

Facteurs de développement international des coopératives par la franchise : le cas de Yoplait

Why cooperatives choose franchising for international growth: The case of Yoplait

Lionel Bobot

Number 310, October 2008

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1021103ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1021103ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Bobot, L. (2008). Facteurs de développement international des coopératives par la franchise : le cas de Yoplait. *Revue internationale de l'économie sociale*, (310), 52-64. <https://doi.org/10.7202/1021103ar>

Article abstract

In response to the globalization of markets and the internationalization of capitalist firms, exports, franchises, joint ventures and direct investment are the main avenues for growth open to a cooperative that wants to expand its network beyond the national market. As internationalization is a strategic priority for cooperatives, setting up foreign franchises has become the main approach, and it is thus important to understand the organizational and environmental factors that determine the choice of this model for growth. To answer these questions, the author looks at the case of Yoplait. Owned by Sodiaal, the leading dairy cooperative group in France and one of the leaders in Europe, Yoplait is the world's number two brand of yogurt, the market leader in 16 countries (USA, Australia, etc.) and has a market presence in over 50 countries.

FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL DES COOPÉRATIVES PAR LA FRANCHISE : LE CAS DE YOPLAIT

par Lionel Bobot*

Face à la globalisation des marchés et à 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 privilégié, quels sont les facteurs organisationnels et environnementaux qui expliquent le choix de ce modèle de développement. Cette problématique est étudiée à travers l'exemple de Yoplait. La société Yoplait, détenue par Sodial, premier groupe coopératif laitier français et l'un des tout premiers européens, est la deuxième marque mondiale dans les yaourts, leader dans seize pays (Etats-Unis, Australie...) et présente dans plus de cinquante pays.

* Professeur à Negocia (CCIP) et chercheur associé à l'Inra (UMR SAD-APT, équipe Proximité), 8, avenue de la Porte-de-Champerrét, 75838 Paris cedex 17. Mél.: lbobot@advancia-negocia.fr.

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 la 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 et Dekimpe, 2001).

Il y a principalement cinq modalités de participation au concert de la mondialisation pour les coopératives : 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 (Mauget, 2005).

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 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 et 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 réplique 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 et 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'ils 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. L'objectif de cette recherche est 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. Quels sont les facteurs qui influencent le choix d'un mode d'entrée à l'international par la franchise pour une coopérative ?

Le cadre conceptuel

Parallèlement à la croissance de la franchise sur le plan mondial, de nombreux chercheurs dans des 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.

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). Cependant, 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 Etats-Unis, par exemple, les professionnels estiment que la moitié des entreprises se développant en franchise ont ou auront bientôt des opérations internationales (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; Duniach-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; Duniach-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 que comme 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 (*id.*, 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 a émergé 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; Duniach-Smith, 2005).

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 comme la taille, l'âge, la croissance, la structure de rémunération et la dispersion des unités (Shane, 1996; Alon, 1999; Duniach-Smith, 2005).

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; Duniach-Smith, 2005).

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 1996-2003⁽¹⁾. Cette différence importante

(1) Les coopératives ont effectué environ 20 % de leurs mouvements stratégiques à l'international, alors que les entreprises capitalistes ont réalisé plus de 50 % de leurs manœuvres hors de France durant cette période.

Figure 1
Le processus d'internationalisation des réseaux de franchise

Facteurs organisationnels

- Taille de la firme
- Expérience
- Orientation internationale de l'équipe dirigeante
- Aversion pour le risque
- Avantage compétitif perçu par l'équipe dirigeante

Facteurs environnementaux

- Pression de la concurrence domestique
- Influence des institutions externes
- Perception du potentiel de l'environnement

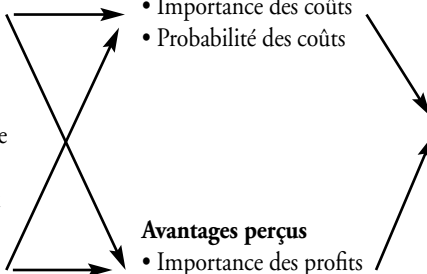
Risques perçus

- Importance des coûts
- Probabilité des coûts

Avantages perçus

- Importance des profits
- Probabilité des profits

Intention de s'internationaliser



Source : adapté de S. Eroglu (1992), « The internationalization process of franchise systems : a conceptual model », International Marketing Review, vol. 9, n° 5, p. 22.

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 clé 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 (Duniach-Smith, 2005). Ainsi, c'est le franchisé qui va investir sur le produit ou service sur son marché local.

Par ailleurs, l'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 à 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) ; 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 80, l'Union laitière normande (ULN) s'est lancée dans une stratégie d'implantation industrielle et commerciale par rachat aux Etats-unis, 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'usine 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 franchisé qui investit pour l'essentiel (Anderson et Gatignon, 1986 ; Fladmoe-Lindquist et Jacque, 1995 ; Pan et Tse, 2000 ; Brouthers, 2002 ; Duniach-Smith, 2005).

La méthode empirique

Pour l'analyse de cette problématique fondée sur les facteurs déterminant le mode d'entrée de la franchise internationale, une approche essentiellement exploratoire a été 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. 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).

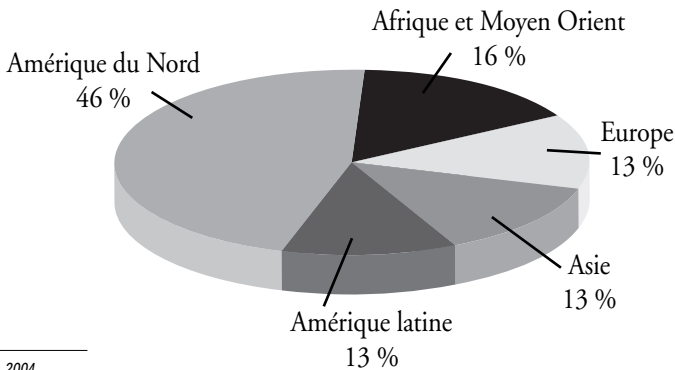
Exemple de développement international de coopératives par la franchise : Yoplait

Yoplait, marque du groupe coopératif Sodiaal (2 milliards d'euros en 2006), est la deuxième marque mondiale dans les yaourts, leader dans seize pays (Etats-Unis, Australie...) et dans les trois premiers dans plus de cinquante pays (*figure 2, en page suivante*).

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.

Figure 2
Ventes en tonnes par zones géographiques

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



Source : Yoplait, 2004.

La formule de franchise, originale, combine 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, ainsi que 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 aux programmes d'innovation et en assurant la formation continue des cadres dans les domaines techniques et commerciaux. Cet ensemble est financé par un droit d'entrée dégageant un bénéfice, 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 est d'autant plus nécessaire pour étendre le nombre de franchisés et les fidéliser.

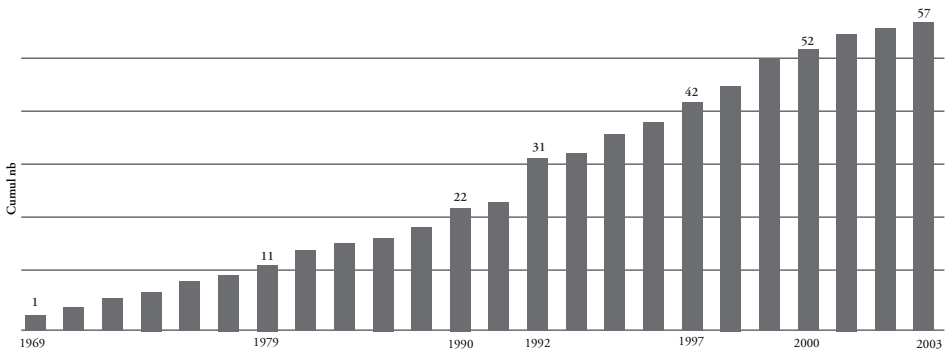
En 1969, Yoplait contrôle 20 % du marché des produits frais et s'affirme déjà comme la deuxième marque française de yaourts. Pourtant, elle s'aperçoit rapidement que pour conserver son rang elle doit impérativement s'implanter sur le marché international, où ses concurrents directs sont déjà

présents. 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 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 nouveaux 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'Etat du Minnesota,

Figure 3
Nombre de franchises



Source: Yoplait, 2004.

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, en Nouvelle-Zélande, jusqu'à aujourd'hui en Israël.

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'acquérir 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.

Les facteurs déterminants du choix d'un mode d'entrée pour Yoplait

Les facteurs organisationnels

(2) En 1964, deux visionnaires, André Gaillard et Jacques Tulasnes, créent Yoplait de l'association de six coopératives agricoles régionales.

Image et notoriété de la marque : dès les années 60 ⁽²⁾, 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 recherche-développement, tout en conservant une autonomie opérationnelle par rapport aux quelque 100 000 clients que comptait alors la France.

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

Présence forte des coopératives : grâce à une présence et surtout à 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, comme le yaourt à boire Yop ou les Petits Filous « Tubs » à sucer, permet d'offrir de nouvelles potentialités de marché pour des coopératives qui, de plus, font face 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.

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 (exemple 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, en République tchèque, en Hongrie, en Espagne et surtout au Brésil, où le groupe, anticipant les changements de la PAC dans les prochaines années, procède à de nombreuses acquisitions.

Dans un groupe coopératif complexe internationalisé, en effet, 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'usager n'est plus le seul critère; apparaît alors la « *valeur du groupe coopératif pour l'actionnaire* » (Mauget, 2005).

On observe donc pour quelques groupes coopératifs, que la valeur pour l'usager stagne ou régresse et que le relais est pris par la valeur pour l'actionnaire, notamment à partir des stratégies d'internationalisation (exemple de Limagrain et de 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 aussi 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, de problème sanitaire ou de marché, le franchiseur a peu de moyens pour 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 la 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 transfert 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 ou long terme des coopératives, ainsi que la stabilité au niveau du capital, est aussi un atout indéniable pour bâtir une stratégie internationale durable.

Grâce à l'étude du cas Yoplait, nous avons pu repérer 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*, « XII^{es} Journées nationales des IAE », p. 527-546.
- Alon I.** (2000), « The organizational determinants of master international franchising », *Journal of business and entrepreneurship*, 12(2), p. 1-18.
- Alon I.** (1999), *The internationalization of US 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.
- Aydin N. and Kacker M.** (1990), « International outlook of US-based franchisers », *International Marketing Review*, 7(2), p. 43-53.
- Bosereewong V.** (1994), « Identification of environmental factors that influence the choice of franchising methods of US 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), p. 203-221.
- Buckley P. J. et M. C. Casson** (1998), « Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach », *Journal of international business studies*, 29(3), p. 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), p. 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 et 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), p. 274-292.
- Eisenhardt K. M.** (1989), « Building theories from case study research », *Academy of management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Eroglu S.** (1992), « The internationalization process of franchise systems : a conceptual model », *International Marketing Review*, 9(5), p. 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*, n° 57, p. 19-38.
- Essec-Imia** (2004), *Etude coopératives à l'international, 1996-2003*, Essec.
- Fédération française de la franchise** (2005), « L'aventure internationale », *Rezo-La lettre de la FFF*, n° 10, février, p. 8-9.
- Ferrier D.** (1988), « La franchise internationale », *Journal du droit international*, n° 3, p. 625-662.
- Fladmoe-Lindquist K.** (1996), « International franchising: capabilities and developments », *Journal of business venturing*, 11(6), p. 419-438.
- Fladmoe-Lindquist K. et L. L. Jacque** (1995), « Control modes in international service operations ; the propensity to franchise », *Management Science*, 41(7), p. 1238-1249.
- Forestier M. et Mauget R.** (2000), « De la coopérative au groupe coopératif », *Recma*, n° 278-279.
- Gielens K., Dekimpe M.** (2001), « Do international entry mode decisions of retail chains matter in the long run ? » *International Journal of Research in Marketing*, 18 (3), p. 235-259
- Hackett D. W.** (1976), « The international expansion of US franchise systems: status and strategies », *Journal of international business studies*, Spring, p. 65-75.
- Hérial M.** (2000), « Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives », *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*, n° 11, p. 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), p. 5-18.

Leersnyder J. M. de (1986), *Marketing international*, Dalloz, « Gestion ».

McIntyre F. S. et S. M. Huszagh (1995), « Internationalization of franchise systems », *Journal of international marketing*, 3(4), p. 39-56.

Mauget R. (2005), « Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation », colloque Addes.

Pan Y. et D. K. Tse (2000), « The hierarchical model of market entry modes », *Journal of*

international business studies, 31(4), p. 535-554.

Root F. R. (1994), « Entry strategy for international markets », Lexington, Lexington Books.

Shane S. A. (1996), « Why franchise companies expand overseas », *Journal of business venturing*, n° 11, p. 73-88.

Teegen H. (2000), « Examining strategic and economic development implications of globalising through franchising », *International Business*, n° 9.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.

Walker B. J., Etzel M. J. (1973), « The Internationalization of US franchise systems: progress and procedures », *Journal of Marketing*, April 1973, p. 38-49.

Welch L. S. (1989), « Diffusion of franchise system use in international operations », *International Marketing Review*, n° 6, p. 7-19.