



Gilles Allaire et Benoit Daviron (dir.)

Transformations agricoles et agroalimentaires Entre écologie et capitalisme

Éditions Quæ

Chapitre 14 - Les organisations agricoles dans la Russie de Vladimir Poutine : une lecture commonsienne

Pascal Grouiez

Éditeur : Éditions Quæ
Lieu d'édition : Éditions Quæ
Année d'édition : 2017
Date de mise en ligne : 30 janvier 2020
Collection : Synthèses
ISBN électronique : Synthèses



<http://books.openedition.org>

Édition imprimée

Date de publication : 2 mars 2017

Référence électronique

GROUIEZ, Pascal. *Chapitre 14 - Les organisations agricoles dans la Russie de Vladimir Poutine : une lecture commonsienne* In : *Transformations agricoles et agroalimentaires : Entre écologie et capitalisme* [en ligne]. Versailles : Éditions Quæ, 2017 (généré le 31 janvier 2020). Disponible sur Internet : <<http://books.openedition.org/quæ/21822>>.

Les organisations agricoles dans la Russie de Vladimir Poutine : une lecture commonsienne

P. GROUIEZ

Le kolkhoze – comme le sovkhoze – n’est plus. Les pays post-soviétiques ont tourné la page du socialisme. Des formes capitalistes d’entreprise ont vu le jour dans l’agriculture et l’agro-industrie. Mais ces formes nouvelles de firme ont émergé à l’issue d’un processus transitionnel de vingt ans durant lequel deux questions majeures ont guidé l’action des acteurs publics et privés : la première porte sur la sécurisation de l’approvisionnement en intrants dans l’industrie agroalimentaire et en produits alimentaires pour la population ; la seconde renvoie à la reconnaissance d’un droit des populations rurales sur une partie de la rente foncière. Les transformations dans l’agro-industrie russe découlent d’une articulation entre les intérêts :

- des entrepreneurs privés, pour qui l’objectif principal est de réaliser des gains de productivité dans une agriculture très largement sous-capitalisée ;
- des hommes politiques, pour qui la sécurité alimentaire et le développement des territoires sont des enjeux électoraux tant au niveau local que vis-à-vis du Kremlin ;
- d’une population rurale qui a vu ses conditions de vie se dégrader depuis la fin du régime soviétique.

Pour rendre compte des conflits et des compromis qui sont nés de la confrontation de ces trois acteurs, nous mobilisons l’approche institutionnaliste de J.R. Commons (1934) sous l’angle des *going concerns* et de la façon dont les règles opérantes (*working rules*) qu’ils produisent sont encastrées dans un contexte institutionnel plus large nécessitant de hiérarchiser les rôles de chacune des parties dans la définition des règles qui structurent leurs actions. Pour rendre compte du contexte institutionnel, nous nous appuyons sur l’approche institutionnaliste en termes de *path dependence* et de *path shaping* qui combine les facteurs liés à l’héritage et ceux liés à l’introduction de la nouveauté, décrivant le cheminement contraint par les résultats existants des choix passés. Les forces sociales peuvent intervenir sur les circonstances actuelles et les réarticuler activement de manière à rendre possible des trajectoires nouvelles (Federowicz, 2000 ; Nielsen *et al.*, 1995). Si l’incertitude qui découle de la recomposition d’un système économique peut favoriser la reproduction de comportements anciens par les individus et les organisations, elle est susceptible de déclencher – chez des agents « institués » et associés dans des groupements plus ou moins lâches – des actions délibérées mues par les anticipations de l’ordre émergent.

De fait, cette approche est compatible avec la dialectique entre transactions routinières et transactions stratégiques qui a été mise en évidence dans les années 1930 par John R. Commons. Selon cet auteur, dans la résolution des problèmes courants, les individus adoptent un comportement habituel au sein de transactions routinières, régulées par les institutions existantes. Mais, dès lors que se pose un problème nouveau, les schémas de comportement ne sont plus donnés : les individus sont alors engagés dans des transactions stratégiques dans le sens où ils développent des comportements inédits qui peuvent déboucher sur la construction de nouvelles routines. Pour que les nouvelles pratiques trouvées au niveau individuel (local) deviennent des institutions régulant les organisations et la société, elles doivent être sélectionnées. Dans le capitalisme, cette sélection s'effectue à travers la négociation collective (au niveau de la société) et le choix par des décideurs (au niveau de l'organisation). Lorsqu'un compromis est trouvé, les transactions stratégiques deviennent routinières. Les nouvelles institutions sont le résultat d'une synthèse entre les nouvelles situations produisant de nouveaux comportements et les anciennes institutions (Commons, 1934). Notre approche est donc une « approche institutionnaliste de l'économie instituée » (Gislain, 2010) au sens où l'économie y apparaît comme un « fait social ». Les actions individuelles sont l'expression des institutions économiques et les individus sont placés à chaque instant dans des relations hiérarchisées avec le reste de la société en tant que groupement d'individus actifs (les *going concerns*). Ainsi, les institutions fournissent des règles de conduite mais ces règles sont en constante évolution du fait des actions individuelles et collectives. Par ailleurs, les institutions sont le résultat de conflits d'acteurs liés à la rareté des ressources et du fait que, pour agir, l'individu a besoin de conceptualiser les effets concrets futurs de ses actes présents (notion de « futurité »), ce qui suppose l'existence de règles. Sur cette base conceptuelle, Commons a construit une définition de « l'économie capitaliste instituée » autour de trois transactions qui assurent la reconnaissance des principes de propriété, d'efficacité productive et de légitimité du partage.

L'objet du chapitre est de faire la lumière sur les relations interindividuelles (les transactions principalement stratégiques) ayant eu lieu entre les trois principaux acteurs du changement institutionnel identifiés plus haut. Elles devraient nous permettre de décrire les règles opérantes (et les sanctions qui y sont associées) sur lesquelles les acteurs du changement dans l'agro-industrie sont parvenus à s'entendre. *In fine*, ce sont les formes organisationnelles innovantes dans l'agro-industrie que nous devrions être en mesure d'expliquer. Dans une première partie, nous rendrons compte de l'héritage institutionnel du secteur agro-industriel afin d'identifier les enjeux des négociations entre acteurs. Dans une deuxième partie, nous proposons une monographie d'une entreprise qualifiée d'agroholding, Eksima, en privilégiant l'identification des diverses transactions et des règles opérantes qui la caractérisent, et qui expliquent les raisons de l'émergence de l'agroholding en tant que forme d'organisation dans le secteur agro-industriel. Dans une troisième partie, nous proposerons une monographie de la multinationale Bonduelle-Russie, afin de comprendre comment certains entrepreneurs privés internationaux se sont adaptés au contexte russe. Enfin, nous discuterons de la portée de ces formes nouvelles d'organisation vis-à-vis de la grille d'analyse commonsienne, et notamment sur la pertinence – dans

le cas russe – d'utiliser le concept de *going concerns* dont la soutenabilité repose sur un système juridique différent du système russe. L'interrogation portera sur la façon dont est garanti le respect de la règle en l'absence d'un système juridique sophistiqué en Russie, à l'opposé ce que pouvait être le système judiciaire américain sur lequel s'appuyait Commons.

► L'héritage institutionnel russe

La transformation des exploitations du début des années 2000 s'est appuyée sur un héritage institutionnel qui a affecté le rapport salarial¹ émergeant au sein de l'agro-industrie. L'exploitation agricole collective reposait sur une forte division des tâches des employés affectés à des brigades de travail (groupes d'ouvriers et de cadres agricoles). Le modèle d'enseignement agricole soviétique était en conséquence fondé sur une forte spécialisation productive d'ouvriers et de cadres salariés d'exploitations (zootechniciens, agronomes, conducteurs d'engins agricoles, etc.). Ce système d'enseignement a perduré après la fin du système soviétique. Ainsi, les jeunes diplômés des instituts agraires ne sont aujourd'hui majoritairement pas formés à diriger une ferme. Il en résulte que l'exploitation organisée sur le modèle de la firme industrielle est en adéquation avec une population active agricole constituée d'ouvriers et de cadres à la recherche d'un emploi salarié². Le deuxième héritage institutionnel porte sur l'implication des employés dans leur travail. Le désintéressement des kolkhoziens et des sovkhозиens pour le développement de l'exploitation tenait avant tout à ce qu'ils étaient très mal rémunérés. L'emploi était d'abord pensé comme un moyen de s'insérer dans une communauté et de bénéficier des avantages en nature offerts par l'organisation³. Ce désintéressement caractérise toujours le rapport au travail des employés agricoles russes.

Le dernier héritage est post-soviétique et porte sur la propriété de l'exploitation collective restructurée et des terres qu'elle exploite. De nombreux articles ont mis l'accent sur le fait que, au début de la période de transition (dans le milieu des années 1990), la propriété des exploitations agricoles a été transférée à un groupe restreint d'individus (ex-directeurs d'exploitations collectives, cadres supérieurs). Ces derniers se seraient appropriés dans le même temps les terres agricoles attachées aux exploitations. Or, le lien établi dans la littérature entre appropriation de

1. « On appellera forme du rapport salarial l'ensemble des conditions juridiques et institutionnelles qui régissent l'usage du travail salarié ainsi que la reproduction de l'existence des travailleurs [...]. De façon plus analytique, il est commode de décomposer le rapport salarial en cinq de ses composantes : l'organisation du procès de travail, la hiérarchie des qualifications, la mobilité des travailleurs (dans et hors de l'entreprise), le principe de formation du salaire, direct et indirect, l'utilisation du revenu salarial. » (Boyer, 1986).

2. Les emplois décrochés à l'issue d'une formation agricole sont fortement spécialisés, comme en témoignent les propositions d'emploi sur le site internet de l'université agraire d'Orel en 2014 : agronome, zootechnicien, vétérinaire, tractoriste, technicien de trayeuses, vachers, électro-soudeur, éleveur de veaux, électricien d'atelier, etc.

3. Ces avantages permettaient notamment d'approvisionner les lopins individuels en intrants agricoles, ce qui faisait vivre la population rurale (Maurel, 1980).

l'exploitation et appropriation foncière est en partie erroné⁴. En effet, les réformes agraires du milieu des années 1990 ont surtout provoqué le transfert de la propriété foncière de l'État, d'une part vers les collectivités territoriales, d'autre part vers les collectifs de travailleurs des exploitations. Or, les titres de propriété accordés aux collectivités territoriales et aux anciens travailleurs des exploitations collectives n'ont pas été remis en cause au moment de l'appropriation des titres de propriété des exploitations agricoles par les ex-directeurs d'exploitations collectives. Dans certaines régions – dont celles d'Orel⁵ –, les entrepreneurs privés ont en conséquence à composer avec des collectifs de propriétaires et les autorités locales pour accéder au foncier agricole, et non pas uniquement avec des ex-directeurs ou d'anciens cadres supérieurs d'exploitations collectives restructurées.

► L'agroholding : une innovation organisationnelle complexe

Au début des années 2000, les exploitations collectives restructurées et appropriées par d'ex-directeurs de kolkhozes et de sovkhoses se trouvaient dans des situations économiques délicates. Leur niveau d'endettement était important et leur lien avec le secteur agro-industriel était rompu puisque ce dernier avait privilégié l'importation comme source d'approvisionnement en produits agricoles. C'est dans ce contexte que l'agroholding va faire son apparition. L'agroholding est une innovation organisationnelle qui se caractérise par l'intégration d'exploitations agricoles dans une organisation comprenant des usines de transformation agroalimentaire, voire des infrastructures pour la commercialisation des produits (Visser *et al.*, 2014 ; Voigt et Wolz, 2014). D'abord orientés dans des filières à retour sur investissement rapide (élevage de volaille notamment), les agroholdings occupent désormais un large spectre de la production agricole (Wandel, 2011). Ils sont présents dans les filières porcine, ovine, sucrière, céréalière et des légumineuses. Une des raisons principales de la constitution d'un agroholding est la volonté d'assurer la sécurisation de l'approvisionnement des usines de transformation agroalimentaire (Grouiez, 2010 ; Rylko et Jolly, 2005). Eksima-Agro est un agroholding dont le siège social est situé

4. La disparition des kolkhozes et des sovkhoses a donné lieu à un transfert des titres de propriété des entreprises (*paï*) et des titres de propriété foncière (*dolya*) aux anciens sovkhosiens et kolkhoziens. Une partie du foncier a également été transférée de l'État vers les collectivités territoriales. Alors que les titres de propriété des entreprises ont été frauduleusement appropriés par les directeurs des exploitations agricoles durant la phase de transition, les titres de propriété foncière sont restés entre les mains des travailleurs agricoles – que nous dénommerons dans ce chapitre des « propriétaires en collectif » – ou des collectivités territoriales. La confusion entre « *paï* » et « *dolya* » conduit à considérer que les employés ont perdu tout pouvoir sur l'exploitation. Pourtant, bien que la situation dépende du contexte politique et économique local, il existe de nombreux exemples de maintien de la propriété foncière en collectif des travailleurs des exploitations agricoles. Autrement dit, les travailleurs des exploitations ont perdu le pouvoir sur la société (SA, SARL, etc.) mais pas sur une partie du foncier agricole exploité par la société.

5. La région d'Orel, située à 450 km au sud-ouest de Moscou, est une région qui bénéficie pour partie de conditions géologiques favorables à l'agriculture (début des terres noires). Elle se caractérise également par l'engagement de son principal dirigeant durant toute la période de transition (E. Stroev) dans le secteur agricole. Nous y avons mené plus de 70 entretiens entre 2004 et 2009 auprès d'exploitants agricoles, de directeurs d'agroholdings, d'habitants et d'hommes politiques. Ces entretiens constituent la principale source de données sur laquelle nous nous appuyons ici.

à Moscou et qui possède des usines de production de charcuterie, un abattoir ainsi qu'une usine de conditionnement de viande. Le groupe Eksima a fait l'acquisition entre 2006 et 2009 de quatre exploitations agricoles dans la région d'Orel (43 000 ha et 203 salariés). Nous nous appuyons sur la monographie de cette firme pour rendre compte des caractéristiques de l'agroholding.

Ce modèle organisationnel constitue, en apparence, un retour vers une organisation de la production alimentaire de type soviétique. L'agriculture était alors placée sous le contrôle du secteur industriel, provoquant un effet ciseaux⁶ dont la conséquence était le déficit structurel des exploitations collectives (Ioffe et Nefedova, 2001). Or, ce déficit a conduit – lors de la transition vers l'économie de marché – une partie des collectivités territoriales⁷ à s'impliquer dans le processus de restructuration des exploitations. Certaines administrations régionales ont en effet décidé de soutenir les exploitations déficitaires, principalement en leur donnant un statut d'entreprises publiques (Davydova et Franks, 2006). Après la crise financière de 1998, les administrations qui s'étaient le plus engagées dans le sauvetage des grandes fermes ont vu dans l'agroholding une opportunité de transférer au secteur privé le coût de leur politique agricole.

Toutefois, les exigences économiques des entrepreneurs privés ne peuvent être compatibles avec une logique de soutien d'exploitations agricoles déficitaires sans modification réelle de leur organisation interne et externe. Compte tenu de l'héritage soviétique et des politiques agricoles régionales menées jusqu'à la fin des années 1990, les entrepreneurs privés se sont trouvés dans l'obligation de négocier les conditions d'une reprise des exploitations agricoles à la fois à l'intérieur de l'exploitation (avec les salariés) et à l'extérieur (avec les propriétaires fonciers et les autorités locales).

Le concept de « transactions »⁸ proposé par Commons permet de caractériser d'un point de vue dynamique la nature et les objectifs des accords passés entre les

6. L'effet ciseaux est la différence entre le prix de vente des produits alimentaires et le coût d'achat des machines et des engrais nécessaires à la production agricole. Comme les prix étaient principalement administrés durant la période soviétique et la production agricole dictée par le Plan, l'écart entre ces deux prix générait un endettement inéluctable des exploitations agricoles qui nécessitait une intervention périodique des pouvoirs publics. Cette intervention prenait le plus souvent la forme d'un effacement des dettes des exploitations agricoles.

7. Il convient de distinguer deux types de politiques agricoles régionales en Russie. Une partie des administrations territoriales ont choisi de soutenir les exploitations agricoles dès le milieu des années 1990, tandis qu'une autre partie des administrations ont choisi de ne pas intervenir dans le processus de transformation du secteur. La région d'Orel est à classer dans la première catégorie, celle de Krasnodar – lieu d'implantation de Bonduelle – se trouve dans la deuxième catégorie, mais sa situation géographique (dans le sud de la Russie européenne, à proximité de la mer Noire et au niveau des terres noires) lui donne un avantage comparatif dans l'agriculture.

8. La transaction est considérée chez Commons comme le lieu d'expression des conflits qui surviennent entre acteurs, et des négociations sur les règles à mettre en place pour réaliser une activité future. Ces règles permettent l'existence d'une action collective, au sens où les individus sont interdépendants, ce qui nécessite de coopérer. Les interactions permettent à chaque individu inséré dans un *going concern* de stabiliser ses anticipations vis-à-vis du futur. Les transactions sont des interactions entre des individus disposant de pouvoirs différents (d'action et de contrôle) et ne se limitent donc pas à des échanges purement économiques, mais intègrent la définition de droits de propriété. Commons propose une typologie en trois catégories de transactions qui spécifie les modes de négociation des règles de l'action collective. La transaction de marchandage est une interaction liée à l'échange de la richesse produite. Le transfert de propriété qui en découle se fait entre acteurs disposant de pouvoirs comparables. La transaction de direction est liée à l'organisation et au contrôle de la production et se fait entre des acteurs aux pouvoirs

acteurs publics et privés, et de rendre compte des règles opérantes sur lesquelles les compromis s'appuient. D'un point de vue statique, rendre compte des transactions permet de dessiner les contours des *going concerns*, puisque ces derniers sont le résultat des transferts de droit de propriété, de création et de redistribution des richesses que les relations interindividuelles permettent.

Plusieurs transactions de nature stratégique ont permis à l'innovation organisationnelle et institutionnelle qu'est l'agroholding de voir le jour. Dans le cas d'Eksima, une première transaction de marchandage a permis de céder les parts sociales des exploitations détenues soit par les ex-directeurs des exploitations collectives (pour deux des quatre exploitations), soit par la région d'Orel à un investisseur privé, Nikolai Demin. Une fois propriétaire des fermes, la direction d'Eksima-Agro a eu à négocier avec les salariés de ces structures. La directrice régionale des exploitations intégrées dans Eksima, que nous avons interrogée en avril 2009, a souligné que la culture du pillage et l'absentéisme – issu du manque d'intérêt des salariés pour leur entreprise – sont autant de comportements qu'elle a eus à endiguer. La transaction de direction a porté sur la question de l'implication au travail. Une des conclusions de l'entretien est que la direction d'Eksima a conditionné la rémunération de la rente foncière, en partie détenue par ses salariés propriétaires du foncier agricole, à la productivité de leur travail au sein de l'agroholding. D'autres entretiens avec des directeurs d'exploitations agricoles ont confirmé cette politique salariale (Davydova et Franks, 2006 ; Grouiez, 2014). Ainsi, les dirigeants des agroholdings se sont appuyés sur l'héritage institutionnel – c'est-à-dire le transfert d'une partie de la propriété foncière aux travailleurs des anciennes exploitations collectives – pour influencer le rapport des salariés à leur travail. C'est ce qui explique le souhait de ces mêmes dirigeants de ne pas reconnaître la propriété foncière des retraités et des personnes qui ne sont pas des salariés de leur firme (Davydova et Franks, 2006).

Cette transaction de direction est elle-même liée à une transaction de répartition qui a permis, au niveau local, la reconnaissance des titres de propriété sur le foncier. Les groupes de propriétaires en collectif des terres agricoles, ainsi que les responsables politiques au niveau local (le gouverneur d'Orel notamment) ont plaidé auprès d'Eksima et d'autres investisseurs pour que ces derniers s'engagent à signer des contrats de location de terres auprès des collectifs de propriétaires et des administrations locales. Cette négociation obligea les directeurs d'agroholdings à admettre que les collectifs et les autorités locales étaient les véritables propriétaires des terres (Grouiez, 2013). Une transaction de direction s'est également jouée à un niveau supérieur. Elle a porté sur le transfert des *outputs* des exploitations agricoles vers les entreprises de transformation de l'agroholding. Lors d'un entretien avec la directrice régionale d'Eksima-Agro, celle-ci a reconnu que les prix des produits agricoles qu'elle vendait pour la totalité aux usines de transformation d'Eksima-Agro étaient fixés par la direction de l'agroholding.

Le gain qui découle de l'innovation organisationnelle pour les usines de transformation intégrées dans l'agroholding n'est pas pour autant obtenu sans contrepartie.

différents (dans le cadre d'un commandement). La transaction de répartition désigne des interactions entre des acteurs d'une organisation et une communauté aux pouvoirs juridiques supérieurs. Elle porte sur la distribution de la richesse créée.

Dans le cas d'Eksima-Agro, le pouvoir économique sur lequel la direction s'est adossée pour conclure les transactions de marchandage, de direction et de répartition que nous venons de présenter provient en partie de crédits contractés dans des conditions favorables auprès des autorités moscovites. La transaction de répartition entre l'agroholding et les autorités de la ville de Moscou a porté sur le transfert d'une partie de la production de l'agroholding dans un circuit de distribution organisé par la capitale (hôpitaux, écoles publiques, etc.) à des prix administrés (Département Prodovol'stvennyh resursov goroda Moscva, 2008). Cette politique de la ville de Moscou s'inscrit dans le cadre d'un plan visant à assurer sa sécurité alimentaire. L'autre contrepartie repose sur une transaction de répartition liée à la prise en charge d'une politique sociale par l'agroholding Eksima-Agro et destinée à la population rurale du raïon d'Orel. Plus de 2,1 millions d'euros ont ainsi été dépensés entre 2006 et 2009 par Eksima pour subventionner les écoles locales, moderniser les réseaux routiers et le réseau de distribution de gaz⁹.

► L'adaptation des firmes multinationales au marché russe : le cas de Bonduelle

L'insertion sur le marché agroalimentaire russe des firmes multinationales peut passer par des partenariats stratégiques avec des industriels. Par exemple, Danone a signé des accords avec la firme Unimilk qui lui ont permis de pénétrer le marché laitier et de faire l'acquisition de laiteries. La firme française Bonduelle a tenté une stratégie similaire en 1998. Spécialisée dans la mise en conserve de légumes, principalement du maïs doux et des petits pois, Bonduelle souhaitait augmenter ses marges sur les ventes en Russie en limitant les coûts liés à l'importation de conserves venues de ses propres usines de production en Slovaquie. Bonduelle a signé des contrats d'approvisionnement avec des exploitations agricoles de la région de Krasnodar. Mais ces accords se sont rapidement révélés inopérants, les entreprises ne suivant pas les recommandations de la firme française. Les terres sous contrats avec Bonduelle ne faisaient pas l'objet des mêmes soins que celles directement exploitées par les fermes. Ceci a conduit à des difficultés d'approvisionnement et à des produits dont la qualité ne correspondait pas au cahier des charges fixé par Bonduelle. Le directeur de Bonduelle-Russie, rencontré en mars 2009, voyait dans l'héritage soviétique les raisons de cet échec : des salariés peu consciencieux, une méfiance de la direction des fermes vis-à-vis de l'industriel et des salariés insuffisamment polyvalents. Bonduelle a pour ces raisons modifié sa stratégie en intégrant des exploitations agricoles et en louant des terres, ce qui contraste avec ses pratiques habituelles. Au même moment, la firme a fait l'acquisition d'une conserverie.

9. Au niveau macroéconomique, nous avons pu constater que les agroholdings ont engagé une transaction de répartition avec le ministère de l'Agriculture pour fixer un niveau de taxes à l'importation particulièrement dissuasif pour la viande de volaille, de porc et de bœuf. L'engagement porte sur un investissement dans le secteur agricole de la part d'hommes d'affaires russes des secteurs des matières premières (pétrole, gaz, aluminium, etc.) en contrepartie de la mise en place de dispositifs sectoriels visant la protection du marché alimentaire russe face aux produits importés (Grouiez, 2010).

Tableau 14.1. Résumé des transactions ayant permis l'émergence de deux nouveaux *going concerns*.

Transactions (au niveau des entreprises)	de marchandage	de direction	de répartition
Direction du groupe Eksima (agroholding)	Avec les exploitations restructurées, en bénéficiant d'un pouvoir économique (liée à la transaction de répartition n° 2)	Avec les salariés des exploitations : obtention d'une meilleure productivité du travail. La création de richesse passe par un investissement en services sociaux et une rémunération de la rente foncière issue des transactions de répartition n° 1 et n° 2. Avec les quatre exploitations intégrées : fixation d'un prix administré sur la vente des produits agricoles (<i>output</i>) en contrepartie d'un financement de services sociaux (2,1 millions d'euros dépensés entre 2006 et 2009), lié à la transaction de répartition n° 1.	Avec les propriétaires en collectif des terres : distribution d'une partie de la richesse créée par l'entreprise au profit des habitants des villages propriétaires du foncier (transaction de répartition n° 1). Avec la ville de Moscou : négociation pour le transfert d'une partie de la production dans un réseau de distribution géré par la ville à des prix administrés. La contrepartie est l'obtention de crédits pour financer des investissements dans le domaine économique et social qui entrent dans les pourparlers des transactions de marchandage et de direction (transaction de répartition n° 2).
Bonduelle (firme multinationale)	Avec l'exploitation collective restructurée pour l'emploi d'ouvriers agricoles (une brigade) et la location de terre : transfert de droit de propriété sur du foncier et de l'immobilier.	Avec les salariés de la nouvelle structure pour l'amélioration de la productivité du travail : création de richesse en contrepartie d'une meilleure rémunération.	Avec les autorités régionales de Krasnodar portant sur la protection contre les logiques de corruption de différents organismes : la transaction reflète une négociation sur le non-paiement de « taxes informelles » et un choix régional en matière de redistribution de la richesse créée.

Pour ce faire, Bonduelle a réalisé une première transaction de marchandage avec une exploitation agricole dans la région de Krasnodar. Elle a porté sur un contrat de location de terre de quinze ans, signé en 2004, pour 1 500 ha. L'exploitation russe avait elle-même au préalable signé des baux avec chacun des propriétaires en collectif. Bonduelle s'est assurée de l'existence et de la conformité juridique des contrats individuels entre les propriétaires et la ferme¹⁰. L'enjeu était de garantir que la location du foncier se faisait avec l'accord des réels propriétaires – c'est-à-dire le collectif des ex-kolkhoziens – et dans des conditions qui garantissent une rémunération convenable du foncier. En 2014, Bonduelle louait 10 000 ha et réalisait 8 % de son chiffre d'affaires en Russie (*Les Échos*, 5 septembre 2013 et 8 août 2014). Le groupe français a ensuite embauché certains des ouvriers de la ferme, qu'il a formés (en faisant intervenir des agronomes français). Une transaction de direction a eu lieu afin de garantir un meilleur engagement dans le travail. Les salaires chez Bonduelle sont d'environ 350 euros/mois (14 000 roubles) pour un simple ouvrier et jusqu'à trois fois plus pour un cadre. La rémunération proposée limite les risques de désengagement dans le travail. Enfin, des investissements pour un montant d'environ 23 millions d'euros sur dix ans ont permis la modernisation du site d'exploitation¹¹. Une dernière transaction, de répartition a eu lieu et se réitère régulièrement entre la firme, un certain nombre d'intermédiaires et les autorités régionales. Par exemple, au moment de l'ouverture du site d'exploitation agricole en 2004, Bonduelle a dû plaider sa cause auprès de l'autorité régionale de Krasnodar dans un différend avec les pompiers locaux. Ces derniers exigeaient de l'entreprise française un nouveau camion en l'échange de l'autorisation d'ouverture et de la validation du respect des normes incendie. Une négociation a eu lieu pour éviter à Bonduelle de devoir entrer dans une logique de corruption – endémique dans les institutions russes mais non étudiée ici – qui est passée par le fait que l'autorité régionale a reconnu l'implication de Bonduelle dans le développement économique de son territoire, la protégeant ainsi de la nécessité de payer des pots-de-vin.

De la même manière que pour Eksima-Agro, l'émergence de Bonduelle-Russie, une structure atypique vis-à-vis des pratiques habituelles du groupe agro-industriel français, traduit la volonté de sécuriser l'approvisionnement des conserveries russes. Elle s'accompagne d'une reconnaissance du rôle de l'entreprise dans le développement économique du territoire de Krasnodar.

» Communauté et territoire aux origines de la « futurité » des acteurs russes

Le contexte institutionnel à partir duquel Commons définit la manière dont est régulé le système capitaliste est celui des États-Unis. Les mécanismes d'exécution effective des règles de fonctionnement des *going concerns* reposent sur le rôle prépondérant

10. Une autre transaction de marchandage a eu lieu entre Bonduelle et l'administration locale pour un bail foncier de quarante-neuf ans portant sur 100 ha de terre.

11. Auxquels il faut ajouter 46 millions d'euros d'investissement sur dix ans pour la recapitalisation des conserveries.

de la cour suprême (Commons, 1924). Il convient de confirmer ou d'infirmier la pertinence de l'emploi des concepts développés par J.R. Commons puisque ce modèle de régulation n'existe pas en Russie. Autrement dit, il faut identifier – en l'absence d'un système judiciaire autonome vis-à-vis du pouvoir économique – les autorités de contrôle du respect des règles collectives dans le capitalisme russe.

Dans la pensée de Commons, la société est composée d'individus autonomes et de *going concerns*. Contrairement à la vision proposée par Rousseau, l'affranchissement de l'ordre naturel des règles ne passe pas chez Commons par le contrat social. Sa conception de l'ordre est davantage empruntée à celle de Hobbes. Le droit y apparaît comme à l'origine d'un ordre permettant la régulation des interactions sociales, ce qui permet à l'individu d'entreprendre une action tout en ayant relativement confiance dans ses anticipations (notion de *futurity*). Les transactions sont de fait encadrées par un tiers : l'État, à travers la jurisprudence de la cour suprême américaine. Les transactions « autorisées », de nature économique, sont régulées par des transactions « autorisantes » de nature politique qui garantissent l'impartialité des règles. Les transactions de nature économique sont prédominantes et permettent l'innovation institutionnelle, mais le pouvoir économique sur lequel elles s'appuient est limité par un pouvoir souverain.

Dans le cas russe, nous avons constaté que des transactions de répartitions basées sur des interactions dont la nature économique est difficilement dissociable de la nature politique (enjeu de sécurité alimentaire dans le cas d'Eksima et de développement territorial dans le cas de Bonduelle) étaient à l'origine d'un pouvoir économique spécifique des entrepreneurs privés dans le cadre des transactions de marchandage. Dès lors, il est pertinent d'interroger les éléments sur lesquels les acteurs au pouvoir économique réduit se reposent pour agir. Leur « futurité » s'appuie sur des territoires et des communautés dont il convient de souligner le rôle régulateur. Il faut pour cela envisager que les transactions « autorisantes » se jouent à un autre niveau que celui de l'État. C'est ce que propose Barthélemy (2007) avec le concept de « relation patrimoniale ». Dans ce type de relation, l'individu n'est pas dans une position égalitaire face à son interlocuteur. Il se trouve inséré dans une communauté solidaire et territorialement située qui le contraint dans ses interactions de nature économique (de marchandage, de direction ou de répartition). L'individu hobbesien est remplacé par un être dual enclin à défendre ses intérêts tout autant que ceux de la communauté dont il partage les objectifs de solidarité.

En l'absence d'un État dont le pouvoir serait limité par la séparation entre, d'un côté, les représentants de l'État à qui sont conférés des devoirs envers les citoyens et, de l'autre, le citoyen – soumis aux mêmes règles que tous les autres –, la communauté territorialisée devient un rempart contre tout pouvoir économique excessif. La communauté apparaît comme l'institution sur laquelle les acteurs fondent la légitimité de leurs interactions. Cela se traduit concrètement par l'importance, pour Eksima comme pour Bonduelle, d'investir dans l'intérêt communautaire du territoire sur lequel ils s'implantent. Pour Eksima, c'est le financement des services sociaux aux habitants des villages qui a joué ce rôle. Pour Bonduelle, c'est le fait d'avoir obtenu, de la communauté des propriétaires en collectif des terres agricoles et de l'exploitation, la possibilité de vérifier la validité des contrats passés entre l'exploitation agricole et chacun des propriétaires en ayant recours à des juristes

expérimentés alors même que le bail foncier n'était signé qu'entre Bonduelle et l'exploitation agricole en tant que personne morale (entretien du 27 mars 2009). Cette confiance acquise par les entrepreneurs privés leur est primordiale pour garantir la durabilité des transactions de marchandage, de direction et de répartition qui fondent les innovations organisationnelles que sont l'agroholding et l'agrofirme multinationale.

►► Conclusion

À partir d'une lecture commonsienne, nous avons cherché à rendre compte de l'existence de formes nouvelles d'organisation agricoles en Russie : l'agroholding et l'agrofirme multinationale. Sur la base de deux études de cas, celle de l'agroholding Eksima-Agro et celle de l'entreprise Bonduelle-Russie, nous avons établi l'existence de transactions de marchandage, de direction et de répartition qui définissent les règles opérantes sur lesquelles se dessinent les contours des nouvelles organisations. Cette analyse révèle que l'agroholding intègre des enjeux qui vont au-delà de la simple optimisation de la rentabilité économique de l'exploitation agricole. Les frontières de l'agroholding sont un moyen de garantir la sécurisation de l'approvisionnement des usines de transformation agroalimentaire, voire – dans le cas d'Eksima – de porter une politique de sécurité alimentaire pour la ville de Moscou. L'entreprise Bonduelle a dû quant à elle modifier les contours de son métier – exploitant de conserveries – en devenant pleinement agriculteur dans le but d'assurer la sécurité de son approvisionnement en maïs et en petits pois, ainsi que leur qualité. Pour y parvenir – et en raison de l'héritage institutionnel soviétique –, les entrepreneurs institutionnels ont engagé des réformes tant au niveau du rapport salarial, que sur la question de la symbiose entre l'exploitation agricole et la communauté villageoise (Maurel, 1980). La relative exécution des règles au sein de ces structures s'explique n'ont pas par le rôle prépondérant du système judiciaire russe, contrairement au cas américain sur lequel s'appuie Commons, mais par le caractère territorialisé et communautarisé des firmes nationales et multinationales.