

# Réseau syndical Mondelez

Novembre 2016



## Quelles sont les motivations de Mondelez ?

Mondelez est un employeur particulièrement agressif en raison de sa dépendance stratégique à un niveau élevé et insoutenable d'endettement qui sert à financer les rémunérations des cadres et des principaux actionnaires, aux dépens des investissements nécessaires à la construction d'une entreprise alimentaire durable. A cause de sa stratégie et de ses structures financières précaires, Mondelez s'en remet à des solutions à court terme et à des mesures radicales de compression des coûts qui augmentent les marges et fait passer au second plan l'accroissement des volumes des ventes et l'investissement dans l'innovation. Mais les coûts ne peuvent être sans cesse réduits sans mettre en péril l'entreprise.

Mondelez a le niveau d'endettement élevé typique d'une société caractérisée par des activités d'acquisition par emprunt, le même modèle qu'a adopté Kraft Heinz, avec les mêmes résultats. Mondelez a simultanément accumulé des dettes pour améliorer (sur le papier) la rentabilité des capitaux investis et pour financer les dividendes et des programmes de rachat d'action. Ce taux d'endettement élevé rend la société, et ses salariés/es, extrêmement vulnérables à une modification des taux d'intérêt, des recettes, aux fluctuations des taux de change, à la possibilité de rappel d'un produit, etc. – tout événement susceptible d'exercer des pressions sur le flux de trésorerie.

## Un endettement qui va croissant

Au cours des trois dernières années, le ratio d'endettement à long terme de la société n'a cessé d'augmenter, plaçant la société en difficulté quant au paiement du principal et des intérêts de sa dette et générant des risques accrus pour la bonne marche des affaires et pour la main d'œuvre. Jusqu'à présent, la société est parvenue à honorer ses obligations en refinançant la dette grâce à des taux d'intérêt exceptionnellement bas et des apports ponctuels de liquidités liés à la cession d'activités rentables. A cause de l'augmentation de sa dette par rapport à ses capitaux propres, la capacité de Mondelez à couvrir ses charges d'intérêts a été sujette à caution au moins une fois au cours des 3 derniers exercices financiers – notamment en 2013, lorsque son ratio de couverture des intérêts s'est établi à 1,495. Le ratio de couverture des intérêts cherche à mesurer dans quelle proportion les revenus d'une entreprise sont supérieurs au remboursement des intérêts de la dette. Un ratio inférieur à 1,5 dénote une situation périlleuse. Un ratio de 1 signifie l'insolvabilité, avec l'ensemble des recettes perçues servant à couvrir les charges d'intérêts.

Que se passera-t-il pour une société fortement endettée comme Mondelez si les taux d'intérêt remontent ? Ou si le chiffre d'affaires recule ? Ou si elle est affectée par une hausse des prix des matières premières ? Comment fera-t-elle pour honorer le paiement des intérêts de sa dette ? Ses activités commerciales et sa main d'œuvre sont extrêmement vulnérables face à des modifications soudaines de l'environnement commercial.

Une autre manière d'appréhender la situation est de prendre en compte la difficulté qu'à Mondelez à couvrir ses passifs à court terme au moyen d'actifs à court terme (les liquidités). Le ratio de liquidité générale de Mondelez pour les 5 derniers exercices financiers a été largement inférieur à 1, signifiant que la société pourrait ne pas être en mesure de

rembourser ses dettes à court terme. Mondelez a toutefois un flux de trésorerie positif et des crédits bancaires disponibles (qui n'apparaissent pas au bilan), soit des liquidités disponibles pour répondre à ses obligations à court terme. Mais sans ces crédits bancaires, Mondelez pourrait se trouver rapidement en difficulté. Et sa capacité à continuer à emprunter dépend en partie de la bonne santé de sa trésorerie.

## Recul de ses parts de marchés

En conséquence d'une mauvaise gestion et d'orientations commerciales à court terme, Mondelez a accusé un effritement de ses parts de marché. Comme indiqué en 2015, « bien qu'occupant une catégorie à croissance rapide, la progression du chiffre d'affaires, tel qu'indiqué dans les états financiers et lié aux activités ordinaires du groupe, a fait complètement défaut. Mondelez a mis l'accent sur l'augmentation des marges par le biais d'une adaptation des prix et d'une réduction des coûts et a en conséquence perdu des parts de marché »<sup>1</sup>. En 2016, ses parts de marché pour le chocolat ont décliné. Étant l'une des sociétés la moins rentable de l'industrie, elle ne peut résister aussi longtemps que la concurrence à la hausse du cours du cacao. Elle a donc transféré l'augmentation des coûts aux consommateurs et ainsi réduit sa compétitivité. Dans le cas des barres de chocolat Toblerone, elle a réduit le poids et la forme du produit sans changer le prix, s'attirant de vives critiques de la part des consommateurs.



## Une meilleure voie à suivre pour Mondelez et sa main d'œuvre

Existe-t-il une meilleure voie à suivre pour Mondelez, qui bénéficie à la fois à la société et à sa main d'œuvre ? Nous le pensons. Davantage d'investissements dans la recherche, l'innovation et le développement des catégories de produits qui correspondent à la demande accrue des consommateurs pour des aliments sains et biologiques contribueraient à la croissance de Mondelez. La société a annoncé qu'elle comptait tirer la moitié de ses revenus des snacks sains d'ici 2020. Pour atteindre cet objectif, Mondelez devrait accroître les dépenses en recherche et développement pour qu'elles correspondent au moins au

<sup>1</sup> Source:

[http://m.foodbusinessnews.net/articles/news\\_home/Business\\_News/2015/03/Mondelez\\_gaining\\_momentum.aspx?ID=%7B33382E07-D904-4729-BDA8-58CA882D59E3%7D&p=1&cck=1](http://m.foodbusinessnews.net/articles/news_home/Business_News/2015/03/Mondelez_gaining_momentum.aspx?ID=%7B33382E07-D904-4729-BDA8-58CA882D59E3%7D&p=1&cck=1)

pourcentage des ventes nettes enregistrées par la société avant la scission en 2012, soit 1,96 pour cent. Mais tant qu'elle persiste à rechercher à tout prix des liquidités et des solutions à court terme pour financer les dividendes excessifs des investisseurs, cet objectif sera difficile à atteindre.

Mondelez doit également mettre l'accent sur l'amélioration de la fiabilité de ses résultats à long terme. Des résultats de bonne qualité signifient que les résultats déclarés pour une période donnée doivent (1) représenter les caractéristiques économiques sous-jacentes des activités et (2) être persistants et prévisibles<sup>2</sup>. Mondelez n'a suivi aucun de ces préceptes en utilisant depuis sa création des mesures financières non conformes aux Principes comptables généralement reconnus (PCGR) des États-Unis, qui ont dans une grande mesure trompé les investisseurs et artificiellement surévalué les résultats financiers de la société en supprimant plusieurs « des coûts habituellement encourus par les entreprises, et en particulier par une société internationale comme Mondelez. La mesure la plus trompeuse est probablement la suppression des fluctuations des taux de change dans la croissance organique du chiffre d'affaire étant donné que 76 pour cent des ventes ont été réalisées en dehors des États-Unis en 2015 »<sup>3</sup>.

Enfin, la compression des coûts au sein du groupe a atteint un nouveau sommet en 2016. La direction de Mondelez s'était engagée à améliorer la productivité de la chaîne d'approvisionnement et à d'autres réductions des coûts pour accroître les marges et transférer toujours plus d'argent aux actionnaires. Lors de la conférence *Consumer Analyst Group of New York* (CAGNY) au printemps 2016, Mondelez avait annoncé son intention de réduire l'investissement en capital dans une proportion significative au cours des trois prochaines années, dans le droit fil de la direction établie par Kraft avant la scission de la société. Malgré sa volonté affirmée d'améliorer la productivité, réduire les dépenses en capital ne peut que conduire à un déclin de la productivité aux moyen et long termes.

Une réduction radicale des investissements dans le capital humain représente une impasse pour Mondelez et une catastrophe pour les travailleurs/euses. Au cours des trois dernières années, la société a accusé un déclin de sa productivité lié à l'absence d'investissement en capital. Mondelez doit investir au lieu de sans cesse procéder à une réduction des coûts.

Il est plus essentiel aujourd'hui que jamais que les travailleurs/euses Mondelez restent unis et organisés face à une société dont les principales préoccupations sont de réaliser des bénéfices au moyen de cessions et de réductions des coûts improvisées au lieu d'investir judicieusement dans son capital humain et commercial. Le Réseau syndical Mondelez a été mis sur pied pour aider les travailleurs/euses de Mondelez à rester unis et organisés. Merci de contacter votre organisation affiliée à l'UITA pour vous impliquer davantage et [sarah.meyer@iuf.org](mailto:sarah.meyer@iuf.org) pour plus d'informations.



**[Mondelēz Union Network](http://www.iuf.org)**  
**<http://www.iuf.org>**

<sup>2</sup> Source: <http://www.investopedia.com/university/accounting-earnings-quality/earnings2.asp>

<sup>3</sup> Source: <http://seekingalpha.com/article/3963526-numerous-issues-around-mondelez-international>