



LES 300 PREMIÈRES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES MONDIALES, CLASSÉES PAR L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE (ICA)

GARRY CRONAN*

Le concept d'un classement mondial, comparable à celui du Fortune Global 500 et d'autres palmarès publics de sociétés commerciales, a été présenté devant l'Alliance coopérative internationale (ACI) lors de l'Assemblée générale d'octobre 2005 qui s'est tenue à Cartagena, en Colombie. Le premier classement préliminaire des 300 principales coopératives et mutuelles du monde a été publié un an plus tard par l'ACI au Forum pour une Mondialisation responsable de Lyon en octobre 2006.

Il n'est pas étonnant que le premier classement Global 300 des principales sociétés coopératives et mutuelles mondiales ait été publié en France. Car ce pays domine la liste des plus importants chiffres d'affaires de ce type de sociétés. Le classement Global 300 est également la première tentative sérieuse de quantifier et de hiérarchiser les principales sociétés

coopératives et mutuelles et de donner une idée de la taille commerciale de cette partie de l'économie sociale au sens large.

Ce texte précise le contexte de ce projet et énumère les principales conclusions de ce classement préliminaire.

LES RAISONS DE LA CRÉATION DE CETTE LISTE

L'ACI a réalisé ce classement mondial pour répondre à plusieurs préoccupations principales :

- démontrer l'efficacité des coopératives sur le marché mondial,
- accroître la visibilité du *business model* coopératif,
- fournir des éléments pour illustrer la cause des coopératives.

* Directeur de la Communication et de l'information de l'ACI, Directeur de Mondial 300.



Montrer que le modèle coopératif fonctionne

Un certain nombre d'arguments sont fréquemment utilisés pour critiquer la structure commerciale des coopératives, et notamment : sous l'effet de leur propre croissance, les sociétés coopératives et mutuelles perdraient dans une certaine mesure leurs caractéristiques propres. Leur taille même ferait qu'elles dépasseraient en quelque sorte le cadre coopératif. Cet argument implique que le modèle coopératif convient mieux à de petites structures, peut-être à des *start-up*. Dans ces configurations, les liens d'association entre des membres homogènes et l'objectif de répondre aux besoins spécifiques de ceux-ci est plus évident. Ces liens peuvent parfois, selon certains, être perdus lorsqu'ils se développent et que les membres s'éloignent et se différencient entre eux et au sein de l'organisation.

On avance également que la complexité actuelle du monde des affaires de grande envergure implique que le modèle démocratique serait moins adapté à ce type de marché, car son processus de décision est lent et mal adapté au type de réaction rapide nécessaire pour rester compétitif.

En raison de leur structure actionnariale, les sociétés à but lucratif (*for profit*) sont considérées comme un modèle supérieur, mieux à même de lever rapidement des capitaux, répondre aux besoins du marché tout en restant vouées à la maximisation des profits. En outre, le marché incite au respect de la discipline et surveille le comportement de ces organisations.

C'est pourquoi certains affirment qu'elles ont plus de chances d'être des organisations efficaces et efficientes notamment dans un marché mondial très concurrentiel (néo-libéral). Beaucoup de politiques officielles sont fondées sur cette hypothèse.

Compte tenu de ce contexte fortement négatif, il est important que les dirigeants des coopératives s'attachent à faire fonctionner ce modèle. Il faut susciter chez ces dirigeants eux-mêmes, la confiance dans les mérites de ce modèle et démontrer que l'on peut concilier le succès commercial et les valeurs coopératives.

Visibilité

Le projet Global 300 a pour but de rendre visible ce qui est souvent invisible. Dans de nombreux pays, les coopératives sont mal connues de nombreux publics, incluant :

- les sociétés coopératives et mutuelles elles-mêmes. Il y a un surprenant manque de connaissances parmi les dirigeants du secteur coopératif sur les différents modèles coopératifs utilisés de par le monde, ce qui marche et ce qui ne marche pas ;
- les médias, notamment les médias économiques. Les sociétés cotées, en raison de l'intérêt des investisseurs, sont beaucoup plus suivies. Lorsque l'on s'intéresse à une coopérative, c'est parfois dans le contexte d'une démutualisation ou un autre aspect négatif de son existence. On ne peut que difficilement se faire une idée de la taille et de la diversité des sociétés coopératives et mutuelles à travers les pages financières des journaux, la télé-



vision ou les autres médias. Il n'existe pas beaucoup de sources d'informations facilement accessibles sur les performances comparées et la compétitivité des grandes coopératives. Il n'est ainsi pas surprenant que, même pour les journalistes qui souhaiteraient modifier ce déséquilibre, il est difficile de trouver des informations faciles à comprendre,

- les responsables gouvernementaux et les décideurs au plan national, régional et international et ou sectoriel. Le contexte économique néolibéral aujourd'hui largement adopté de par le monde semble privilégier le modèle à but lucratif. Dans ce contexte, existe-t-il un espace pour l'option coopérative ? Les sociétés coopératives ont-elles une taille suffisante pour être considérées comme des entreprises mondiales importantes et ainsi avoir droit à une égalité de traitement ? Leur succès et leur taille permettent-ils de penser que la mondialisation ne doit pas se limiter à la croissance de grandes sociétés multinationales. Les sociétés coopératives et mutuelles peuvent-elles représenter une solution alternative sérieuse et plus juste au modèle dominant du profit ? Leur existence peut-elle également accroître la compétitivité des économies nationales ?

- les institutions universitaires et de recherche. Le projet Global 300 commence à produire des ensembles de données très utiles et jusqu'ici indisponibles pour les chercheurs. On peut espérer qu'il contribuera à augmenter le nombre de chercheurs dans le domaine du business model coopératif. Ce qui contribuerait à conférer une plus grande visibilité à

ce secteur au sein des milieux universitaires,

- les professionnels du conseil, de la comptabilité et du droit. Très peu d'éminents praticiens et conseillers se sont spécialisés dans les structures des sociétés coopératives et mutuelles. Pratiquement aucun ne s'est attelé à l'élaboration de « *business models* » coopératifs concurrentiels sur le plan international. Les coopératives sont pratiquement laissées à elles-mêmes pour définir les moyens d'internationaliser leurs opérations. La taille même du chiffre d'affaires cumulé du Global 300 donnerait cependant à penser qu'il existe un vaste marché pour ce type de conseils spécialisés. Il y a un besoin réel de véritables solutions alternatives aux conseils habituels prodigués aux coopératives et aux mutuelles, portant sur de nouvelles fusions et acquisitions avec cotation en bourse. Après tout, les sociétés du Global 300 ont atteint leur taille remarquable en dehors des marchés de capitaux dominants et des structures qui leur sont associées,

- la communauté au sens large. Le public dans son ensemble n'a pas réellement les moyens d'évaluer la taille et l'apport des coopératives et des mutuelles. Qui sait que le Co-operative Group a plus de magasins au Royaume-Uni que MacDonal'd's ? La présence quotidienne et le succès des coopératives doivent être rendus plus visibles. Même si les coopératives sont souvent des leaders de marché avec des marques bien établies, au niveau national ou régional, le commun des mortels ignore souvent que ces sociétés sont des coopératives ou des mutuelles.



Plaider la cause

Il s'agit d'être en mesure de prouver ce que l'on avance et d'agir en ce sens. Les coopératives n'ont pas été aussi actives qu'elles auraient dû l'être dans le débat public, notamment sur la mondialisation. Pour le faire, il faut des données solides et fiables permettant d'étayer les discours sur les avantages que ces organisations peuvent apporter tant sur le plan économique que social. Le projet Global 300 a pour but de contribuer à remédier à ces problèmes.

L'absence de données statistiques mondiales fiables et homogènes : le mouvement des coopératives et mutuelles connaît en quelque sorte une crise statistique. Un certain niveau de qualité est nécessaire dans ce domaine, et requiert une attention rapide. Tant que le mouvement lui-même ne pourra pas produire une base de données internationale crédible et homogène, il n'aura pas les éléments nécessaires pour plaider sérieusement la cause des coopératives, que ce soit au niveau national, régional, sectoriel ou international. Ce qui est nécessaire, c'est un projet statistique mondial détaillé comparable au projet Johns Hoskins sur le secteur non lucratif dans un certain nombre de pays et sur le plan mondial.

On s'attend à ce que le projet Global 300 agisse comme un catalyseur sur la création de bases de données nouvelles et homogènes, en mettant en évidence les avantages qu'il y a à produire des listes des sociétés coopératives et mutuelles les plus performantes. Déjà, la section européenne de l'ACI a commencé à tirer du Global

300 une liste des 100 premières coopératives européennes. Au niveau national, plusieurs pays ont commencé à compiler leur classement des Top 100 nationales sur la base méthodologique du Global 300. Chacune de ces initiatives contribuera à alimenter une véritable base de données en observant scrupuleusement une méthodologie homogène.

Si l'on parvient à mettre sur pied un vaste ensemble de données sur les sociétés coopératives et les mutuelles, il sera possible d'entreprendre des études comparatives entre coopératives et avec d'autres formes d'activité. Ceci permettra aux sociétés coopératives et mutuelles d'être intégrées dans les modèles économiques gouvernementaux et autres, et d'être ainsi pris davantage au sérieux.

Enfin, cette démarche permettra de répondre aux tendances, occasions et menaces, par exemple les démutualisations. Le classement Global 300 fait la liste des démutualisations potentielles. Depuis le début des travaux sur cette liste, plusieurs coopératives qui figuraient dans la première liste ont démutualisé ou projettent de le faire prochainement. Une meilleure compréhension des réalités commerciales auxquelles ces grandes coopératives doivent faire face permettra au mouvement coopératif mondial de formuler des réponses plus efficaces.

Méthodologie et critères utilisés dans l'élaboration du classement provisoire Global 300

Le critère de sélection et de classement au sein du Global 300 qui a été



retenu est le chiffre d'affaires. Cette méthode s'est inspirée de la liste Top 100 de la National Cooperative Bank américaine. Il est admis que ce critère est un instrument imprécis, qui ne reflète pas suffisamment l'importance de certains domaines des activités coopératives.

Les travaux sont fondés sur les comptes publics certifiés. Il était important de disposer d'une source indépendante et vérifiable pour les données financières retenues dans la sélection et le classement au sein du Global 300. Le degré le plus élevé d'agrégation comptable a été retenu. En outre, si une société coopérative ou mutuelle détient la majorité dans une entreprise du secteur non coopératif celle-ci est incorporée si elle figure dans les comptes du groupe.

Le Global 300 comprend un certain nombre de structures coopératives et mutuelles que l'on peut classer au moins dans les catégories suivantes :

- consortium + fédération,
- groupes coopératifs,
- sociétés contrôlées par des coopératives,
- entreprises coopératives,
- entreprises mutuelles.

Il faut noter qu'il n'existe pas de « norme » dans la manière dont ces grandes coopératives et mutuelles s'organisent. Il semble que ceci dépende du secteur d'activité, de l'histoire nationale et du contexte juridique.

Devise - Le dollar américain a été utilisé comme unité de compte, les autres monnaies étant converties en USD sur la base du taux de conversion applicable à la fin des exercices financiers 2004 respectifs. Les chiffres

utilisés dans le premier classement sont ceux de l'année financière 2004.

Sources des données

Trois types de sources ont été utilisés principalement.

Des recherches approfondies sur les sites Web. Une grande partie des informations, y compris les Rapports annuels, sont disponibles, dans plusieurs langues, sur la plupart de sites web des sociétés coopératives et mutuelles du Global 300.

Les bases de données existantes sur les sociétés coopératives et mutuelles aux niveaux national, régional et international, ainsi que des classements d'entreprises plus larges. Le classement est représentatif de l'importance et de la diversité des bases de données consultées (cf. annexe).

Informations publiées

Outre les éléments repris dans la liste ci-dessous des données publiées, l'on s'est efforcé de récolter d'autres types d'informations telles que les pays d'exercice, les marques et les parts de marché.

Les informations ci-dessous ont été publiées lors de la présentation du classement provisoire en octobre 2006. Voir www.global300.coop pour la liste complète.

- classement (par chiffre d'affaires)
- nom de l'organisation
- structure coopérative/mutuelle
- pays d'origine
- GCIS (système de classification par industrie)

- année de création
- chiffre d'affaires de l'exercice 2004
- total du bilan en 2004
- adresse Internet.

Qu'avons-nous appris ?

Il y a eu quelques réelles surprises - personne ne s'attendait à ce que le chiffre d'affaires cumulé soit aussi important. On a également obtenu confirmation de ce que savaient intuitivement de nombreux coopérateurs : les plus grandes coopératives sont concentrées dans plusieurs secteurs déjà connus sous le nom de « coopératif ».

Les principales conclusions sont :

- le chiffre d'affaires cumulé du Global 300 approche du trillion de dollars : \$ 963 milliards (€ 755 milliards).
- à titre de comparaison, le Canada, 9^{ème} économie mondiale, avait en 2004 un PNB de \$ 979 milliards (USD).
- le chiffre d'affaires varie de \$ 600 millions à \$ 53 milliards.
- le Global 300 se compose essentielle-

ment de sociétés appartenant à trois secteurs : agriculture - près d'un tiers de la liste (33%) dans pratiquement tous les pays démontre l'universalité et le succès de ce *business model*; ventes de détail et de gros - près d'un quart (25% de la liste) ; institutions financières - près de 40 % (assurances ; banques ; unions de crédit ; activités financières diverses)

- les autres secteurs représentés sont l'énergie, la santé et les industries manufacturières.

- la plupart des sociétés coopératives et mutuelles ont entre 50 et 100 ans d'existence et sont le résultat du travail de plusieurs générations d'activité et de développement dans leurs pays respectifs.

- vingt-huit (28) pays sont représentés dans la liste¹.

- près de 63 % du chiffre d'affaires du Global 300 provient de sociétés coopératives et mutuelles d'Europe, 20,4 % de la région Asie - Pacifique et le reste des Amériques, principalement l'Amérique du Nord.

- les dix principales sociétés coopératives et mutuelles sont :

Rang	Nom	Secteur d'activité	Pays	CA 2004*
1	Zen-Noh	Agriculture	Japon	53 898
2	Zenkyoren	Assurance agricole	Japon	46 680
3	Groupe Crédit Agricole	Banque	France	32 914
4	Nationwide Mutual Insurance	Assurance	États-Unis	23 711
5	Fédération nationale coopérative agricole	Agriculture	Corée	22 669
6	Groupama	Assurance	France	21 651
7	Migros	Commerce de détail	Suisse	17 779
8	The Co-operative Group	Commerce de détail et services	Royaume-Uni	16 556
9	Edeka Zentrale AG	Commerce de détail	Allemagne	15 986
10	Mondragon Corporation	Groupe de coopératives	Espagne	14 155

* en millions de dollars



Pays ayant le plus important chiffre d'affaires dans le Global 300, par ordre décroissant :

- France, Japon, États-Unis, Allemagne, Pays bas.

Pays ayant le plus de sociétés coopératives et mutuelles dans le Global 300 :

- États-Unis, France, Allemagne, Italie, Pays Bas.

Pays dans lesquels les sociétés du Global 300 représentent les plus forts pourcentages de PNB :

- Finlande 21,1 %, Nouvelle Zélande 17,5 %, Suisse 16,4 %, Suède 13 %.

Coopératives et Compétitivité

Le Forum économique mondial a récemment publié un classement 2006, basé sur les chiffres de 2004, des sociétés les plus compétitives dans le monde. Il est intéressant de comparer la liste des trois économies les plus compétitives avec celle publiée ci-dessus des pays où les sociétés coopératives et mutuelles du Global 300 représentent le plus fort pourcentage du PNB :

Il apparaît au premier abord une forte corrélation entre les économies ayant un pourcentage important d'activités coopératives et leur compétitivité.

Pays	Classement Global 300 % du PNB	Classement Global 300 en % du PNB	Classement de la compétitivité de Davos en 2006
Finlande	21,1 %	1	2
Nlle Zélande	17,5 %	2	23
Suisse	16,4 %	3	1
Suède	13,0 %	4	3

Manifestement, il nous faut encore poursuivre les recherches. Cependant, ce résultat montre que de nombreux gouvernements et autres organisations, notamment dans les pays de taille moyenne, ont peut-être sous estimé l'importance d'un secteur coopératif puissant au sein d'une économie équilibrée et compétitive.

Le projet Global 300 est un programme nouveau et intéressant de l'ACI tourné vers les entreprises - il a rencontré une approbation massive des membres et d'autres milieux. Il

témoigne d'une nouvelle orientation et d'un repositionnement de l'ACI qui devient le champion mondial et la principale source d'informations sur l'activité des sociétés coopératives et mutuelles.

Le projet devrait contribuer à la promotion et la coordination d'initiatives dans le domaine de la collecte de données et d'informations à des fins d'actions stratégiques et argumentaires sur le plan mondial, régional et national.

Enfin, il a déjà prouvé qu'il était un très puissant outil de communication au service de la cause des coopératives.



Annexe

Mondial - Sectoriel

- Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurances - Assurances
- Institut néerlandais des entreprises coopératives - Agriculture
- Conseil mondial des unions de crédit - Unions de crédit
- Association internationale des banques coopératives - Banque

Régional

- Organisations sectorielles européennes - Consommateurs, agriculture, banque, assurance

National

- USA
Top 100 de la National Cooperative bank, États-Unis
Département de l'Agriculture (USDA), Service des coopératives
 - Canada - Secrétariat aux coopératives du gouvernement canadien
 - Royaume-Uni - Coopératives britanniques
 - Japon - Union japonaise des unions de consommateurs
- Documents fournis directement par des personnes ou des organisations.

NOTES

1. Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Brésil, Canada, Chine, Corée, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Inde, Israël, Irlande, Italie, Japon, Mexique, Nouvelle Zélande, Norvège, Pays Bas, Portugal, Royaume-Uni, Singapour, Suède, Suisse, Taïwan.