

Lab.RII

UNIVERSITÉ DU LITTORAL CÔTE D'OPALE
Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation

CAHIERS DU LAB.RII
– DOCUMENTS DE TRAVAIL –

N°197

Octobre 2008



Lionel BOBOT

**ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET MONDIALISATION
LE CAS DE YOPLAIT**

**SOCIAL ECONOMY AND GLOBALISATION
THE YOPLAIT CASE**

Lionel BOBOT¹

Résumé : Face à la globalisation des marchés et l'internationalisation des entreprises capitalistes, l'exportation, la franchise, la joint-venture et l'investissement direct constituent les principaux modes de développement possibles entre lesquels une coopérative doit choisir pour étendre son réseau au-delà de son marché national. Alors que l'internationalisation constitue une priorité stratégique pour les coopératives, il est essentiel de comprendre, dans un contexte où la franchise internationale s'affirme comme un mode d'entrée qui explique le choix de ce modèle de développement. Pour répondre à cette problématique, nous développerons l'exemple de YOPLAIT. La société YOPLAIT détenue par SODIAAL, premier groupe coopératif laitier français et un des tout premiers européens, est la deuxième marque mondiale dans les yaourts et leader dans 16 pays (USA, Australie,...) et présent dans plus de 50 pays.

Abstract: The purpose of this case study is to provide an in-depth look into the internationalization of cooperatives, with a particular focus on Yoplait. Cooperatives are increasingly facing the need to better manage their internationalization. This study investigates the phenomenon of international franchise and provides empirical evidence of this model for cooperatives.

© Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation
Université du Littoral Côte d'Opale, octobre 2008

¹ Professeur à NEGOCIA (CCIP) / Lab.RII-ULCO

**ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ET MONDIALISATION
LE CAS DE YOPLAIT**

**SOCIAL ECONOMY AND GLOBALISATION
THE YOPLAIT CASE**

Lionel BOBOT

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	4
1. LE CADRE CONCEPTUEL	5
1.1. La littérature sur la franchise internationale	5
1.2. Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée	6
1.3. La franchise comme mode d'entrée des coopératives à l'international	7
2. LA METHODE EMPIRIQUE	8
2.1. Le cadre méthodologique	8
2.2. Exemple de développement international de coopératives par la franchise : YOPLAIT	8
2.3. Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée pour YOPLAIT	11
3. LIMITES	12
CONCLUSION	13
BIBLIOGRAPHIE	14

INTRODUCTION

Face à la globalisation des marchés avec la réduction des protections (OMC, PAC) et l'internationalisation des entreprises capitalistes, les groupes coopératifs agroalimentaires s'interrogent sur leur stratégie à conduire (Mauget, 2005). Dans le processus d'internationalisation d'une entreprise, le choix d'une forme organisationnelle de présence sur le marché étranger constitue une décision stratégique majeure car il détermine sa capacité à évoluer (Gielens & Dekimpe, 2001). Il y a principalement cinq modalités de participation au concert de la mondialisation pour les coopératives² (Mauget, 2005) : l'exportation, les filiales ou participations commerciales à l'étranger, les filiales ou participations industrielles et commerciales à l'étranger, le transfert de technologie et la franchise.

La franchise internationale repose sur le principe de la réitération d'une formule commerciale d'un marché domestique sur un marché étranger, sans investissement financier de l'opérateur entrant, le franchiseur, dans les points de vente. Les relations entre franchiseur et structure franchisée du pays d'accueil sont organisées contractuellement : en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte, le franchiseur étranger assure à son partenaire franchisé local, pour une période de temps et sur une zone géographique données, le droit d'usage de signes de ralliement à la clientèle (marque, enseigne, nom commercial, signes et symboles ou encore logos), la transmission d'un savoir-faire et l'apport d'une assistance commerciale (Fladmoe-Lindquist & Jacque, 1995). Ainsi, en franchisant sa marque à l'étranger, un distributeur délègue le développement des points de vente à des partenaires franchisés locaux, entrepreneurs indépendants, sans engager de ressources financières propres dans ces unités. Ce mode de développement international vise à créer des synergies par l'échange de ressources entre les deux parties séparées géographiquement, voire culturellement : le franchiseur propose son concept et un soutien opérationnel ; le franchisé apporte des capitaux financiers et ses connaissances du marché local (Teegen, 2000).

La description de la franchise internationale permet d'en faire ressortir deux caractéristiques : ce mode de développement international repose sur la réplication d'une formule commerciale d'un marché domestique sur des marchés étrangers en s'appuyant sur des entités franchisées, indépendantes hiérarchiquement du franchiseur, qui assument le risque du développement des unités. Les questions de transfert du concept et de contrôle des entités franchisées constituent alors des défis stratégiques centraux à l'opérationnalisation d'un système de franchise à l'international (Eroglu, 1992), en particulier pour un réseau de distribution (Doherty & Quinn, 1999). D'une part, l'enseigne doit concilier les exigences de standardisation du concept sur lesquelles se fonde la forme organisationnelle de la franchise et les nécessités marketing d'adaptation aux différences d'environnement par rapport au marché initial : elle doit réaliser les changements nécessaires à un bon développement sur le marché étranger, sans qu'elles ne menacent le cœur du concept (Hopkins, 1996). D'autre part, compte tenu de la distance géographique et culturelle séparant franchiseur et structures franchisées du pays d'accueil, l'entreprise doit résoudre la question du contrôle de l'activité des franchisés.

² La société coopérative agricole est un groupement professionnel d'agriculteurs auquel ceux-ci transfèrent la charge de leur satisfaction professionnelle. C'est ce qui ressort de la définition donnée par la loi du 27 juin 1972 relative aux sociétés coopératives agricoles et à leurs unions, définition donnée par rapport au but poursuivi par la société.

Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires.

L'objectif de cette recherche est donc de faire l'état de la littérature dans ce domaine et d'identifier les raisons d'un développement international par la franchise pour une coopérative. Une question est au centre de cette recherche : Quels sont les facteurs qui influencent le choix d'un mode d'entrée à l'international par la franchise pour une coopérative ?

1. LE CADRE CONCEPTUEL

Parallèlement à la croissance de la franchise au plan mondial, de nombreux chercheurs dans les domaines aussi variés que l'économie, le droit et les sciences de gestion se sont intéressés au phénomène de la franchise en tant que forme organisationnelle et contractuelle. Cependant, ces travaux se basent le plus souvent sur des études essentiellement a-spatiales, voire exclusivement nationales, sans prendre en considération la dimension internationale de la franchise. Par ailleurs, ces facteurs doivent être étudiés à la lumière de la coopérative.

1.1. La littérature sur la franchise internationale

Dans le domaine de la franchise, les chercheurs utilisent essentiellement la thèse de la rareté des ressources et la théorie de l'agence pour expliquer l'existence des réseaux dans un contexte strictement national (Allix-Desfautaux, 1994). Mais, il semblerait que de plus en plus de franchiseurs se développent aujourd'hui au-delà de leurs frontières nationales et s'engagent dans un processus d'internationalisation. En France et aux États-Unis, par exemple, les professionnels estiment que la moitié des entreprises se développant en franchise ont ou auront bientôt des opérations internationales (Direction du Commerce Extérieur 1998, Fédération Française de la Franchise 2001). Bien que plusieurs auteurs aient souligné la tendance « naturelle » des réseaux de franchise à s'internationaliser (Ferrier, 1988), relativement peu de recherches conceptuelles et empiriques ont eu pour objet d'étudier le phénomène de la franchise internationale (Huszagh et al., 1992 ; Shane, 1996 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Alon, 1999 ; Dumiach-Smith, 2005).

Pour certains auteurs, la franchise internationale est la suite logique pour le franchiseur ayant connu un succès sur son marché national (Huszagh et al., 1990). Selon cette perspective, la franchise internationale est tout simplement l'extension d'un concept commercial national à des marchés étrangers, ce qui implique une forme de coopération entre partenaires de contextes culturels différents (Allix-Desfautaux, 1994).

D'autres considèrent la franchise internationale comme « un mode d'entrée à l'étranger caractérisé par une relation entre l'entrant (le franchiseur) et une entité du pays d'accueil par laquelle le franchiseur transfère contractuellement à ce dernier un concept commercial qu'il a précédemment développé et qui lui appartient » (Burton et Cross, 1995 in Alon, 2000). En tant que mode d'entrée à l'étranger, la franchise est souvent comparée à d'autres méthodes d'implantation tels les accords de licence ou l'investissement direct à l'étranger (Root, 1994 ; Shane, 1996). Cependant, la franchise internationale est différente de ces autres modes d'entrée et constitue une méthode alternative de développement international (Allix-Desfautaux, 1994 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Alon, 1999 ; Dumiach-Smith, 2005). Bien que les caractéristiques de la franchise internationale dépendent certainement de la méthode précise de développement retenue par le franchiseur (franchise directe, joint-venture,

master franchise..), il est important de considérer la franchise internationale comme un mode d'entrée à part entière plutôt qu'une stratégie transitoire (Allix-Desfautaux, 1994 ; Shane, 1996).

Deux courants, distincts mais complémentaires, peuvent être identifiés dans la littérature sur la franchise internationale. La première approche est de nature plutôt descriptive et se concentre essentiellement sur le comportement stratégique des franchiseurs (Walker et Etzel, 1973 ; Hackett, 1976), les nombreuses barrières à l'internationalisation des réseaux de franchise (Aydin et Kacker, 1990), ou encore les différences entre franchiseurs nationaux et internationaux. (Aydin et Kacker, 1990 ; Huszagh et al., 1992). Ces premières recherches permettent de mieux connaître le phénomène de la franchise internationale, mais ne permettent pas d'expliquer pourquoi les franchiseurs s'internationalisent.

Plus récemment, est émergée une approche davantage conceptuelle de la franchise internationale. Compte tenu des avancées importantes dans la recherche, d'une part sur l'internationalisation, d'autre part sur la franchise, plusieurs auteurs ont cherché à transposer des théories existantes au domaine de la franchise internationale (Eroglu, 1992 ; McIntyre et Huszagh, 1995). Certains chercheurs ont étudié l'internationalisation de la franchise et ont proposé des modèles représentant ce processus. Par exemple, Welch (1989) conceptualise la diffusion des réseaux de franchise à travers le monde, tandis que McIntyre et Huszagh (1995) identifient les différentes phases du processus d'internationalisation de la franchise, comme l'ont fait d'autres auteurs au sujet de l'exportation. Fladmoe-Lindquist approfondit ces travaux en proposant une typologie de franchiseurs internationaux.

La recherche la plus développée dans le domaine de la franchise internationale est sans doute celle qui consiste à expliquer pourquoi les franchiseurs décident de se développer au niveau international et à identifier les facteurs qui influencent leur intention de s'internationaliser. Ces travaux constituent ce que certains chercheurs nomment la théorie de la franchise internationale ou encore le paradigme de la franchise internationale (Eroglu, 1992 ; Shane 1996 ; Alon 2000 ; Dumiach-Smith, 2005).

1.2. Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée

Le modèle d'Eroglu (1992) a été développé davantage par plusieurs études empiriques. Certains auteurs se sont concentrés principalement sur les facteurs d'environnement qui agissent sur le processus d'internationalisation (la situation économique, le risque pays et la distance culturelle) (Bosereewong, 1994 ; Alon, 1999). En intégrant la thèse de la rareté des ressources et la théorie de l'agence dans ce cadre conceptuel, d'autres ont souligné l'importance des facteurs organisationnels (telles la taille, l'âge, la croissance, la structure de rémunération et la dispersion des unités) (Shane, 1996 ; Alon, 1999 ; Dumiach-Smith, 2005).

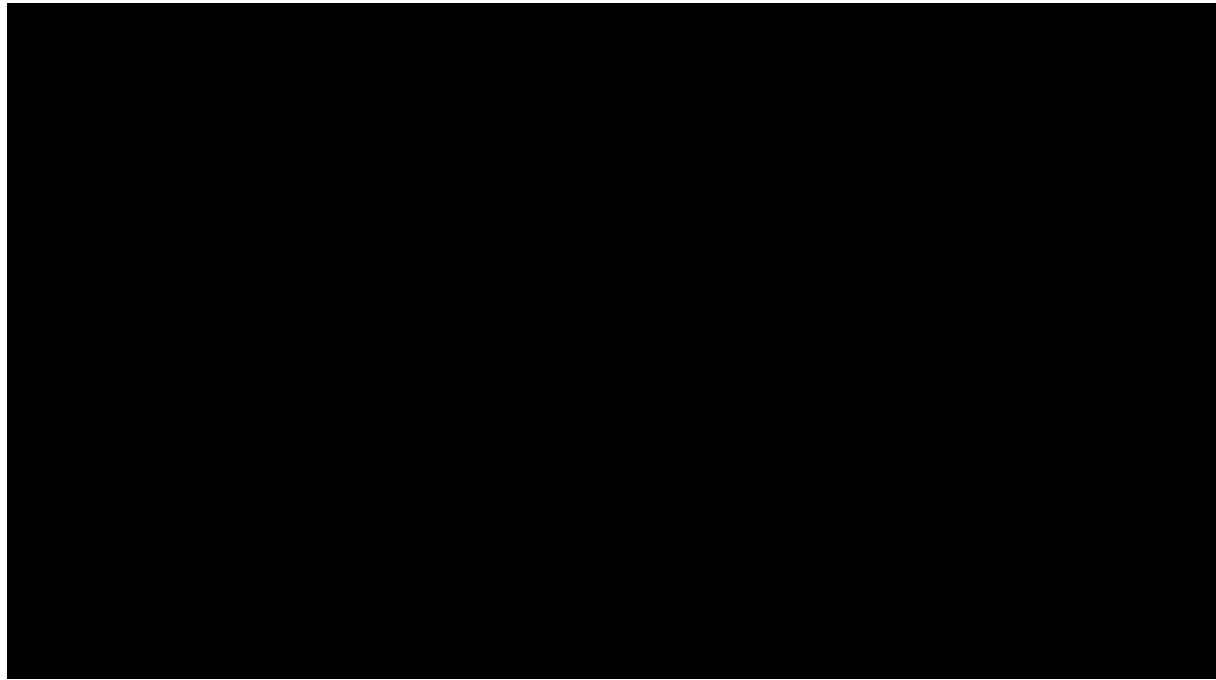


Tableau 1 - Le processus d'internationalisation des réseaux de franchise – Source : adapté de Eroglu S. (1992), «The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model », *International Marketing Review*, Vol. 9, n° 5, p. 22.

Ainsi comme pour toute méthode d'implantation à l'étranger, il est probable que le choix d'un mode d'entrée de la franchise internationale soit influencé par des facteurs organisationnels et des facteurs environnementaux. Ces déterminants peuvent également coïncider avec ceux de la décision initiale du franchiseur de s'internationaliser (Bosereewong, 1994 ; Shane, 1996 ; Alon, 1999 ; Dumiach-Smith, 2005).

1.3. La franchise comme mode d'entrée des coopératives à l'international

L'exportation, le transfert de technologie, les filiales ou participations industrielles ou commerciales à l'étranger, la franchise représentent les principales stratégies d'internationalisation des coopératives (Mauget, 2005). Sur environ 3 500 coopératives aujourd'hui (hors CUMA) une cinquantaine seulement ont effectué des manœuvres à l'international (hors exportation) selon l'étude ESSEC/IMIA 1996-2003³. Cette différence importante prend sa source dans les finalités premières (Mauget, 2005) : pour la coopérative, il s'agit de valoriser les produits des sociétaires ; pour l'entreprise capitaliste le but est de valoriser des capitaux et dans le contexte actuel, l'internationalisation est souvent une variable clef de la croissance et de la rentabilité à moyen terme et parfois à court terme ; la difficulté des coopératives à mobiliser des capitaux constitue également une seconde raison.

- ***Avantages financiers de la franchise***

Ainsi l'une des principales raisons de la différence d'internationalisation entre un groupe capitalistique et un groupe coopératif provient des problèmes de mobilisation de financement et la franchise est justement un mode d'entrée nécessitant peu d'investissements (Dumiach-Smith, 2005). Ainsi c'est le franchisé qui va investir sur le produit ou service sur son marché

³ Les coopératives ont effectué environ 20 % de leurs mouvements stratégiques à l'international alors que les entreprises capitalistes ont réalisé plus de 50 % de leur manœuvres hors de France sur cette période.

local. Par ailleurs, un des objectifs de la coopérative étant le maintien du revenu des adhérents (Forestier et Mauget, 2000), la franchise permet l'encaissement régulier de royalties par le franchiseur.

- ***Le maintien des "droits à produire" avec la franchise***

Dans le cas de stratégies d'internationalisation par implantation et production sur place, cela permet pour la coopérative de bénéficier de faibles coûts d'intrants et de salaires pour augmenter les profits, lesquels seraient ensuite distribués aux adhérents du groupe coopératif, au prorata du capital social (Forestier et Mauget, 2000) ; cependant la « valeur pour l'actionnaire » prendrait ainsi une place plus importante, mais celle-ci serait à comparer à une éventuelle diminution des "droits à produire" pour les adhérents dans leur région ou pays d'origine. Ainsi le développement international par la franchise permet de conserver les "droits à produire" pour les adhérents et de ne pas délocaliser la production.

- ***Peu de risques par le développement en franchise***

Dans la coopérative agricole classique, le facteur risqué est le produit cependant le risque de faillite existe. Or dans un développement international le facteur risque pays est prépondérant et peut entraîner des pertes colossales. Ainsi dans les années 1980, l'ULN (Union Laitière Normande) s'est lancé dans une stratégie d'implantation industrielle et commerciale par rachat aux USA, en Espagne ou en Russie avec à la clé une faillite (repris par BONGRAIN). Plus récemment, le groupe SODIAAL a également tenté la stratégie d'implantation industrielle mais cette stratégie a connu quelques revers avec des fermetures d'usines ou des reventes notamment en Espagne et en Pologne (Mauget, 2005).

Ainsi la franchise a comme caractéristique essentielle d'être une stratégie peu risquée car c'est le franchiseur qui investit pour l'essentiel (Anderson et Gatton, 1986 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Pan et Tse, 2000 ; Brouthers, 2002 ; Duniach-Smith, 2005).

2. LA METHODE EMPIRIQUE

Pour l'analyse de cette problématique fondée sur les facteurs déterminant le mode d'entrée de la franchise internationale, une approche essentiellement exploratoire fut adoptée. Le cadre méthodologique est fondé sur une étude de cas dans le secteur coopératif : SODIAAL YOPLAIT. La présentation des résultats du cas sera suivie par l'étude des implications théoriques et managériales de la recherche.

2.1. Le cadre méthodologique

Le choix est fait d'une recherche qualitative par étude de cas, ce qui permet d'étudier des processus et autorise l'existence de différents niveaux d'analyse (Wacheux, 1996 ; Eisenhardt, 1989).

2.2. Exemple de développement international de coopératives par la franchise : YOPLAIT

- Le cas de YOPLAIT

YOPLAIT, marque du Groupe coopératif SODIAAL (2 milliards d'euros en 2006) est la deuxième marque mondiale dans les yahourts et leader dans 16 pays (USA, Australie,...) et dans les 3 premiers dans plus de 50 pays.

	Afrique& Moyen Orient	Europe	Asie	Amerique Latine	Amérique du Nord	Total
Tonnes						
%	16%	13%	13%	12%	46%	100%
Tonnes	152	123,5	123,5	114	437	950

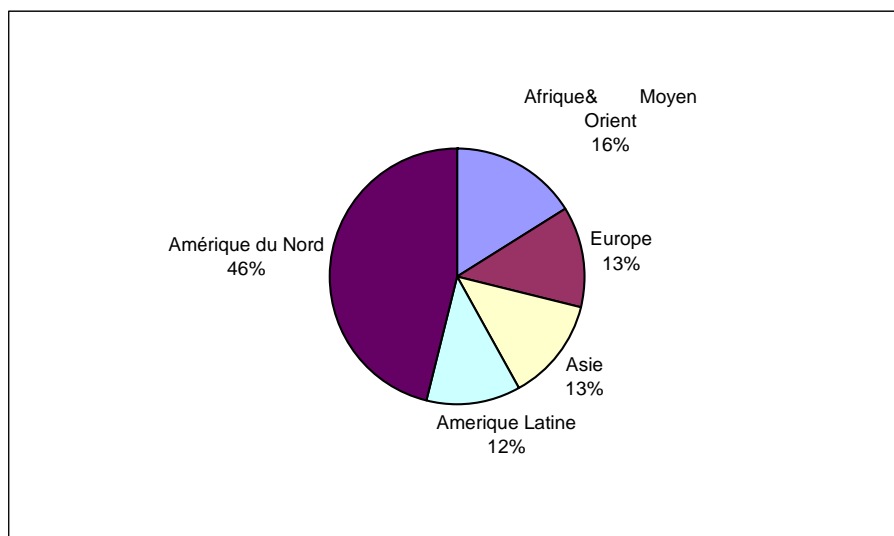


Tableau 2 – Ventes en tonnes par zones géographiques (source : YOPLAIT, 2004)

YOPLAIT doit sa réussite mondiale à la formule souple de la franchise, qui lui permet de s'internationaliser rapidement sans procéder à des investissements lourds tout en acquérant une véritable culture internationale. Toute la force de YOPLAIT réside dans le choix de cette formule originale, particulièrement adaptée à l'esprit coopératif. La franchise assure à YOPLAIT une des toutes premières places dans la compétition internationale en étant fidèle à cet idéal de coopération qui a toujours guidé ses actions.

YOPLAIT, à travers SODIMA, va être l'une des premières - sinon la première - entreprises agroalimentaires en Europe à mettre au point une formule originale de franchise mixte combinant production, marketing et assistance à la commercialisation. La société étrangère passe ainsi un contrat de fabrication et de commercialisation avec la SODIMA, et ce pour une durée déterminée. Par cet accord, cette dernière s'engage à fournir au franchisé les études préalables au lancement et à l'usage de la marque, et toute l'aide nécessaire à sa mise en place et au bon déroulement du projet. Après le lancement de la marque, YOPLAIT s'engage à assister en permanence le franchisé en lui donnant accès à ses programmes d'innovation et en assurant la formation continue de ses cadres dans ses domaines techniques et commerciaux. Cet ensemble est financé par un droit d'entrée dégageant un profit, qui est réinvesti notamment dans la prospection de nouveaux franchisés. Une fois le lancement effectué, la SODIMA perçoit une redevance proportionnelle à son chiffre d'affaires réalisé par la société franchisée. L'ensemble de la recette permet d'édifier et de faire fonctionner le laboratoire de recherche. Avec les accords de franchise, cette priorité à l'innovation de est d'autant plus nécessaire pour étendre le nombre de franchisés et les fidéliser.

En 1969, YOPLAIT contrôle 20 % du marché des produits frais et s'affirme déjà la deuxième marque française de yaourts. Pourtant, elle s'aperçoit rapidement que pour conserver son rang elle doit impérativement s'implanter sur le marché international, où ses concurrents directs sont déjà implantés. L'aventure de la franchise débute ainsi en 1969 au Salon international de

l'alimentation de Paris (SIAL), au cours duquel une coopérative du canton de Vaud interroge la SODIMA sur la façon de créer en Suisse une « fédération » du même type (Botte, 1985). En réponse, les responsables de YOPLAIT proposent une assistance complète pour lancer la marque dans la Confédération. Quelques mois après, le premier contrat de franchise est signé avec l'Union laitière vaudoise.

La même année, YOPLAIT signe un deuxième contrat avec une coopérative espagnole installée près de Pampelune, Inlena, prévoyant le lancement des produits frais dans les six provinces du nord du pays. C'est la première étape d'une longue collaboration. Le rapide succès des ventes, qui doublent en six mois grâce au yaourt aux fruits, inconnu alors de l'autre côté des Pyrénées, décide d'autres coopératives à contacter directement la SODIMA. Entre 1969 et 1973, cinq autres accords sont conclus. En 1972, la SODIMA crée YOPLAIT Ibérica et lui assigne la mission d'aider les sociétés franchisées espagnoles et de coordonner leurs efforts sur les plans technique, marketing et commercial.

Après ces deux premiers succès, la SODIMA maintient le cap de l'international. Les premières implantations se font dans les pays européens, et les départements et territoires français d'outre-mer : Portugal, Irlande, île de la Réunion, Nouvelle-Calédonie. Au printemps 1970, des contacts sont pris par la Coopérative agricole de Granby (CAG), la première coopérative du Québec, qui assure à l'époque la transformation de près de 40 % du lait industriel de la « Belle Province ». Forte de cette nouvelle implantation, YOPLAIT part à la conquête du Nouveau Monde : Brésil, Nicaragua, Venezuela, Costa Rica, Salvador... En 1977, la SODIMA décide de s'attaquer au marché américain en passant un contrat historique avec la multinationale General Mills, installée dans l'État du Minnesota, à Minneapolis et dont le chiffre d'affaires s'élève alors à 3 milliards de dollars. En 1979, au moment où la franchise fête ses dix ans, YOPLAIT consolide sa position de leader en s'implantant sur deux nouveaux continents, l'Afrique et l'Asie. Elle s'apprête à pénétrer les marchés marocain et sénégalais, et prend place sur le marché nippon en passant un accord avec l'un des géants de l'agroalimentaire mondial, le groupe Zen Nho. Viendront dans les années 80 d'autres franchises en Australie, Nouvelle-Zélande jusqu'à aujourd'hui en Israël.

	1969	1970	1973	1974	1976	1977	1979	1980	1981	1986	1987	1990	1991	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Nombre	1	2	2	1	2	1	2	3	1	1	2	4	1	8	1	4	2	4	3	5	2	3	1	1
Cumul Nb	1	3	5	6	8	9	11	14	15	16	18	22	23	31	32	36	38	42	45	50	52	55	56	57

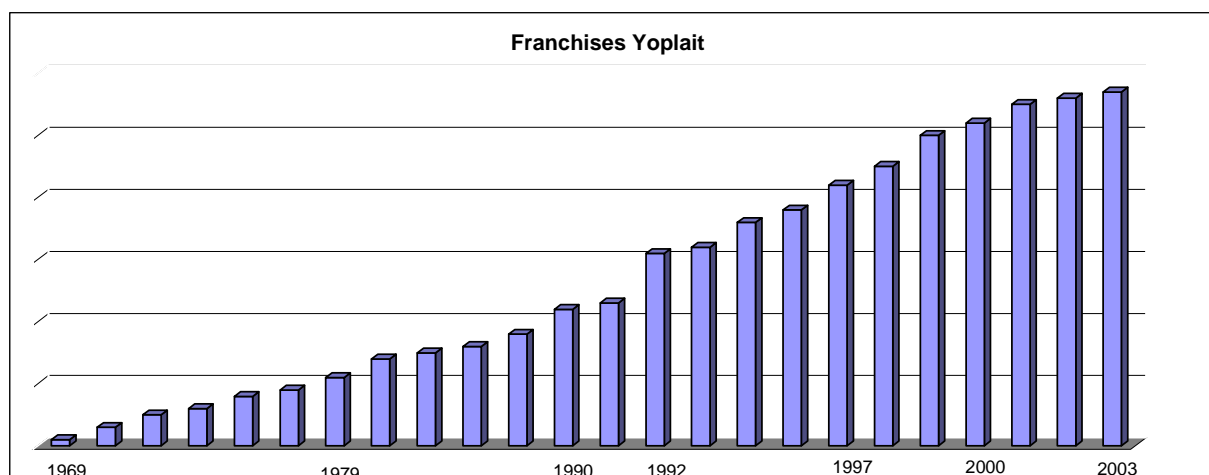


Tableau 3 – Nombre de franchises (source : YOPLAIT, 2004)

Un développement poursuivi au rythme de deux pays par an, sur deux décennies... la vitesse d'implantation apparaît comme l'un des facteurs décisifs expliquant le succès de la marque au niveau international. Pour chaque franchisé, l'intérêt d'acquiescer une maîtrise commerciale et technologique se double de l'avantage d'exploiter une marque au rayonnement mondial. De son côté, YOPLAIT a acquis une culture internationale qui en fait aujourd'hui l'une des entreprises les plus averties et les mieux placées sur les différents marchés de la planète.

2.3. Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée pour YOPLAIT

Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée pour YOPLAIT sont d'ordres organisationnels et environnementaux :

- ***Les facteurs organisationnels***

- *Image et notoriété de la marque*

Dans le cas de la marque YOPLAIT⁴ et des coopératives, les coopératives ont bâti une marque pour les coopératives laitières afin de distribuer en France, puis dès sa notoriété établie en France (dès le début des années 70, YOPLAIT devient la deuxième marque du marché français), quelques années plus tard l'ont franchisé dans le monde des produits laitiers.

Dès les années 60, il y a eu la création d'une structure légère de services visant à :

- couvrir l'ensemble du territoire avec une seule marque,
- élaborer un Marketing commun,
- s'appuyer sur une assistance technique centralisée,
- centraliser la R&D,

- tout en conservant une autonomie opérationnelle par rapport aux quelques 100 000 clients que comptaient alors la France.

- *Structure et taille de la firme*

Le fait même d'être une coopérative et d'avoir peu de moyens pour l'international, le choix de mode d'entrée par la franchise est apparu logique.

- *Nature des produits*

Le yaourt étant un produit à courte durée de vie, les stratégies d'exportation sont limitées à des pays limitrophes et s'avère coûteux donc la franchise peut répondre à cette problématique (Anderson et Gatignon, 1986 ; Erramilli et Rao, 1993).

- *Aversion pour le risque*

La franchise étant un modèle de développement international peu risqué (Allix-Desfautaux, 1994 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Alon, 1999 ; Duniach-Smith, 2005), les adhérents ont accepté ce projet.

- *Capital disponible limité*

Le capital disponible pour le développement à l'international étant limité, la franchise répondait bien à cette contrainte (Duniach-Smith, 2005).

- ***Les facteurs environnementaux***

- *Pression de la concurrence domestique*

Le marché des produits est un marché concurrentiel depuis des années et des leaders tels que Danone sont fortement présents. Par ailleurs dès la fin des années 60, le marché français des

⁴ 1964 : 2 visionnaires, André Gaillard et Jacques Tulasnes, créent Yoplait de l'association de 6 coopératives agricoles régionales.

produits laitiers frais (PLF) est un marché mature donc le développement à l'international devient un axe prioritaire.

○ *Présence forte des coopératives*

Grâce à la présence et surtout un positionnement leader dans la plupart des pays sur les marchés laitiers, le groupe SODIAAL a pu construire des partenariats de long terme avec des coopératives leaders sur leur marché (Agropur au Canada, Zen Nho au Japon, Tnuva en Israël...).

○ *Potentialité du marché*

Le marché mondial des produits laitiers frais est en développement depuis ces trente dernières années et le savoir-faire de YOPLAIT dans des produits élaborés tels que le yaourt à boire « Yop » ou les petits Filous « Tubs » à sucer, permet d'offrir de nouvelles potentialités de marché pour des coopératives qui font face de plus sur leur marché local à l'entrée d'acteurs tels que Danone ou Nestlé.

○ *Distance culturelle et géographique*

Le développement à l'international demande notamment de faire face aux distances culturelles (Anderson et Gatignon, 1986 ; Erramilli et Rao, 1993 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Davis et al., 2000 ; Pan et Tse, 2000) et géographiques (Root, 1994 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995).

La bonne connaissance du franchisé de son marché local permet de faire face à ces problématiques plus simplement qu'une installation directe.



Tableau 7 - Le processus d'internationalisation des réseaux de franchise YOPLAIT adapté d'Eroglu S. (1992).

3. LIMITES

Les stratégies, très nombreuses, de filiales commerciales à l'étranger sont cohérentes et facilement explicables à l'adhérent. Elles ne sont que le prolongement de l'activité classique d'exportation (Mauget, 2005). Dans les exemples cités, certaines stratégies sont cohérentes avec le but de la coopérative à savoir : faire une partie du processus de transformation à

l'étranger pour conserver la filière compétitive ; elles peuvent même être la condition de survie de la filière et donc de la finalité de la coopérative (exemples de la coopérative de lin ou de noix en France). Cette fonction délocalisée peut être effectuée par une filiale de la coopérative. Par ailleurs, d'autres groupes mettent en œuvre des stratégies différentes d'internationalisation. Ainsi TEREOS est aujourd'hui présent en Suisse, République Tchèque, Hongrie, Espagne et surtout Brésil où le groupe, anticipant les changements de la PAC dans les prochaines années, procède à de nombreuses acquisitions. En effet dans un groupe coopératif complexe internationalisé le mode de rémunération de l'adhérent évolue, notamment dans le cas où il y a des partenaires capitalistes (banques ou industriels). La valeur de la coopérative pour l'utilisateur n'est plus le seul critère ; apparaît alors la « valeur du groupe coopératif pour l'actionnaire » (Mauget, 2005).

On pourrait concevoir, et c'est déjà le cas aujourd'hui pour quelques groupes coopératifs, que la valeur pour l'utilisateur stagne ou régresse mais que le relais soit pris par la valeur pour l'actionnaire notamment à partir des stratégies d'internationalisation (ex : LIMAGRAIN et quelques autres). Cette « valeur pour l'actionnaire » peut se manifester de plusieurs manières, dividendes à partir du capital détenu dans la société coopérative mère, mais également à partir du capital que l'adhérent peut mettre directement dans les filiales, ce qui lui permet en droit français d'avoir également accès dans ce deuxième cas aux plus-values.

Enfin, la franchise se caractérise par un faible niveau de contrôle et de maîtrise (Anderson et Gatignon, 1986 ; Hill et al., 1990 ; Buckley et Casson, 1998 ; Brouthers, 2002). En cas d'échec d'un franchisé dans un pays ou d'un problème sanitaire ou de marché, le franchiseur a peu de moyens pour y faire face.

CONCLUSION

Face à la globalisation des marchés avec la réduction des protections (OMC, PAC,) et l'internationalisation des entreprises capitalistes, les groupes coopératifs agroalimentaires s'interrogent sur leur stratégie à conduire. La franchise, avec l'exemple de YOPLAIT présente l'avantage pour une coopérative, d'être un modèle peu consommateur de capital, avec une rapidité de développement et des flux financiers réguliers. De plus, les nombreux partenariats de YOPLAIT sont des coopératives agricoles car elles ont un intérêt commun de transferts de technologie et de coopération marketing et technique avec la volonté d'être mieux armées par rapport aux entreprises capitalistes. Cette vision commune à moyen / long terme des coopératives ainsi que la stabilité au niveau du capital est aussi un atout indéniable afin de bâtir une stratégie internationale durable.

Grâce à l'étude du cas YOPLAIT, nous avons pu déterminer les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée dans le cas d'une franchise pour une coopérative : facteurs organisationnels (structure et taille de la firme, image et notoriété de la marque, nature des produits, aversion pour le risque et capital disponible limité) et environnementaux (pression de la concurrence domestique, présence forte des coopératives, potentialité du marché, distance culturelle et géographique). Ainsi, l'exemple de YOPLAIT pourrait être transposable à d'autres coopératives agricoles présentant des facteurs organisationnels (notamment une marque forte) et environnementaux (comme des potentialités de marché) similaires.

BIBLIOGRAPHIE

- Allix-Desfautaux C. (1994), La franchise internationale: un mode de développement à part entière?, *Annales du management*, 12e journées nationales des IAE, 527-546.
- Alon I. (2000), The Organizational Determinants of Master International Franchising, *Journal of L Business and Entrepreneurship*, 12 (2), 1.18.
- Alon I. (1999), *The Internationalization of U.S. Franchising Systems*, New York: Garland Publishing Inc.
- Anderson E. et H. Gatignon (1986), Modes of Foreign Entry; A Transaction Cost Analysis and Propositions, *Journal of International Business Studies*, Fall, 1-26.
- Bosereewong V. (1994), *Identification of Environmental Factors That Influence the Choice of Franchising Methods of U.S. Restaurant Companies in Pan Pacific Region*, PhD dissertation, Virginia Polytechnic Institute.
- Botte, P. (1985). « La valorisation à l'échelle mondiale d'un savoir-faire : SODIMA-YOPLAIT ». *Revue Française de marketing*, n°104.
- Brouthers K.D. (2002), Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance, *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.
- Buckley PJ. et M.C. Casson (1998), Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach, *Journal of International Business Studies*, 29(3), 539-562.
- Davis P.S., A.B. Desai et J.D. Francis (2000), Mode of International Entry: An Isomorphism Perspective, *Journal of International Business Studies*, 31 (2), 239-258.
- Deshayes G. (1988). *Logique de la coopération et gestion des coopératives*, Paris : Skippers.
- Duniach-Smith K. (2005), Les modes d'entrée de la franchise internationale, *Marketing & Communication*, n°2/2005.
- Ekeledo I. et K. Sivakumar (1998), Foreign Market Entry Mode Choice of Service Firms; A Contingency Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 274-292.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, Vol. 14, n°4, p.532-550
- Ergolu S. (1992), The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model, *International Marketing Review*, 9(5), 19-30.
- Erramilli M.K. et C.P. Rao (1993), Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach, *Journal of Marketing*, 57, 19-38.
- ESSEC/IMIA (2004). Etude coopératives à l'international 1996-2003. ESSEC.
- Forestier M. et Mauget R. (2000). De la coopérative au groupe coopératif. *Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA*, n° 278 – 279.
- Fédération Française de la Franchise (2005), l'aventure internationale, Rezo - *La lettre de la FFF*, février (10), 8-9.
- Ferrier D. (1988). La franchise internationale, *Journal du droit international*, 3, 625-662.
- Fladmoe-Lindquist K. (1996). International Franchising: Capabilities and Developments, *Journal of Business Venturing*, 11 (6), 419-438.
- Fladmoe-Lindquist K. et L.L. Jacque (1995), Control Modes in International Service Operations; The Propensity to Franchise, *Management Science*, 41(7), 1238-1249.
- Hackett D.W (1976), The International Expansion of US Franchise Systems: Status and Strategies, *Journal of International Business Studies*, Spring, 65.75.
- Forestier M. et Mauget R. (2000). De la coopérative au groupe coopératif. *Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA*, n° 278 – 279.
- Hérail M. (2000). Le lien cooperative au sein des sociétés cooperatives. *Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA*, n° 278.

Hill C.W.L., P. Hwang et W.C. Kim (1990), An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, 11,117.

Huszagh S.M., E.W. Huszagh et E.S. McIntyre (1992), International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm, *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.

Leersnyder J.M. de (1986). Marketing International. Dalloz, gestion.

Mauget R. (2005). « Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation ». *Colloque ADDES*.

McIntyre F.S. et S.M. Huszagh (1995), Internationalization of Franchise Systems, *Journal of International Marketing*, 3(4), 39-56.

Pan Y. et D.K. Tse (2000), The Hierarchical Model of Market Entry Modes, *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 535-554.

Root F.R. (1994), Entry Strategy for International Markets, Lexington: Lexington Books.

Shane SA (1996), Why Franchise Companies Expand Overseas, *Journal of Business Venturing*, 11, 73-88.

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.

Welch L.S. (1989), Diffusion of Franchise System Use in International Operations, *International Marketing Review*, 6, 7-19.