

COLLOQUE ADDES

18 Janvier 2005

DU LOCAL AU GLOBAL

**LES COOPERATIVES AGROALIMENTAIRES
FACE AUX ENJEUX DE LA MONDIALISATION**

L' internationalisation des coopératives constitue-t-elle une solution ?

- Ø Quelle est l'importance de cette stratégie d'internationalisation ?
- Ø Avec quelles finalités ?
- Ø Quels résultats ?

Par René MAUGET
Professeur-Chercheur
ESSEC⁽¹⁾ / IMIA⁽²⁾

⁽¹⁾ ESSEC : Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales.

⁽²⁾ IMIA : Institut Management International Agro-alimentaire.

INTRODUCTION

Face à la mondialisation des marchés et à l'internationalisation des entreprises capitalistes les coopératives agroalimentaires s'interrogent sur les stratégies à conduire pour pérenniser leurs activités et valoriser au mieux leurs productions sur leur territoire. Doivent-elles par mimétisme ou par intérêt suivre le même chemin que les entreprises multinationales capitalistes ou doivent-elles rester sur leur bassin de production ?

A ce jour nous avons répertorié dans nos enquêtes près de 450 mouvements ou opérations d'internationalisation depuis 35 ans (1969 – 2004).

Sur environ 3 500 coopératives aujourd'hui (hors CUMA) une cinquantaine seulement ont effectué des manœuvres à l'international (hors exportation).

Aujourd'hui il en reste un peu moins suite à des désengagements ou à des fusions.

Le TOP 11 à l'international représente plus de 80 % des opérations :

- ◆ Cette contribution à l'ambition de faire l'inventaire des opérations d'internationalisation, d'en analyser la forme, la pertinence et quelques résultats.

1.1. Le contexte et la problématique

La globalisation des marchés avec la réduction des protections est engagée et va sans doute s'accélérer à la suite des prochains accords OMC/PAC ⁽²⁾. Conjointement nous assistons à une internationalisation croissante des entreprises capitalistes agroalimentaires (investissements directs à l'étranger).

Ces dernières années plus de 50% des opérations d'alliance ou de fusion acquisition partant des entreprises françaises capitalistes ont été effectuées avec l'étranger. Pour les coopératives cette stratégie est nettement moins importante (20 %) ⁽¹⁾.

Le comportement des coopératives est-il différent des entreprises capitalistes sur ce point ?

Dans ce nouveau contexte encore mal régulé, quelles places, quelles stratégies, et quels résultats pour les coopératives agricoles et agroalimentaires face à ces enjeux ?

On aurait pu craindre depuis quelques années une réduction du périmètre des coopératives face à cette globalisation des marchés et à l'internationalisation des concurrents capitalistes, or depuis 7 ans (1997-2003, le périmètre des groupes coopératifs agroalimentaires a augmenté de quelques points (2% à 3%) en France.

Ce phénomène s'explique notamment par un désengagement du capital agroalimentaire et surtout des fonds de pension. Ces groupes sont repris par des coopératives.

Cette stratégie des groupes coopératifs s'inscrit dans la logique du développement durable dans les territoires (revenu et emploi).

Cependant si la mondialisation libérale s'accroît, la capacité de compensation des coopératives sera insuffisante dans de nombreux secteurs (lait, volailles, légumes, conserves, etc.) pour faire face à ce phénomène.

Une régulation européenne est donc indispensable si l'on veut éviter des faillites qui auront des conséquences néfastes sur les territoires.

(1) Etude ESSEC/IMIA 1996-2003

(2) OMC : Organisation Mondiale du Commerce
PAC : Politique Agricole Commune

1.2. Les hypothèses de recherche

- ◆ Les coopératives bénéficieront moins des avantages de l'internationalisation ou de la délocalisation (finalité orientée sur la valorisation du produit) que les entreprises capitalistes (finalité orientée sur la rentabilité des capitaux).
- ◆ L'accroissement de valeur pour l'actionnaire ne compense souvent pas la perte de valeur apparente pour l'utilisateur dans l'internationalisation des coopératives.
- ◆ Les coopératives doivent naturellement s'impliquer plus fortement dans la logique du développement durable notamment en ce qui concerne la pérennité des bassins de production (les finalités et les valeurs de la coopération iront davantage dans le sens du développement durable que l'entreprise capitaliste multinationale qui a plus de flexibilité en matière de localisation et peut donc être moins attentive à certains aspects du développement durable.

1.3. Les concepts utilisés pour l'analyse

Nous introduirons d'abord les différents concepts nécessaires à l'analyse :

- a) Concepts pour définir la différence entre l'entreprise coopérative et l'entreprise capitaliste
- b) Concepts de valeurs pour l'utilisateur et de valeurs pour l'actionnaire dans l'entreprise coopérative

1.3.1. *Théorie de l'agence revisitée et différenciation des entreprises (G.DESHAYES 1988)*

Dans toutes les entreprises il existe des facteurs risqués et des facteurs contractuels. Donc les organisations économiques passent deux types de contrats :

- A prix non fixe (risqué) avec les ayants droit
- A prix fixe avec les autres agents économiques

Les ayants droit assument le risque de l'activité économique de l'organisation en contractant avec l'agence à prix incertain.

Ainsi au regard de cette approche on arrive à deux conclusions :

- a) Les coopératives sont profondément identiques dans leur construction par rapport aux entreprises capitalistes (le facteur risqué donne le pouvoir sur le surplus)
- b) Les coopératives agricoles sont profondément différentes. Le facteur risqué n'est pas le même ce qui engendre des différences sur les critères d'efficacité et sur la pertinence de telles ou telles manœuvres stratégiques
 - Dans la coopérative le facteur risqué = le produit
 - Dans la firme capitaliste le facteur risqué = le capital

Les implications stratégiques et financières de ces conclusions sont déterminantes notamment dans les stratégies d'internationalisation et plus encore de délocalisation des productions agricoles et industrielles.

1.3.2. Valeurs pour l'utilisateur et valeur pour l'actionnaire dans un groupe coopératif

1.3.2.1. Apport de valeur par la coopérative pour l'utilisateur

Nous prendrons l'exemple d'une coopérative d'écoulement (collecte et transformation).

1.3.2.1.1. L'avantage coopératif à court terme

a) Avantage court terme sur le prix :

Prix coopératif – Prix de marché = avantage court terme sur prix.

b) Avantage court terme sur le revenu

La coopérative peut intervenir sur le revenu de trois manières :

- Avantages prix (voir ci-dessus)
- Avantages quantité (droit à produire, effet de productivité sur l'exploitation agricole)
- Avantages par la maîtrise des charges sur les exploitations agricoles

$$\text{Revenu} = (Q \times P.P. - Q_{ch} \times P_{ch}).^{(1)}$$

c) Sécurité paiement

Il est en effet très rare qu'en cas de faillite ou de difficultés, l'engagement de paiement des produits par la coopérative ne soit pas respecté. La coopérative est le plus souvent reprise par une autre coopérative qui respecte les engagements de paiement. Il n'en est pas toujours de même dans le cas d'une faillite d'entreprise non coopérative.

1.3.2.1.2. Remarque sur la fixation des prix à court terme

a) Le prix coopératif (PC)

$PC = A_{compte} + \text{compléments de prix} + \text{ristourne}$

Cette grandeur est à comparer au prix de marché pour observer s'il y a un avantage coopératif à court terme.

Pour que cette comparaison soit pertinente il faudrait en même temps que la coopérative rémunère le capital social engagé au prix du marché des capitaux non risqués (ou opérer un retraitement comptable).

b) Le prix de marché des produits.

Ce dernier n'est pas facile à déterminer comme élément de comparaison. En effet il dépend souvent du prix d'acompte de la coopérative lorsque celle-ci est leader sur son marché (Ex. : en céréales). En effet, les entreprises non coopératives font dans ce cas le même prix. Dans plusieurs productions (Ex. : lait ou légumes transformés) il existe un prix régional ou national qui est la résultante de négociations interprofessionnelles comprenant des syndicats paysans, les coopératives, les industriels privés. Il s'agit plutôt d'un "prix politique" qui peut se négocier une fois par an.

Ainsi, en théorie, le calcul de l'avantage coopératif pour l'utilisateur est simple, mais dans la pratique cet avantage est difficile à évaluer de façon précise

⁽¹⁾ Q = quantité

PP = prix des produits

Qch = quantité des charges (engrais, phyto, services ...)

1.3.2.1.3. L'avantage coopératif à long terme

L'avantage coopératif se manifeste à long terme par un moindre risque de délocalisation de la production donc du revenu de l'agriculteur. En effet, les critères de décisions sont différents de l'entreprise non coopérative (ENC). Pour une ENC multirégionale ou multinationale, le raisonnement rationnel est le suivant : peut-on trouver une meilleure valorisation de capitaux sur le long terme en délocalisant l'activité ? Voir aussi la notion de risque.

Dans le cas de l'entreprise coopérative la délocalisation, peu fréquente, ne s'effectue qu'après avoir épuisé les solutions économiques dans la région d'origine (l'avantage pour l'utilisateur en terme de revenu l'emporte sur la notion de rentabilité des capitaux découlant d'une éventuelle délocalisation).

Néanmoins dans le cadre de raisonnements complexes, le groupe coopératif peut être amené à effectuer son expansion en dehors de son territoire mais ce n'est que rarement une décision de 1^{er} choix.

1.3.2.2. Apport de valeur par le groupe coopératif, pour l'actionnaire.

Nous définirons d'abord ce concept dans le cadre de l'entreprise capitaliste puis nous verrons si la même approche peut être retenue dans les groupes coopératifs complexes.

1.3.2.2.1. La création de valeur dans les entreprises capitalistes

Ce concept est devenu une obsession pour de nombreux investisseurs et dirigeants d'entreprises. C'est un peu la dictature du court terme disent certains chefs d'entreprises et cette approche ne serait pas très bien adaptée à certains investissements nécessaires sur le long terme et pourtant créateurs de valeur à long terme.

a) Définition du concept

La valeur créée par une entreprise capitaliste correspond à la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût des capitaux engagés.

$$VC^{(1)} = (\% RCI - \% CCE) \times CI$$

1.3.2.2.2. La création de valeur pour l'actionnaire dans le groupe coopératif

La façon d'appréhender ce concept dans une coopérative est un peu plus complexe

a) Cas d'une filiale qui transforme des produits ne provenant pas des associés (filiales délocalisées par exemple).

Dans ce cas de figure le raisonnement que nous avons évoqué ci-dessus peut être pertinent à condition que cet investissement n'ait pas d'effet négatif sur la valeur dans le groupe coopératif en France pour l'utilisateur.

⁽¹⁾ VC = Valeur créée (Economic Value Added en anglais)

RCI = rentabilité des capitaux investis en % (résultat opérationnel – moins l'impôt)

CCE = Coût des capitaux engagés en %

CI = Capitaux investis = valeurs immobilisées nettes + BFR

b) Cas d'une filiale qui transforme des produits des sociétaires.

Dans ce cas, il convient d'étudier la façon dont a été déterminée le prix de marché pour le produit de base. Si celui-ci a été convenablement évalué par rapport à l'environnement, le raisonnement précédent peut encore être pertinent.

1.3.2.2.3. Valeur pour la coopérative ou valeur pour l'adhérent ?

Dans ces deux cas de figure, il y a ensuite plusieurs façons d'appréhender le résultat :

a) Au niveau de la société mère coopérative.

L'investissement dans la filiale a le plus souvent été effectué par la société mère coopérative. Cette dernière peut se contenter du raisonnement précédent.

Cependant ce raisonnement reste simpliste car une optimisation des droits à produire pour les agriculteurs peut entraîner une baisse de la rentabilité au sein de la filiale, donc une diminution des dividendes, mais une augmentation globale de la recette pour les agriculteurs : $Q \times P$.

Pour déterminer l'avantage coopératif pour l'agriculteur, il conviendra donc de faire une analyse consolidée de l'avantage (coopérative + agriculteurs) comparée à l'ancienne situation, avant augmentation des droits à produire.

b) Au niveau des associés coopérateurs qui sont les propriétaires de la société mère.

A ce stade l'analyse est plus complexe :

- Sur le long terme, ce que veut l'intéressé, c'est la pérennité et l'augmentation de ses droits à produire, et de son revenu.
- Sur le court terme, l'agriculteur dans la coopérative classique était intéressé par un sur prix ou un sur-revenu en provenance de sa coopérative par rapport à l'agriculteur qui travaillerait avec une entreprise non coopérative (dans la réalité ce n'est pas toujours le cas).

Donc l'organisation en groupe complexe filialisé doit permettre de verser à l'associé coopérateur un montant au moins équivalent au montant perçu dans le cas de la coopérative classique. Cependant celui-ci sera versé sous une forme différente à savoir : Prix de marché (PM) + dividendes avec avoir fiscal (DAF), versés au prorata du capital détenu par le sociétaire dans sa coopérative (ceci est possible depuis la loi du 3 janvier 1991 en France). Dans "la moulinette" coopérative on peut cependant faire un mixage des modes de rémunération de l'agriculteur usager et actionnaire.

Ainsi la valeur du groupe coopératif pour le coopérateur actionnaire à court terme se limite au pourcentage de dividendes versés par rapport au capital détenu par lui, ce montant s'ajoutant au prix de marché qu'il aura perçu antérieurement

A cela peut s'ajouter la rémunération du capital social du sociétaire qui, nous l'avons dit, pourrait se situer au niveau des obligations sans risque comme dans la coopérative classique, pour que cette variable soit neutralisée dans la comparaison.

Nous rappelons que l'associé coopérateur n'a pas, en théorie, de droits sur les réserves ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Possibilité cependant de revaloriser le capital social (en France) en fonction du barème des rentes viagères (loi de 1972)

- c) Cas où l'agriculteur se situe à deux niveaux de pouvoir et de financement.
(ex : filiale délocalisée).

L'agriculteur peut recevoir :

- Au niveau de la société mère, comme précédemment = $(PM + DAF) + i \% \text{ sur parts Sociales}$
- Au niveau de la filiale, il peut investir directement. Aujourd'hui plusieurs coopératives ont ainsi ouvert le financement des filiales aux agriculteurs. Dans ce cas de figure, en plus des recettes précédentes, il faut ajouter les dividendes perçus à ce stade et les perspectives de plus values.

De ce qui précède on voit que l'analyse de l'avantage coopératif pour l'utilisateur et (ou) pour l'actionnaire dans un groupe coopératif est très complexe.
C'est dans cette complexité que se situe le choix d'internationalisation et l'optimisation de cette stratégie sera différente selon que l'on regarde les valeurs créées au niveau du groupe coopératif ou au niveau des adhérents.

1.4. L'internationalisation ou la délocalisation des groupes coopératifs

Est-ce pertinent ?

Ainsi on pourrait concevoir une stratégie de délocalisation ou d'expansion hors région (c'est déjà une réalité dans certaines productions) qui permettrait 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. 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.

Dans le cadre de la globalisation des marchés et de l'internationalisation des concurrents, cette réflexion devient pertinente pour l'agriculteur "actionnaire" et usager :

- Faut-il s'implanter en Chine pour produire du malt ?
- Faut-il pour une coopérative aller faire du foie gras en Bulgarie pour le réimporter en UE ?
- Faut-il aller produire du poulet au Brésil pour les marchés du moyen orient ou d'ailleurs ?
- Etc.

C'est possible, ça peut engendrer des dividendes, mais il convient d'en analyser les conséquences pour l'utilisateur et d'en faire le bilan global.

La réflexion par rapport aux principes coopératifs serait également pertinente mais nous ne traiterons pas cet aspect dans cette contribution ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Voir RECMA n° 278 - 279 : De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire de R. MAUGET et M. FORESTIER qui traite ce sujet.

II. LA MONDIALISATION DES ECHANGES ET L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ⁽¹⁾

2.1 Les critères de mondialisation des marchés et des entreprises :

Nous retiendrons 4 critères.

2.1.1 *Evolution des exportations mondiales*

1990-200	2000	2001	2002	2003
+ 6,5 / an	+ 12 %	(-1)		+ 10 % P

En moyenne, depuis 25 ans, la croissance des exportations mondiales est 2 fois plus importante que la croissance du PIB mondial.

Nous notons l'accélération de l'année 2000 et la chute de 2001 mais en 2003 la croissance est repartie.

Sur une longue période on observe également le déclin des pays de l'OCDE au profit de l'Asie.

En matière d'évolution des exportations de produits agroalimentaires la France a connu de fortes progressions de ses exportations de 1975 à 1997.

Depuis quelques années les exportations ont stagné et le solde de la balance commerciale est en baisse après avoir connu un pic en 1997.

Quelques chiffres sur les soldes de la balance IAA commerciales

	1984	1990	1997	2000	2002
Millions €	3,63	5,26	9,9	8,35	8,1

S = ANIA

La concurrence des pays du nouveau monde pour le vin entraînera des pertes de parts de marché pour les vins français.

La concurrence des pays émergents et des nouveaux entrants des PECO dans l'UE entraîne également des pertes de parts de marché dans le domaine des fruits et légumes.

Les chocs PAC/GATT et OMC avec la baisse des restitutions et des prélèvements ont eu et vont avoir des effets négatifs sur plusieurs filières de production animales (volailles, porcs, viande bovine, produits laitiers...).

Dans ce contexte les coopératives agricoles sont et vont être affectées directement, car l'exportation constituait pour elles des débouchés sur des produits basiques, lesquels seront les plus touchés (vins, poulets exports, beurre et poudre de lait, etc.).

Par ailleurs nous verrons que les stratégies de délocalisation ne sont pas souvent en cohérence avec les finalités de la coopérative.

(1) Nous distinguerons 3 logiques d'internationalisation des activités des entreprises :

- L'exportation de produits
- L'internationalisation par implantation industrielle et commerciale pour servir le marché sur place
- La délocalisation industrielle pour réexpédier la production en France ou en Europe.

2.1.2 *Les investissements directs à l'étranger (IDE) (1)*

Au niveau mondial (tous secteurs)

Année	1995	2000	2001	2003
Milliards \$	300	1 300	760	?

Ces derniers sont également en augmentation parfois forte (2000). Ce deuxième critère est intéressant pour quantifier les efforts d'internationalisation et de délocalisation des entreprises. La Chine, ces dernières années, arrive en n°1 comme récepteur d'IDE.

Nous verrons dans un prochain chapitre que le secteur agroalimentaire suit largement cette dynamique mais que les coopératives sont peu présentes en matière d'IDE.

2.1.3 *La population adhérente à l'OMC et les soutiens aux agricultures*

Ce critère est également important car l'adhésion implique une baisse des protections (droits de douane, prélèvements, restitutions, etc) et donc favorise la croissance des échanges et une relative spécialisation des pays. L'entrée de la Chine ces dernières années puis demain de la Russie constituent des leviers d'accélération de cette mondialisation.

Dans ce concert de globalisation des marchés et d'internationalisation des concurrents nous verrons que les coopératives constituent un facteur de stabilisation des bassins de production mais que la capacité de résistance face aux pays émergents sera limitée si tous les droits de douane, prélèvements et autres aides directes disparaissaient (voir tableau ci-dessous).

Les soutiens prennent des formes diverses :

- Ø Barrières à l'entrée (prélèvements)
- Ø Aides à l'exportation (restitutions)
- Ø Sur-paiement consommations avec quotas
- Ø Aide à l'hectare ou aux produits
- Ø Etc.

Demain les restitutions vont disparaître sur pression de l'OMC, mais le maintien, dans certains secteurs des prélèvements ou des aides directes (à l'hectare ou aux produits), reste indispensable pour éviter une délocalisation à grande échelle des productions de masse. Le modèle néozélandais est certes un exemple intéressant de disparition des aides depuis 1984, mais les fondamentaux de cette économie sont différents de ceux de l'UE.

Par ailleurs les modèles néozélandais ou australiens, avec peu de soutien, ne vont pas forcément dans le sens du développement des agriculteurs du tiers monde, autre pilier du développement durable.

⁽¹⁾ L'investissement direct à l'étranger comprend :

- La création à l'étranger d'une unité ayant une autonomie ou d'une succursale ;
- L'acquisition de 10 % ou plus du capital social d'une entreprise ;
- Les investissements immobiliers (à usage professionnel ou privé) ;
- Les prêts à long terme (plus d'un an d'échéance initiale) entre maisons mères et filiales.

Mais aussi, depuis 1996 (avec rétropolation sur les années antérieures) :

- Les prêts à court terme et les opérations de trésorerie entre affiliés ;
- Les bénéfices réinvestis.

Tableau des soutiens en 2000 ò

*Estimation du soutien aux producteurs agricoles par pays
en % de la valeur des recettes agricoles brutes*

	Année 2000
Union européenne	34
République Tchèque	17
Hongrie	22
Pologne	15
Slovaquie	25
Islande	64
Norvège	68
Suisse	72
Turquie	21
Canada	19
Etats-Unis	22
Mexique	24
Japon	60
Australie	5
Nouvelle-Zélande	1
OCDE	32

DEMETER 2004, Ed. Armand Colin

2.1.4 Le nombre d'entreprises multinationales (tous secteurs)

	Nombre	% du commerce mondiale	IDE
1970	7 000		
2000	60 000	2/3	La totalité

S = CEPII

- ◆ Cette croissance est continue et alimente la masse d'IDE mais aussi les flux import-export.
- ◆ Les multinationales sont encore très nationales (en moyenne 50 % du chiffre d'affaires est effectué dans leur pays d'origine pour le TOP 100).
- ◆ Nous verrons que les coopératives ne sont pas absentes de ce concert de multinationalisation mais leur impact est plus limité. Une dizaine d'entreprises représente l'essentiel des mouvements d'IDE-coopératifs en France.

2.2 Les moteurs de l'économie mondiale demain ?

En regardant le tableau ci-après sur la population et la croissance des PIB on dégage rapidement l'intérêt, pour une entreprise qui souhaite se développer, de s'internationaliser vers les pays émergents et notamment vers l'Asie. Cette zone qui doit constituer demain un des principaux moteurs de l'économie mondiale (croissance élevée et population nombreuse : 50 % de la population mondiale).

Les différences de coût de production constituent par ailleurs d'excellentes opportunités de délocalisation de certaines industries et plus particulièrement dans le domaine agroalimentaire (volailles, porcs, légumes, etc.).

Pays	Population en millions d'habitants	Croissance PIB 1990/2002
Monde	6 228	2,9
ALENA	423	2,9
UE	380	2,1
Ex URSS	290	(- 3)
PECO	98	(- 0,8)
MO + MAGHREB	321	3,1
JAPON	127	1,2
CHINE + INDOCHINE	1 386	9,4
NPI ASIE	475	4,8
AUTRES ASIE	1 469	5,1
AFRIQUE	687	2,1
AMERIQUE SUD	435	2,6

S : CEPII

III. LES STRATEGIES DES COOPERATIVES FRANCAISES A L'INTERNATIONAL

Après avoir défini le cadre contextuel et conceptuel dans la première partie, puis les critères et les chiffres clefs de la globalisation des marchés, dans la 2^e partie nous allons analyser la place et le comportement des groupes coopératifs français dans cet univers au regard des finalités de ces groupes.

Ce chapitre repose sur plusieurs informations :

- 1) Une banque de données des manœuvres stratégiques⁽¹⁾ des entreprises agroalimentaires françaises dans leurs relations avec les entreprises des autres pays de 1996 à 2003. (coopératives et entreprises capitalistes).
Cette banque de données nous permettra d'effectuer des comparaisons entre les deux types d'entreprises.
Plus d'un millier d'opérations dont 50 % à l'international pour les entreprises capitalistes et 20 % pour les entreprises coopératives.
- 2) En plus de cette banque de données nous avons effectué des enquêtes plus exhaustives de 1969 à 2004 sur l'internationalisation des coopératives en intégrant en plus des entreprises agroalimentaires, les coopératives de collecte de céréales, d'agrofourmiture et de semences.
Cette deuxième base de données intègre près de 450 opérations sur 35 ans. Avant 1970 il n'y avait pratiquement pas d'opérations de coopératives à l'international (hors export).

⁽¹⁾ Par manœuvres nous entendons toutes opérations à l'international hors exportation directe mais en intégrant les filiales commerciales.

3.1 Les coopératives et la mondialisation

On notera principalement 6 modalités de participation au concert de la mondialisation pour les coopératives :

- 1) L'exportation : Cet aspect sera évoqué mais non analysé
- 2) Les filiales ou participations commerciales à l'étranger
- 3) Les filiales ou participations industrielles et commerciales à l'étranger
- 4) Le transfert de technologie et la recherche
- 5) La franchise
- 6) Autres – Divers

3.1.1. *Analyse de l'internationalisation des coopératives et comparaison avec les entreprises capitalistes*

Pour effectuer cette comparaison nous utiliserons la banque de données ESSEC / IMIA

1996 / 2003 ⁽¹⁾ (43 opérations d'entreprises coopératives, 400 opérations d'entreprises capitalistes).

a) Part des opérations stratégiques à l'internationalisation

En %	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Groupes coopératifs français	20	23	17	40	18	32	6	8
Entreprises capitalistes françaises	44	36	39	52	66	62	55	35

On observe sur cette période que 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 .

Cette différence importante prend sa source dans les finalités premières :

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.

⁽¹⁾ Cette banque de données ne prend en compte que les groupes coopératifs de transformation. Elle exclue donc l'agro-fourriture et le semenciers.

b) Localisation des opérations internationales

%	Europe occidentale	PECO Russie	Asie Pacifique	Amérique du Sud	Maghreb Pays Arabes	Afrique	Amérique du Nord
Coopératives	63	16	7	5	5	5	0
Capitalistes	39	15	13	11	5	5	12

L'essentiel des opérations des entreprises coopératives se situe en Europe 80 % (y compris PECO). L'Amérique du Nord est absente des opérations coopératives durant cette période. Il existe cependant des opérations de franchise avec Yoplait mais qui sont plus anciennes avec General Mills aux USA et Agropur au Canada.

L'internationalisation des groupes capitalistes est par contre plus large puisque l'Europe y compris PECO et la Russie ne représente que 54 % des opérations. L'Asie est beaucoup plus présente et l'Amérique du Nord également.

c) La nature des opérations est également différente

%	Rachat et PPM ⁽²⁾	JV ⁽³⁾	Autres formes + Accord commerciaux + transfert techno.- Franchise
Coopératives	40	23	37
Capitalistes	56	12	32

Les coopératives ont moins de rachats et de prises de participation majoritaires compte tenu d'une plus grande difficulté à mobiliser des capitaux et des finalités de la coopérative.

Les accords de franchise et les filiales commerciales sont par contre plus développés dans l'échantillon des coopératives.

Cette stratégie est cohérente pour les coopératives.

En effet les filiales commerciales sont en phase avec les finalités de la coopérative puisqu'elles permettent d'exporter des produits des agriculteurs français notamment.

La franchise quant à elle ne demande pas d'investissements élevés et est donc compatible avec la difficulté à mobiliser des capitaux, le développement de la SODIAAL (Yoplait) à l'international a été effectué essentiellement par cette stratégie.

Nous verrons cependant que les coopératives ont effectué des opérations à plus fort coefficient de capital notamment dans le sucre et le malt.

Conclusion sur cette comparaison :

L'intensité, les modalités, les motivations de l'internationalisation ne sont pas de même nature et de même degré pour les groupes coopératifs et pour les groupes capitalistes. L'essentiel de l'explication réside dans la différence de facteur risqué de la société mère, pour l'une le produit, pour l'autre le capital.

3.1.2. Analyse élargie

Dans cette seconde partie de l'analyse nous utiliserons nos enquêtes sur 35 ans, enquêtes élargies aux secteurs de l'agrofourmiture et surtout aux coopératives semencières qui ont été

⁽²⁾ PPM : Prise de Participation Majoritaire

⁽³⁾ JV : Joint Venture

actives dans l'internationalisation. Au total 444 opérations ont été enregistrées depuis 1969 jusqu'à 2004. Sur cette même période nous avons enregistré 64 opérations de cessions ou d'arrêt d'activité soit 15 % parfois suite à des faillites :

Ex. : ULN reprise par le groupe capitaliste Bongrain début des années 1990 ou France Champignon repris par une société d'investissement en 2004.

3.1.2.1. Analyse quantitative

L'internationalisation des groupes coopératifs français est limitée et récente, fin des années 1960, il s'agit essentiellement de la SODIAAL alors appelé SODIMA avec la franchise de la marque YOPLAIT (1^{ère} franchise en Suisse en 1969).

Ensuite le développement à l'international a été effectué par les semenciers notamment LIMAGRAIN, puis dans les années 1990, les sucriers à l'exemple de SDA aujourd'hui TEREOS puis les malteurs essentiellement (MALTEUROP filiales de coopératives céréalières autour de champagne céréales).

En 2004 plus de 80 % des opérations à l'international sont effectuées par 11 groupes coopératifs sur les 3 500 coopératives dénombrées en France. Deux groupes, SODIAAL et LIMAGRAIN représentent le tiers des mouvements à l'étranger.

Il convient de préciser que les groupes coopératifs internationalisés sont souvent constitués autour d'une union de coopératives :

Ex : . IN VIVO (plusieurs centaines de coopératives adhérentes)
. SODIAAL (plusieurs dizaines)
. ULN (aujourd'hui disparue)
. Champagne céréales actionnaires de référence est associé à quelques dizaines de coopératives dans MALTEUROP et NUTRIXO.

Commentaires sur le tableau

a) Le T 3.1.2.1. représente les 444 opérations étudiées et 35 groupes coopératifs impliqués.

En 1992, nous avons conduit un autre inventaire qui impliquait 55 coopératives ou groupes. Depuis, plusieurs fusions ont été réalisées et plusieurs coopératives ont cédé leurs actifs ou les ont fermés.

b) Analyse par secteur d'activité

Voir T 3.1.2.1 à 2 secteurs dominant :

- ◆ Le secteur semences vient en 1^{ère} position avec plus de 41 % des opérations et 4 groupes tous dans le TOP 11 ci-après.
- ◆ Le secteur laitier représente plus de 30 % des opérations avec 7 entreprises, parmi celles-ci 2 groupes ont été repris par le groupe Bongrain (ULN et Bressor) et 3A qui vient de céder en 2004 à LACTALIS 3 filiales espagnoles.
- ◆ Les autres secteurs sont plus récents dans leur internationalisation :
 - γ Le vin : 7 groupes coopératifs dont Val d'Orbieu .
 - γ L'industrie des grains essentiellement à partir des filiales Malteurop et Nutrioxo
 - γ Les fruits et légumes où 6 coopératives sont impliquées dont le groupe AVRIL qui a été repris dans les années 1990.

Les groupes CECAB et AGRIAL avec respectivement les marques d'AUCY et FLORETTE souhaitent développer leur implantation européenne jusqu'en Russie pour la CECAB, deux groupes légumiers ont en 2004 connu des difficultés. Le Cabanon (tomate) repris par un conglomérat chinois (Chalkis) et France Champignon repris une société d'investissement.

La coop de Cerno quant à elle, petite coopérative du Périgord a effectué une délocalisation partielle en Pologne.

- γ Les coopératives polyvalentes présentent essentiellement dans l'Ouest de la France n'ont pas eu une activité internationale débordante, elles sont plus orientées sur le développement dans leur territoire (4 groupes impliqués, essentiellement des filiales commerciales).
- γ Les coopératives sucrières, (TEREOS et CRISTAL UNION) qui ont repris l'essentiel de Beghin Say) sont plus actives à l'international notamment vers les PECO et pour TEREOS vers le Brésil afin de récupérer les marchés mondiaux qui seront perdus avec la réforme de la PAC dans les prochaines années.
- γ Enfin le secteur viande représenté par SOCOPA et COOPERL n'ont pas eu une stratégie très offensive à l'international jusqu'à ce jour.

Pour résumé on peut noter que quelques entreprises dans chaque secteur ont développé une stratégie délibérée d'internationalisation notamment lait / semence / sucre / grains transformés (malt, farine) et plus récemment dans les légumes.

Aujourd'hui face à la crise viticole quelques entreprises recherchent des solutions dans des accords internationaux à l'exemple du groupe Val d'Orbieu avec CAVIRO en Italie ou de la coopérative de Limoux avec l'Américain GALLO en 2004.

Les filiales commerciales et la franchise représentent une part importante des opérations avec l'étranger.

Tableau 3.1.2.1.

Part de chacun des secteurs dans le total des opérations internationales		
444 Opérations – 35 groupes coopératifs impliqués		
	%	Nombre de coopératives
Semenciers	41,2	4
Lait	30,4	7
Industrie du grain	9,2	3
Polyvalent	5,6	4
Fruits et légumes	5,2	6
Vin	3,8	7
Sucre	3,2	2
Viande	1,4	2
TOTAL	444	35

3.1.2.2. *Analyse qualitative à partir du TOP 11*
Voir Tableau ci-après

Nous rappelons que le TOP 11 intègre plus de 80 % des opérations d'internationalisation des entreprises coopératives.

Le travail d'analyse sur ce TOP 11 n'est pas terminé ; il nécessite des entretiens complémentaires.

Cependant nous pouvons déjà tirer quelques enseignements sur les stratégies déployées.
Les 11 groupes coopératifs les plus actifs en nombre d'opérations à l'international se situent dans les 20 premiers groupes coopératifs français.

a) *La SODIAAL (Yoplait-Candia) (2,474 milliards d'euros) (2002)*

3^e groupe coopératif français et 1^{er} groupe laitier a engagé son internationalisation dès la fin des années 1960 avec la marque Yoplait.

Aujourd'hui le groupe est présent dans une quarantaine de pays et serait en position de n° 2 mondial sur les produits frais derrière DANONE avec une stratégie essentiellement orientée vers la franchise (plus des 2/3 des opérations).

Le groupe 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 (aujourd'hui le groupe possède 8 sites industriels en Europe).

Au début des années 2000 les résultats bénéficiaires sur les activités franchisées étaient à peu près équivalents aux pertes enregistrées sur les implantations industrielles.

Avec la marque CANDIA sur le lait, le groupe a également effectué des opérations internationales par franchise et par implantation industrielle mais de façon plus réduite.

En fromage le groupe possède également 2 filiales en Europe.

b) *ULN (Union Laitière Normande)*

Fin des années 1970 ce groupe était au premier rang des coopératives françaises.

Dans les années 1980 il s'est lancé dans une stratégie d'implantation industrielle et commerciale par rachat aux USA, en Espagne, en Russie, en Belgique... à une période où les taux d'intérêts réels étaient élevés.

L'internationalisation n'est sans doute pas la seule cause de la faillite du groupe repris par BONGRAIN mais cette stratégie, beaucoup plus risquée que celle de SODIAAL par la franchise, a contribué incontestablement à la chute du groupe. Aujourd'hui les anciennes coopératives adhérentes de l'ULN possèdent une participation minoritaire dans la filiale (CLE) du groupe BONGRAIN.

c) *EURIAL et 3A*

Eurial et 3A sont des groupes laitiers anciens adhérents du groupe SODIAAL qui ont préféré prendre leur autonomie lorsque la SODIAAL a restructuré le groupe avec filialisation par métiers.

Ces deux groupes possèdent une activité internationale.

3A : 1,027 milliards d'€ (2002) basée à Toulouse a effectué son internationalisation essentiellement sur l'Espagne, stratégie industrielle et commerciale. En 2004, le groupe, suite à des difficultés financières, a revendu l'essentiel de ses filiales industrielles à LACTALIS n° 1 laitier français.

Eurial-Poitouraine 0,484 milliards d'€(2002)

Ce groupe a quelques implantations industrielles en Pologne et en Espagne et des partenariats commerciaux..

d) *Coopagrie Bretagne*

Groupe polyvalent de Bretagne, ce groupe apparaît à ce rang par la filiale LAÏTA, commune avec EVEN et TERRENA, filiale de commercialisation de produits laitiers.

e) *Groupe Champagne-Céréales et coopératives associées : 0,989 milliards d'€ pour Champagne-Céréales 2002 / 2003*

Ce groupe est actionnaire principal de deux filiales internationalisées :

- ◆ MALTEUROP (malt)
- ◆ NUTRIXO (farine)

La logique d'internationalisation a été pour MALTEUROP de suivre les Brasseurs pour ne pas être marginalisé au niveau mondial.

Les implantations se situent :

- ◆ Europe : Espagne, Allemagne, Portugal, Belgique, Ukraine
- ◆ Asie : Chine
- ◆ Amérique Latine : Argentine

Les implantations de NUTRIXO sont pratiquement dans les mêmes pays.

f) *TEREOS (sucre) : 1,600 milliards d'€ 2002/2003.*

Ce groupe sucrier, 1^{er} groupe français, et 2^{ème} mondial, a repris avec quelques autres coopératives sucrières l'essentiel des usines du 1^{er} groupe sucrier français BEGHIN SAY.

Ce groupe est aujourd'hui présent en Suisse, République Tchèque, Hongrie, Espagne et surtout au Brésil.

La stratégie d'internationalisation du groupe consiste à récupérer les marchés internationaux, notamment par les filiales Brésiliennes, pour faire face aux changements de la PAC dans les prochaines années.

g) *Les semenciers*

- ◆ INVIVO 2,727 milliards d'€
- ◆ Limagrain : 0,933 milliards d'€
- ◆ Euralis : 0,868 milliards d'€
- ◆ Mais Adour : 0,566 milliards d'€

Ces groupes du TOP 10 ont une internationalisation essentiellement tournée vers les semences même lorsque ils sont plus diversifiés (comme MAIS ADOUR, EURALIS ou IN VIVO).

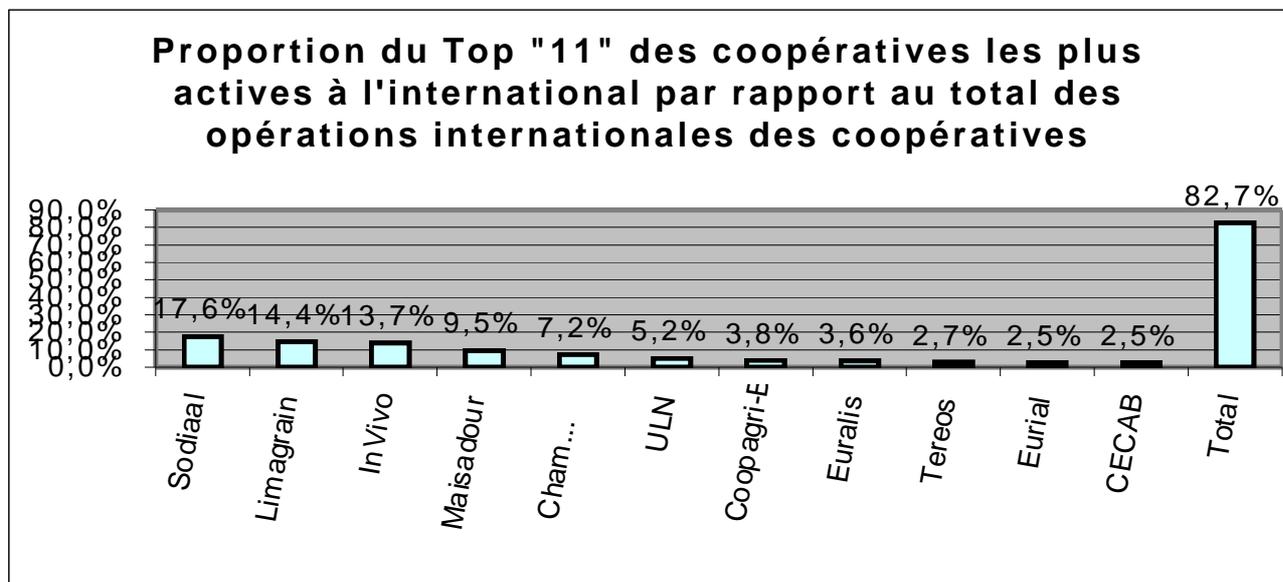
Ces 4 groupes cumulent 100 opérations :

- Ø Filiales ou alliances commerciales principalement
- Ø Filiales ou alliances de recherche en second lieu
- Ø Filiales ou alliances de production de semences

Le plus internationalisé des 4 est LIMAGRAIN qui, sans être au TOP des leaders mondiaux des semences, figure en bonne place.

h) *La CECAB (marque D'AUCY) : pour conserver sa place européenne, notamment face à BONDUELLE, intensifie son internationalisation.*

Tableau 3.1.2



3.1.3. Eléments de synthèse sur l'internationalisation des coopératives

L'internationalisation, la délocalisation et où l'importation de produits étrangers constituent rarement des décisions de 1^{er} choix pour une coopérative.

En effet, ces différentes stratégies apparaissent souvent comme non pertinentes par rapport aux finalités de l'entreprise coopérative centrées sur la valorisation du produit (facteur risqué le produit). Cette finalité se manifeste par plusieurs indicateurs :

- ∩ Le prix du produit

- ∩ Le revenu de l'adhérent ou l'optimisation « des droits à produire ».

- ∅ 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.

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 (ex : cas noix) ; elles peuvent même être la condition de survie de la filière et donc de la finalité de la coopérative. Cette fonction délocalisée peut être effectuée par une filiale de la coopérative.

La stratégie de franchise est également facile à expliquer s'il s'agit de produits peu exportables dans de bonnes conditions, les avantages financiers pour l'adhérent apparaissent souvent faibles mais comme l'investissement de départ est peu élevé la décision n'est pas trop difficile à prendre (ex : YOPLAIT).

Dans le cas de MALTEUROP on peut retrouver une cohérence par rapport aux finalités de la coopérative mais la démonstration est plus complexe et pas toujours convaincante pour l'adhérent. Si la filiale est bénéficiaire, la perspective de remontée des dividendes peut faciliter la prise de décision par l'agriculteur mais le bilan global de l'opération sur le plan économique est toujours difficile à faire entre la baisse éventuelle de valeur pour l'utilisateur et l'accroissement éventuel de valeur pour l'actionnaire. Il s'agit dans ce cas de suivre le client Brasseur.

Si la filiale étrangère est déficitaire l'argumentation est encore plus difficile. En résumé, dans ce cas de figure, la stratégie d'internationalisation est souvent perçue comme un moindre mal et argumentée par les dirigeants de cette façon pour sauver l'essentiel, c'est à dire le maintien ou la moindre baisse de la production des adhérents.

Ce type d'investissement à l'étranger se fera la plus souvent sur fonds propres du groupe coopératif ou sur fonds empruntés, plus rarement avec une nouvelle souscription des adhérents ciblée sur cette stratégie, demain peut-être ?

Notre étude conduite par l'ESSEC/IMIA sur 8 années (1996-2003) dans l'agro-alimentaire en France montre l'augmentation importante des manœuvres d'internationalisation dans les entreprises ayant le capital comme facteur risqué (entreprises capitalistes), ceci est cohérent avec la globalisation des marchés.

Par contre les entreprises ayant comme facteur risqué le produit (les coopératives) représentent une faible part dans les opérations d'internationalisation, cette observation est la conséquence, toute chose égale par ailleurs, de la différence sur les facteurs risqués. Quelques autres variables peuvent intervenir mais de façon secondaire (moyens financiers notamment).

Quelles finalités demain ?

De la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire ?

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 (voir définition des concepts).

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, nous le rappelons, 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.

Ainsi au lieu de définir la finalité à partir de la recette du produit, l'adhérent peut regarder la recette globale :

Ø Revenu du produit (valeur pour l'utilisateur) + revenu du capital (valeur pour l'actionnaire).

La bonne stratégie d'internationalisation sera celle qui maximisera cette double valeur à moyen terme. Il s'agit là d'un calcul complexe car dans le cas de l'internationalisation ces deux valeurs peuvent être en partie opposées (ex : accroissement de la valeur pour l'actionnaire en poussant la délocalisation au détriment de la production locale (valeur pour l'utilisateur)).

Dans la pratique stratégique des groupes coopératifs, devant la difficulté d'effectuer une consolidation économique de l'avantage de l'internationalisation et de ses éventuelles effets pervers pour l'utilisateur, le groupe coopératif limitera souvent son analyse à la rentabilité du projet et aux retombées éventuelles sous forme de dividendes pour la mère et (ou) pour les adhérents. Les effets sur la valeur pour l'utilisateur sont évalués en tendance mais difficilement chiffrables et en faisant un raisonnement en terme de moindre mal.

Dans le cadre de marchés de plus en plus globalisées et de concurrents internationalisés, les choix coopératifs en matière d'internationalisation seront souvent difficiles à prendre, il s'agit cependant d'un enjeu important pour les coopératives au début du 21^{ème} siècle.

Remarque : Les principes coopératifs sont bien sûr « bousculés » par ces stratégies et ces modes de répartition du surplus.

3.1.4. Les coopératives un atout pour le développement durable face à la mondialisation

Dans cette approche nous nous limiterons à un aspect important du développement durable, à savoir, l'ancrage territorial. Les autres aspects ne seront pas traités.

Dans ce contexte de mondialisation on aurait pu croire à une perte de parts de marché des coopératives. Or, depuis 1997, elles en gagnent.

Aujourd'hui, à peu près 2 à 3 % de parts de marché ont été gagnées sur l'industrie capitaliste agroalimentaire en France. En effet, avec la mondialisation, les opportunités de profits ont évolué sectoriellement et géographiquement. Les entreprises capitalistes s'adaptent à ces évolutions en modifiant leurs portefeuilles d'activités. Les coopératives reprennent les actifs délaissés pour conserver les activités sur le territoire.

Quelques exemples :

- Ø Beghin-Say, la rentabilité devrait diminuer à partir de 2006, avec la réforme du règlement sucrier. Les fonds de pension majoritaire retirent leurs capitaux du secteur et les coopératives sucrières ont racheté ce groupe.
- Ø GMP (Grands Moulins de Paris) qui était entre les mains notamment de la société d'assurance : AXA ; même stratégie de dégageant, les coopératives de céréales reprennent avec les salariés de GMP.
- Ø Le foie gras : là encore, le secteur bancaire n'a pas eu les résultats escomptés et a effectué un dégageant. Aujourd'hui trois groupes coopératifs ont repris l'essentiel des actifs.

Le périmètre des coopératives a parfois aussi augmenté suite à des faillites d'entreprise capitalistes. La faillite du groupe BOURGOIN dans les poulets a permis au groupe coopératif TERRENA de consolider sa position sur le territoire français. Ces quelques exemples illustrent la stratégie de compensation des coopératives pour maintenir des productions et des emplois sur le territoire français qui sans ces reprises pourraient être délocalisées.

On voit ainsi le rôle déterminant des coopératives dans les territoires. Par ce biais, les coopératives participent au développement durable.

Il existe aussi des spécificités juridiques qui permettent d'éviter des OPA. Ceci n'a cependant pas totalement empêché des groupes capitalistes de reprendre des actifs coopératifs suite à des difficultés (ULN, ARCADIE...) et plus récemment le CABANON repris par un groupe chinois dans les conserves de tomate.

L'ancrage territorial est quand même une spécificité coopérative qui correspond bien à une logique de long terme.

Nous pensons que les coopératives sont plus nécessaires qu'hier pour l'agriculteur. Hier, de 1960 à 2000, elles étaient moins indispensables en raison d'une PAC protectionniste, aujourd'hui et demain elles deviennent déterminantes face aux risques de délocalisations, conséquence de la mondialisation.

En conclusion dans cet univers perturbé il faut poursuivre la réflexion sur la trajectoire et le sens à donner aux entreprises coopératives.

Au terme de cette approche on peut affirmer qu'une large majorité des coopératives est indispensable pour conserver les activités et les emplois de façon durable. Face aux déréglementations en cours, les coopératives sont des structures pertinentes et adaptées pour le XXI^e siècle, mais il convient d'être vigilant pour que la gouvernance des coopératives, et notamment des groupes complexes, maintienne le CAP sur le long terme.

L'internationalisation des coopératives est parfois nécessaire, mais il convient de la re-situer par rapport aux finalités de la coopérative, laquelle peut aussi évoluer.

L'ancrage sur le territoire restera cependant déterminant pour l'agriculteur même si ce dernier peut aussi se délocaliser.

Néanmoins la coopérative de part ses finalités (valorisation du produit d'abord) et son organisation (principe de dévolution d'actif) constitue une forme d'entreprise allant dans le sens du développement durable.

Ce n'est cependant pas une assurance tout risque et l'organisation coopérative ne pourra pas empêcher toutes les délocalisations de production. Les exemples évoqués de délocalisation, dans les légumes et les poulets, sont là pour confirmer ce risque. Une bonne organisation du commerce mondial et une politique européenne adaptée ⁽¹⁾ sont nécessaires compte tenu des différences de coût de produits au niveau mondial.

⁽¹⁾ Notamment maintien de certains prélèvements ou d'aides compensatoires (voir soutiens en 2.1.3)

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- γ AGRA-ALIMENTATION, 1996 à 2004 (Revue)
- γ AGRA INDUSTRIE (Revue)
- γ Jacques BERTHLOT, L'agriculture talon d'Achille de la mondialisation, Ed. l'Harmattan – 2001
- γ J. CABY et G. HIRIGOYEN, La création de valeur de l'entreprise, Ed. Economica, 1997.
- γ CEPIIL, L'économie mondiale, Ed. La Découverte – 2004
- γ Daniel COTE, Ouvrage collectif, Ed. De Boeck Université – 2001
- γ CYCLOPE, Les marchés mondiaux , Ed. Economica - 2003
- γ DEMETER, Ed. Armand Colin 2004
- γ Gérard DESHAYES, Logique de la coopération et gestion des coopératives, Ed. SKIPPERS 1988.
- γ Michel GRIFFON, Développement durable, Ed. Platypus – 2003
- γ IES, Les coopératives entre territoires et mondialisation, Ed. l'Harmattan – 2003
- γ INSEE, Tableau de l'économie française 2003/2004
- γ Paul R. KRUGMAN, La mondialisation n'est pas coupable, Ed. La Découverte – 2000
- γ Serge KOULYTCHIZKY – René MAUGET, Le développement des groupes coopératifs depuis un demi siècle : à la recherche d'un nouveau paradigme - RECMA 1T – 2003
- γ René MAUGET, « Quelles stratégies pour les coopératives agricoles ? », thèse Paris I, 1982.
- γ René MAUGET et Michel FORESTIER, De la coopérative au groupe coopératif – RECMA n° 278 – 279.
- γ Philippe NICOLAS, La formation des groupes coopératifs agro-alimentaires et la situation des agriculteurs sociétaires, Revue Economie et Gestion Agro-alimentaire, Juillet 1990.