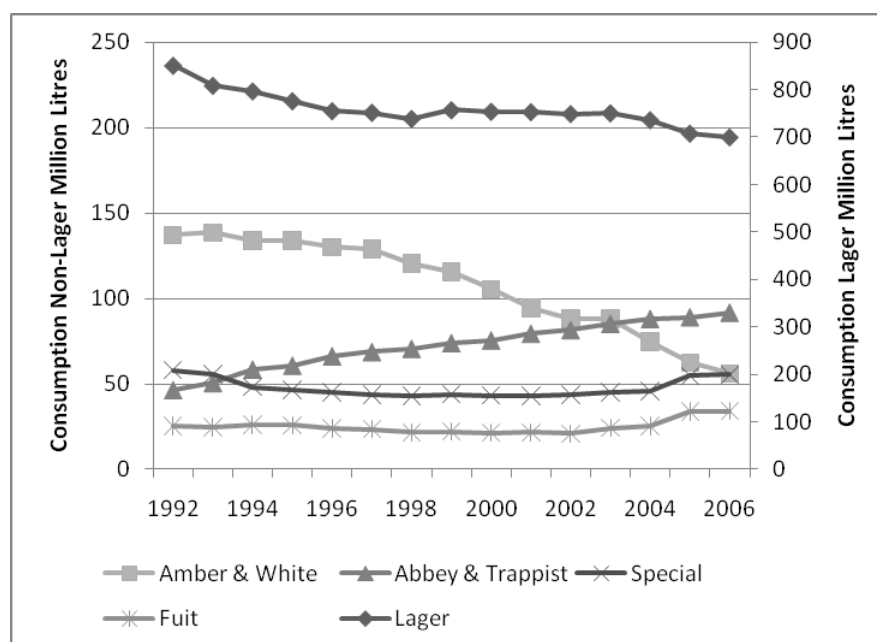


FIGURE A.5 – Production belge de bières

Source : Persyn *et al.* (2011), p.33

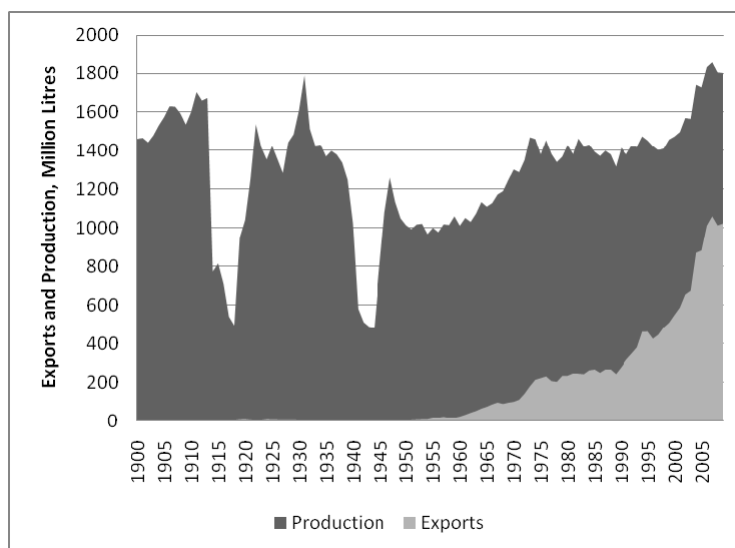


FIGURE A.6 – Importations et exportations belges (HL)

Source : The Brewers of Europe, B (2014), [http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=667](http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=667), [en ligne, consulté le 29-05-2015]

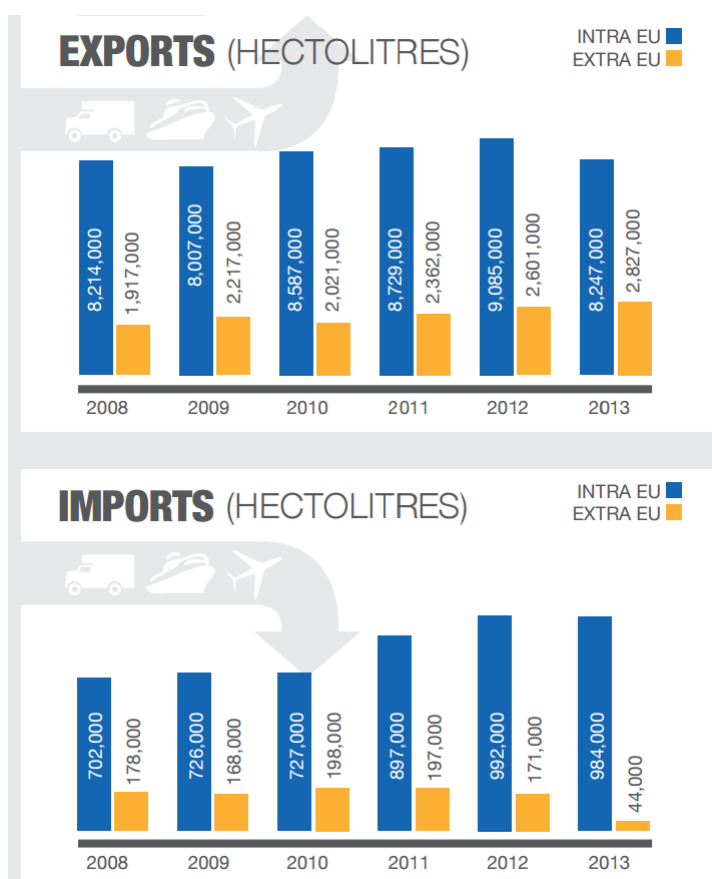


FIGURE A.7 – Structure de l'actionnariat d'AB InBev

Source : <http://www.ab-inbev.com/investors/shareholder-structure.html> [en ligne, consulté le 20-05-2015]

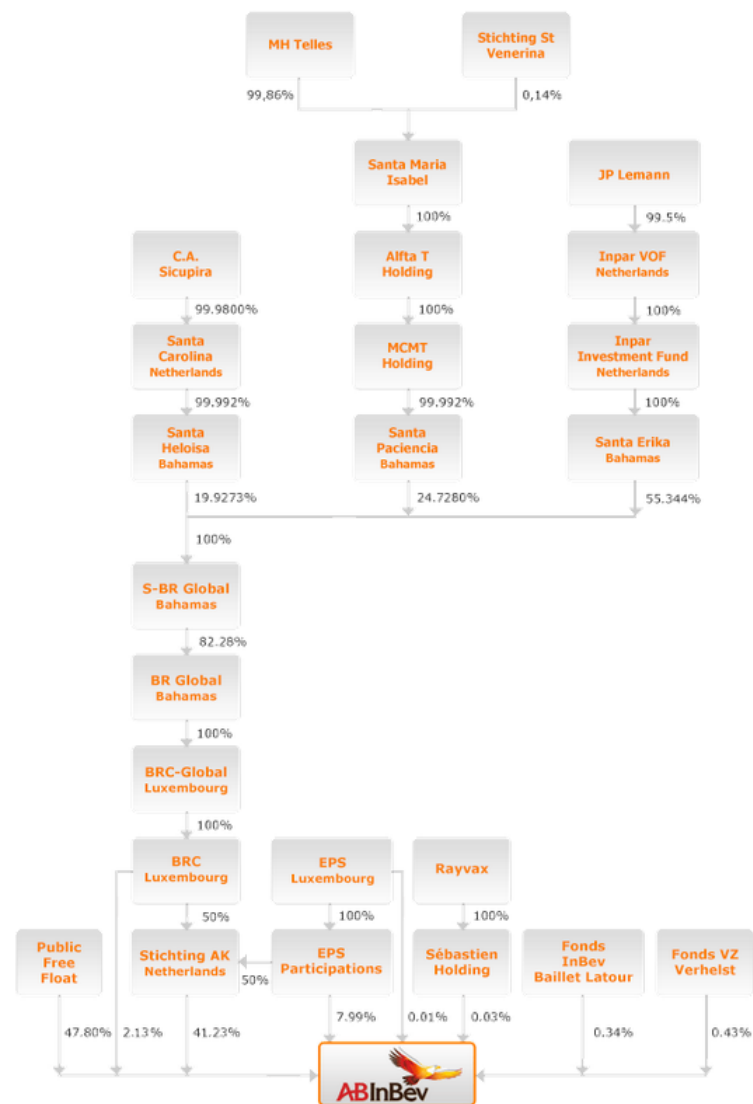


FIGURE A.8 – Les multinationales : nouvelles interdépendances.  
Source : inspiré de Plihon (2003); Aglietta et Rebérioux (2004)

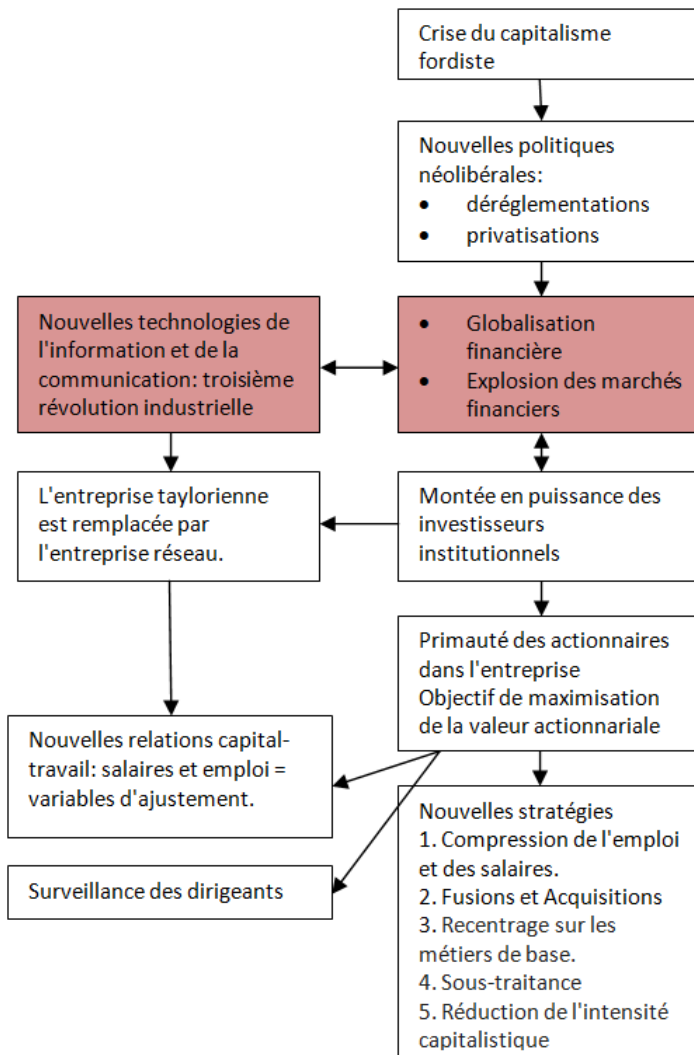


FIGURE A.9 – Intrinsic and extrinsic motivations  
 Source : Deci et Ryan (2000, p.8)

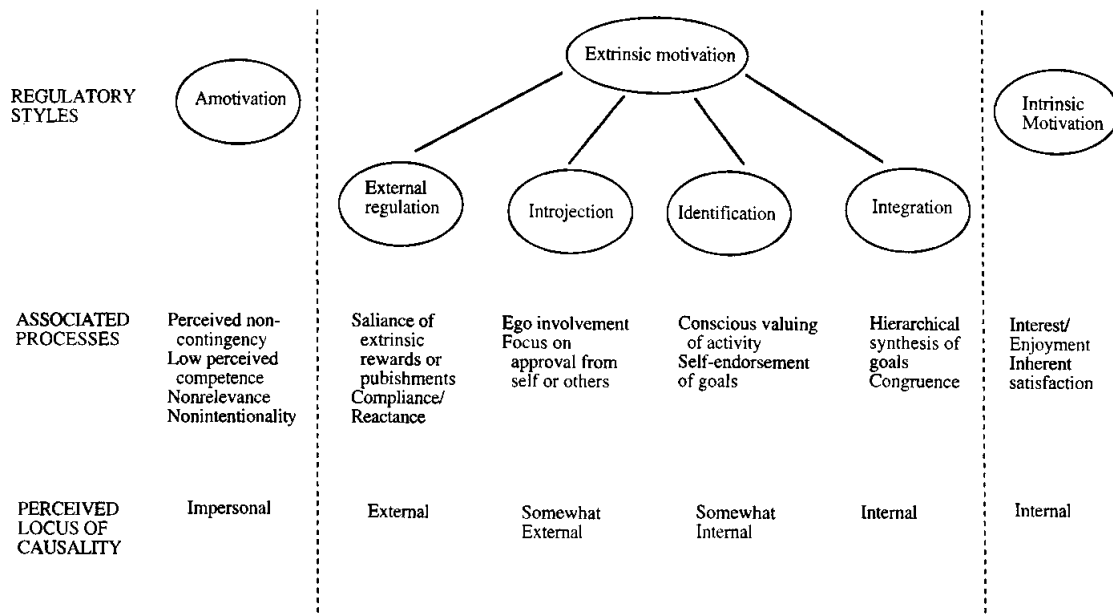


FIGURE A.10 – L'inégalité des revenus : Europe et Etats-Unis, 1900-2010  
 Source : Piketty (2013, p.514)

Lecture : la part du décile supérieur dans le revenu national était plus forte en Europe en 1900-1910 ; elle est nettement plus forte aux Etats-Unis en 2000-2010.

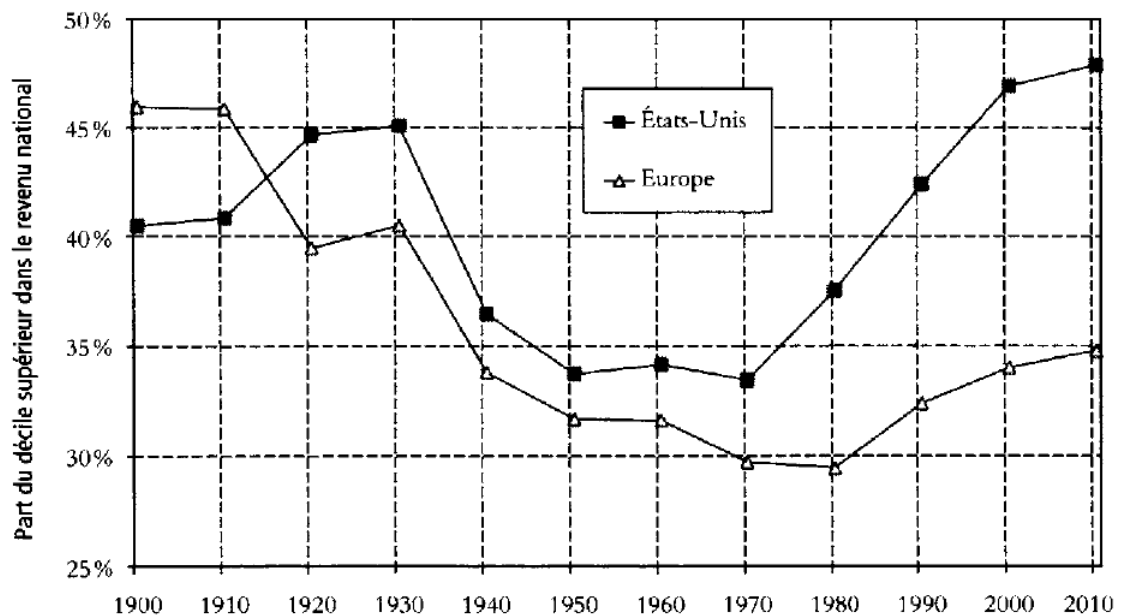


FIGURE A.11 – Rendement du capital (après impôt) et taux de croissance au niveau mondial depuis l'Antiquité jusqu'en 2100

Source : Piketty (2013, p.565)

Lecture : le taux de rendement du capital (après impôts et pertes en capital) est tombé au-dessous du taux de croissance au 20<sup>ème</sup> siècle et pourrait repasser au-dessus au 21<sup>ème</sup> siècle.

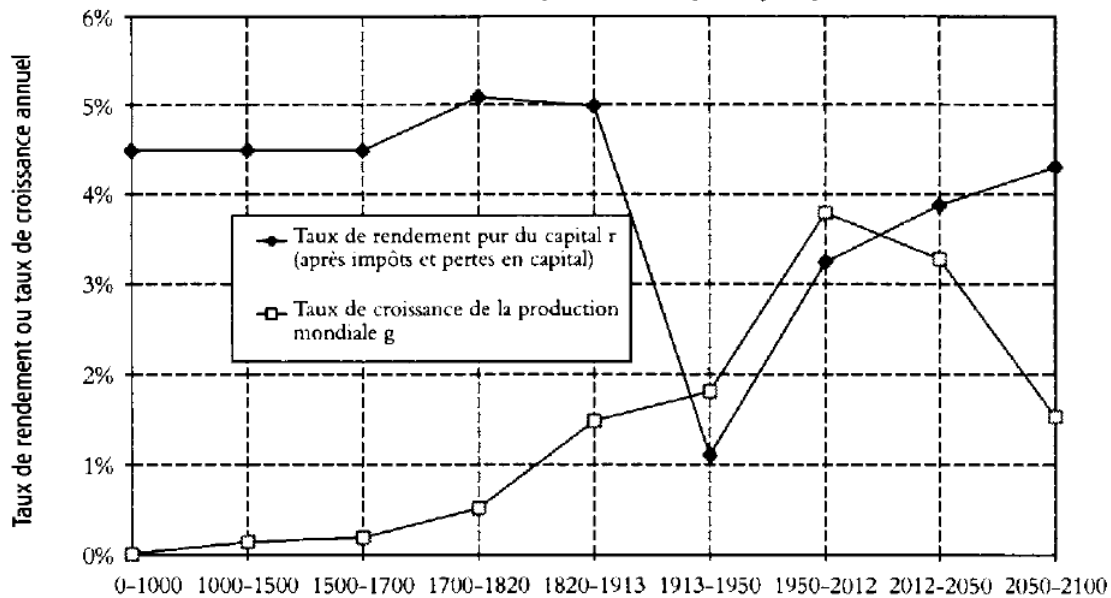


FIGURE A.12 – L'inégalité des patrimoines en France, 1810-2010

Source : Piketty (2013, p.542)

Lecture : le décile supérieur (les 10% des patrimoines les plus élevés) détenait 80%-90% du patrimoine total dans les années 1810-1910, et 60%-65% aujourd'hui.

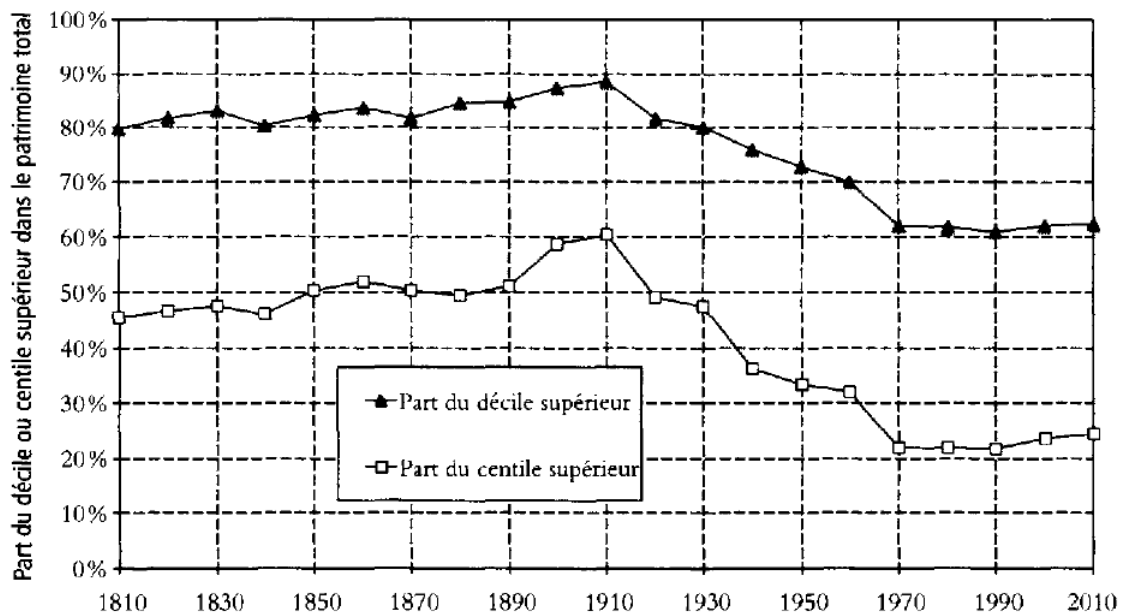


FIGURE A.13 – La part du capital dans les pays riches, 1975-2010

Source : Piketty (2013, p.351)

