

# **XXIème COLLOQUE**

*Paris, 26 novembre 2007*

**DYNAMIQUES ENTREPRENEURIALES  
ET STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT  
DANS L'ECONOMIE SOCIALE**

**QUEL AVENIR POUR LES COOPERATIVES  
D'ENTREPRENEURS ?**

**Partie 2**  
**Agriculteurs, artisans, commerçants, pêcheurs et  
transporteurs : les mouvements**

**Michel AUVOLAT GATE-CNRS  
Chantal CHOMEL COOP de FRANCE  
René MAUGET ESSEC-IMIA  
Fanny PONSOT Assistante ESSEC  
Jean SOUMAGNE UNIVERSTE D'ANGERS**

# **QUEL AVENIR POUR LES COOPERATIVES D'ENTREPRENEURS ?**

## **PARTIE 2**

**Agriculteurs, artisans, commerçants, pêcheurs et transporteurs :  
Les mouvements**

- P. 2            LES COOPERATIVES AGRICOLES  
                 René MAUGET**
- P. 25          LES COOPERATIVES D'ARTISANS  
                 Michel AUVOLAT**
- P. 34          LES COOPERATIVES DE COMMERCANTS  
                 Fanny PONSOT**
- P. 44          COMMERCE ASSOCIE ET COOPERATIVES DE COMMERCANTS  
                 EN FRANCE  
                 Jean SOUMAGNE**
- P. 54          LES COOPERATIVES DE TRANSPORTEURS  
                 Michel AUVOLAT**
- P. 65          LES COOPERATIVES DE PECHEURS  
                 Fanny PONSOT**

# **1. LES FONDEMENTS HISTORIQUES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES ET LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT**

**René MAUGET**

La Coopération agricole, en tant qu'expression de la solidarité paysanne, a des origines fort lointaines. Mais l'organisation et la concentration au sein du mouvement sont apparues au début du siècle.

L'indépendance et l'individualisme ont toujours été dans le monde paysan un sentiment très vif, mais il semble que les contraintes économiques et sociales de son environnement aient amené les agriculteurs à se grouper et à s'entraider pour résoudre les difficultés résultant de leurs conditions de vie souvent difficiles.

Les fruitières des Alpes et du Jura, créées au XIIème siècle, peuvent être considérées comme les premières sociétés s'apparentant aux coopératives agricoles actuelles : Leur but était, en raison de la difficulté des communications dans les hautes vallées, la mise en commun du lait (collecte) et la fabrication d'un fromage de conservation facile (transformation et commercialisation) : le gruyère.

De 1880 à 1890, furent créés de nombreux syndicats agricoles auxquels la loi du 21 mars 1884 donna une base légale et favorisa l'éclosion. Ils se mirent très vite à effectuer des opérations d'achats en commun (notamment d'engrais, exerçant ainsi le rôle actuellement dévolu aux coopératives agricoles d'approvisionnement).

Notons que le mouvement coopératif en agriculture s'est fait d'une façon indépendante de celui du mouvement ouvrier coopératif au XIXème siècle, ce n'est que plus tard que son influence eut des répercussions parmi les sociétés agricoles.

D'autres exemples montrent, dans l'histoire de la coopération, que les agriculteurs sont venus à la Coopération dans des périodes difficiles. Les ravages provoqués par le phylloxéra amenèrent un remplacement des vignes par des prairies dans la région des Charentes qui voit se créer les premières beurreries coopératives (les agriculteurs se groupèrent afin d'assurer des débouchés à la nouvelle production laitière). C'est en raison de la mévente des vins qu'apparurent les premières coopératives viticoles dans l'Hérault. On peut toutefois noter qu'à cette période, les relations avec les coopératives de consommateurs se développent, notamment dans le sud de la France. La crise de surproduction des années 1930 amena la création de nombreuses coopératives de stockage de céréales.

Le mouvement coopératif s'est ainsi implanté dans l'ensemble de la France et s'est étendu aux principaux secteurs de l'activité agricole.

## 1.1. LES GRANDS COURANTS D'IDÉES

L'histoire nous montre que les coopératives agricoles françaises ont été créées en réaction aux pressions de l'environnement mais ne résultent pas d'une construction s'appuyant sur les courants idéologiques. Les coopératives sont en France « des filles de la nécessité ».

Il nous apparaît cependant intéressant de citer les deux grands courants d'idées auxquels les penseurs se rattachent :

Un courant socialisant et réformiste pour lequel la Coopération est conçue comme un moyen de lutte socio-économique contre le capitalisme dans le but soit de le remplacer, soit simplement de le moraliser ;

Un courant plus pragmatique, avec des penseurs libéraux qui ne considèrent la coopérative que comme un instrument efficace d'organisation sans mettre en cause le système.

## 1.2. LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Le système coopératif a connu un développement important en France il poursuit aujourd'hui au début du second millénaire sa progression en France. Durant la dernière décennie, le périmètre des coopératives a augmenté de plus de 5 milliards d'euros.

Ce développement diffère selon les branches et les activités dans une même branche, est la résultante d'un certain nombre de facteurs que nous pouvons rapidement évoquer.

### 1.2.1. Les pressions économiques

- Au cours de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> et la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle, une série de phénomènes sont venus accroître la dépendance des exploitations agricoles aux autres secteurs de l'économie.

Ce sont, notamment, les progrès techniques réalisés au niveau de la production agricole (engrais chimiques, semences et plantes sélectionnées, puis l'insémination artificielle et les produits de traitement).

L'ensemble de ces progrès a eu pour effet d'accroître considérablement la valeur des consommations intermédiaires qui a augmenté plus vite que la valeur de la production.

Ainsi, les agriculteurs, devant la nécessité de maîtriser les prix de ces fournitures et les conditions techniques d'utilisation, ont été amenés à se grouper pour se défendre, face à des négociants pas toujours très scrupuleux sur les prix, sur la qualité et la bonne utilisation de ces facteurs de production.

- Par ailleurs, les progrès dans la technologie de transformation des produits agricoles et alimentaires ont été également un facteur de développement des coopératives parallèlement au développement des sociétés non coopératives. A développer un peu ou à déplacer pour expliquer ce facteur.
- De même, l'augmentation quantitative de la production agricole, consécutive à l'intégration du progrès technique, a étendu la dimension des marchés qui se sont internationalisés avec une surproduction permanente pour certains produits par rapport à une demande solvable. Voir remarque sur l'ouest pour développer  
Ce facteur a été important dans le développement numérique puis dans la croissance des coopératives qui ont dû assurer la concentration de l'offre, la recherche de nouveaux

---

<sup>1</sup> Source : Thèse René Mauget 1982 Paris I : Quelles stratégies pour les coopératives agricoles ?

débouchés, le stockage en l'état ou après transformation, voire même la dénaturation ou la destruction des produits dans les cas extrêmes pour limiter les effets pervers des excédents conjoncturels (effet king).

- Dans le même temps, la réduction de la population agricole active par exploitation et le désir de changer de mode de vie, ainsi que le coût croissant de la mécanisation ont amené les agriculteurs à rechercher des solutions. Là encore, la Coopération a été un outil précieux et largement utilisé (c'est le cas, entre autres, de l'expansion des CUMA).

### **1.2.2. Le soutien législatif et financier de l'Etat**

#### **Le soutien législatif**

Dans un premier temps, la législation a joué un rôle négatif. En effet, sans la loi Le Chapellier, de nombreuses coopératives se seraient créées avant 1884.

L'adoption de la loi 1884, autorisant la création de syndicats agricoles, a permis à ceux-ci d'organiser l'approvisionnement des exploitations agricoles face aux abus du négoce. Ensuite, la loi du 15 août 1936 ayant imposé aux coopératives de stockage, et à elles seules, de recevoir tous les blés offerts a largement contribué au développement numérique des coopératives de céréales puisque de 1936 à 1939 leur nombre est passé de quelques dizaines à plus de mille.

De même, la législation sur les SICA de 1961 et la législation sur les groupements de producteurs ont eu une influence importante sur le développement des SICA et des groupements à forme coopérative. Ainsi, dans la branche bétail et viande, nous sommes passés de 18 SICA en 1960 à 40 en 1961.

La loi de 1972, donnant à la Coopération un statut autonome assorti d'options, n'a sans doute pas eu d'effet sur le développement numérique des coopératives, mais la possibilité de lever des options telles que la dérogation à l'exclusivisme et les associés non coopérateurs, a eu des effets sur la croissance des groupes coopératifs.

#### **Le soutien financier de l'Etat**

Le facteur législatif a souvent été accompagné par un soutien financier.

Ce soutien a pris la forme de subvention, de taux d'intérêts réduits, de non-imposition, etc. ...

Cette attitude de l'Etat a incontestablement permis le développement du système coopératif. Ainsi, les coopératives laitières et vinicoles ont vu leur création facilitée grâce à la loi de 1899 qui provoque la constitution de coopératives régionales de crédit agricole et celle de 1906 qui leur donne la responsabilité du financement à long terme des coopératives agricoles à des conditions relativement avantageuses.

Par ailleurs, les subventions d'équipements accordées depuis 1939, aux coopératives pour 20% en moyenne des investissements réalisés (et parfois plus), expliquent, en partie, la forte augmentation de la part de marché des coopératives de transformation et de commercialisation. Sans ces subventions, de nombreux investissements n'auraient pu être effectués.

De même, la législation fiscale facilite l'autofinancement des coopératives et donc leur expansion.

La PAC depuis 1960 a eu également un rôle non négligeable dans le développement de l'agriculture (export avec subventions notamment).  
Au fil des ans, ce soutien s'est atténué.

### **1.2.3. Les facteurs humains et les mouvements d'idées**

Si les pressions économiques ont été un facteur du développement des coopératives (Coopération, fille de la nécessité selon l'expression de Gide) et si les soutiens de l'Etat ont été un moyen non négligeable de leur création, de leur maintien et de leur expansion, il ne faut cependant pas négliger l'action, au départ, de certains notables qui ont créé les premiers syndicats ainsi que le rôle des curés et des instituteurs qui créèrent chacun de leur côté un syndicat ou plus tard, entre les deux guerres, une coopérative agricole. Puis, le niveau économique et culturel des agriculteurs évoluant, ceux-ci ont pris en main leur destinée. Depuis la deuxième guerre, la plupart des initiatives sont parties des agriculteurs les plus dynamiques qui ont souvent puisé leur énergie dans des mouvements comme la J.A.C.<sup>(1)</sup> et sont passés par les C.E.T.A.<sup>(2)</sup> ; Ceci est particulièrement vrai pour les coopératives de productions animales.

Il convient également de signaler les liens qui existent entre les courants syndicaux et le Mouvement coopératif.

Depuis 1945, de nombreux responsables coopératifs sont d'anciens militants syndicalistes et la plupart des responsables syndicaux ont accompagné le développement des coopératives, jouant même parfois un rôle déterminant dans leur création.

Cette attitude des syndicalistes vis à vis de la Coopération, tend à devenir plus floue, voire même parfois très critique.

On assistera donc, notamment du fait du développement sous formes groupes d'entreprises, à une distinction plus marquée entre le syndicalisme et la Coopération Agricole.

### **1.24. La constitution d'appareils politiques comme éléments de développement du secteur coopératif**

#### ***Rappel historique des 2 tendances coopératives agricoles***

A l'origine, deux grandes organisations vont marquer l'évolution de la Coopération et de la mutualité jusqu'à la période actuelle, d'abord, la Société des Agriculteurs de France, rue d'Athènes, ensuite, la Société Nationale d'Encouragement à l'Agriculture qui a son point d'attache Boulevard Saint Germain. Désormais, on prendra l'habitude d'appeler les grands groupes par le nom de la rue dans laquelle se trouve leur siège.

Les deux groupes, qui ont comme lien d'être conservateurs, protectionnistes et dirigés par des notables extérieurs à la masse rurale, se distinguent à la fois par l'origine et les options politiques des responsables.

#### **a) La guerre 39-45**

---

<sup>(1)</sup> Jeunesse Agricole Catholique

<sup>(2)</sup> Centre d'Etudes Techniques Agricoles – 50% des administrateurs des CETA étaient sortis de la J.A.C.

En 1940, la plupart des organisations existantes furent dissoutes et remplacées par la corporation paysanne qui regroupe, de manière autoritaire, tous les agriculteurs. Cette corporation fut dissoute en 1944.

A cette même époque, en 1945, fut créée la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (F.N.C.A.) qui est constituée de Fédérations nationales de branches, elles sont unitaires, sauf, dans deux secteurs, l'approvisionnement et les céréales où deux groupes sont constitués :

- Le premier, dit Groupe Mac-Mahon, basé sur les unions, une pour les céréales, une autre pour l'approvisionnement.
- Le second, dit groupe Lafayette, basé sur les Fédérations : une pour les céréales, une pour l'approvisionnement.

Pour les agriculteurs, il n'y a pas vraiment rupture avec l'avant-guerre. Pour eux, le premier groupe Mac-Mahon est dans la lignée du Boulevard Saint Germain, le second groupe Lafayette est l'héritier de la rue d'Athènes.

### ***b) L'unité coopérative perdue puis retrouvée ... (1)***

En 1950, le groupe LAFAYETTE (ex. rue d'Athènes), estimant n'avoir pas obtenu au sein de la Fédération Nationale de la Coopération Agricole (F.N.C.A.) la place à laquelle il avait droit, se retire pour fonder la Confédération Générale des Coopératives Agricoles (C.G.C.A.). Ce groupe, par la suite, crée une union céréales, une union approvisionnement et une union polyvalente.

De même, le groupe MAC-MAHON (ex. boulevard Saint Germain) ajoute à ces deux unions spécialisées un organisme polyvalent, le C.A.F.

Plusieurs tentatives de rapprochement aboutissent, en 1960, à un organisme de liaison F.N.C.A. – C.G.C.A., le Conseil National de la Coopération Agricole Française. Pourtant, petit à petit, le désir d'unité prend corps. Rapports et réunions se succèdent à partir du deuxième semestre 1964 et finalement, le 3 Février 1966, se tient l'assemblée constitutive de la Confédération Française de la Coopération Agricole (C.F.C.A.) aujourd'hui COOP DE FRANCE.

En 2007, ces clivages se sont largement estompés suite à des rapprochements sur le terrain (fusion des coopératives) et au sommet (groupe SIGMA), aujourd'hui IN VIVO.

Néanmoins, ces racines différentes ont souvent empêché des restructurations pertinentes et ont accentué la concurrence entre coopératives.

### **1.2.5. Le désengagement du capital agro-alimentaire non coopératif**

Si les coopératives se sont heurtées, dans une première phase de leur développement, à de petites et moyennes entreprises dont beaucoup ont disparu, progressivement, l'expansion des coopératives a été confrontée à de puissants groupes nationaux ou multinationaux. Cette évolution a pour conséquences :

- D'une part, la disparition de petites et moyennes entreprises incapables de faire face à cette pression, celles-ci peuvent être reprises par le secteur coopératif qui accroît ainsi son influence ;
- D'autre part, les grandes sociétés qui bénéficient d'une mobilité importante de leurs capitaux glissent ceux-ci vers des produits alimentaires nouveaux à forte élasticité de la demande ou vers des secteurs ou des pays où les opportunités de profit sont plus élevées.

---

<sup>(1)</sup> P. RAYMOND – Coopération Agricole Combat pour l'Unité. Editions Pays d'Ici et d'Ailleurs – 1979.

Ce retrait volontaire de capitaux a été dans les années 1970-80 un facteur important de la croissance des coopératives. (ex : désengagement du groupe PERRIER-SAPIEM du secteur laitier).

En effet, les coopératives, qui ont pour vocation d'écouler tous les produits des agriculteurs, sont tentées de racheter ces entreprises. Ce rachat peut souvent améliorer leur équilibre global (économie d'échelle, rationalisation des transports, nouveaux débouchés, etc. ...) mais parfois elles le font dans un esprit de solidarité avec les producteurs agricoles que l'on a laissé choir. Elles se posent néanmoins la question : faut-il tout racheter si la conséquence en est une diminution du revenu des producteurs adhérents ?

Aujourd'hui ce mouvement continue (Ex : BOURGOIN volaille, GMP farines, BEGHIN-SAY sucre, EVIALIS, GLON SANDERS, alimentation du bétail, PERNOD-RICARD, cidre...).

### **1.2.6. Les nouvelles conditions de financement**

Si traditionnellement, les coopératives ne peuvent compter que sur le capital social des agriculteurs et les emprunts du Crédit Agricole, depuis quelques années, avec la réforme des statuts de 1972, les coopératives peuvent, en levant l'option des associés non coopérateurs, mobiliser des capitaux propres procurés par des établissements spécialisés du type UNIGRAINS et SOFIPAR. ...

Ces financements, bien qu'insuffisants, permettent des opérations de croissance interne ou externe qui n'auraient pu être réalisées sans ces montages financiers.

### **1.2.7 La constitution de groupes coopératifs**

En France, la concentration des groupes coopératifs ne s'est effectuée de façon significative que depuis moins de 50 ans, même si des unions ont été créées aussitôt après la guerre comme ce fut le cas de l'Union Nationale des Coopératives Agricoles de Céréales (U.N.C.A.C. – Groupe Mac-Mahon) créée en 1945 ou de l'Union Générale des Coopératives Agricoles Françaises (U.G.C.A.F. – Groupe Lafayette) créée en 1948 (ces deux groupes sont réunis aujourd'hui dans In Vivo pour l'essentiel de leur activité à l'exception de « Point Vert », toujours en concurrence avec Gamm-Vert.).

Cependant, ce n'est que plus tard, vers 1957, que ces unions se sont développées avec l'activité exportation.

La constitution des groupes s'est effectuée de plusieurs façons :

#### **a) Des unions de commercialisation ou de gestion de marque, par branche, créées dans les années 1960. Les exemples :**

- De la SODIMA-YOPLAIT, pour les produits frais, créée en 1964, par 6 coopératives ou unions régionales.

Aujourd'hui, la SODIMA, devenue SODIAAL, regroupe des coopératives et des unions et a passé une cinquantaine d'accords de franchise dans plus de 40 pays.

- Du Groupement d'Intérêts économique GAMA-NOVA, pour les produits frais, créé en 1969 par 7 coopératives. Marque aujourd'hui contrôlée par le groupe privé ANDROS.
- Dans les années 1990 LAITA (CANA, COOPAGRI, EVEN) entre dans cette même logique.

#### **b) Des groupes de transformation et de commercialisation ayant une activité dominante, par exemple :**

- L'Union Laitière de Normandie (U.L.N.), créée en 1962, est devenue le groupe numéro un français pour le secteur laitier et le premier groupe coopératif français avec un chiffre d'affaires consolidé de près de 6,5 milliards de francs, en 1979.

Depuis les actifs de ce groupe ont été repris par le groupe BONGRAIN (début des années 1990).

- La SICA MAINE VIANDE SOCOPA créée en 1963, actuellement SOCOPA-SA

**c) Des groupes polyvalents :**

- Sous forme d'unions, c'est le cas d'UNICOPA en Bretagne, créée en 1960,
- Sous forme de coopératives centralisées, à l'exemple des deux plus importantes :
  - COOPAGRI Bretagne, créée en 1911,
  - La Coopérative La Noëlle d'Ancenis (C.A.N.A.), créée en 1932, qui rayonne sur plusieurs départements → aujourd'hui TERRENA.

La croissance de ces groupes s'est effectuée selon des processus différents :

- Par intégration horizontale (concentration de l'offre et augmentation de la polyvalence),
- Par intégration verticale (pénétration dans la chaîne agro-alimentaire),
- Cette expansion a été le fruit d'une croissance interne accompagnée, le plus souvent d'une croissance externe (fusion et achat de sociétés non coopératives).

## 2. ÉVOLUTION QUANTITATIVE DES COOPÉRATIVES DEPUIS 40 ANS

### 2.1. CHIFFRES CLEFS

Années	1965	1972	1978	2000	2006
Nbre d'organismes	5 717	4 700	4 141	3 700	3 200 <sup>(1)</sup>
CA Milliards Francs et d'euros	20,6 F	50 F	110 F	65 € (425 F)	78 € (511 F) <sup>(2)</sup>
Salariés	80 211	95 700	107 000	130000	150 000 <sup>(2)</sup>
	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : SCEES	Source : Coop de France	Source : Coop de France

(1) + 12 500 CUMA

(2) Y compris environ 1 600 filiales

### 2.2. PART GLOBALE DES COOPÉRATIVES DANS LES FILIÈRES

Chiffre d'affaires de la coopération dans la transformation des produits agricoles : 30 milliards €

⇒ soit environ 21 % des IAA

⇒ mais 40 % des secteurs maîtrisés par les coops

### Les parts de marché de la coopération agricole :

La coopération agricole est majoritaire dans la collecte des matières premières agricoles. Présente dans la première et deuxième transformation, ses parts de marchés sont moindres dans les produits élaborés.

**Quelques chiffres significatifs :**

<b>PRODUCTION</b>	<b>PARTS DE MARCHÉ</b>
<b>POLE ANIMAL :</b>	
Nutrition animale	60%
Aviculture/foie gras	55%
Bétail viande	
- porc (production)	96%
- bovins ( production)	36%
Lait	
- collecte	47%
- Transformation	45% environ
Insémination animale	
- bovins	95%
- caprins	100%
<b>POLE VEGETAL</b>	
Betteraves	
-sucre	62%
Grains - collecte	75%
Approvisionnement	70%
Forêt	23%
Lin (teillage)	56%
<b>CULTURES SPECIALISEES</b>	
Vin	
- AOC	40%
- Vin de pays	70%
- Champagne	30%
<b>FRUITS ET LEGUMES</b>	
- Fruits frais	35%
- Légumes frais	28%
- 4ème gamme	45%
<b>TABAC</b>	100%
<b>MIEL</b>	20%

**2.3. COMMENTAIRES**

- Une information statistique imparfaite
- Une baisse régulière
  - 1939 : 23 000 coops.
  - - 40% depuis 1965
  - CA x 25 depuis 65 (x3 monnaie constante)
  - Environ les ¾ des agriculteurs adhèrent à au moins une coopérative
  - Hausse d'emplois salariés en 40 ans, mais 3 chocs
  - Un périmètre en augmentation depuis 1997 après régression fin années 1990
  - Une VA inférieure aux E.N.C. 13% contre 20% environ
  - 1 600 filiales de droit commun qui représentent plus de la moitié des salariés (76 000)
  - une grande dispersion dans les chiffres d'affaires : moins de 10% des groupes coopératifs (soit environ 300) réalisent les ¾ du chiffre d'affaires global.

## 2.4. LES PRINCIPAUX GROUPES COOPÉRATIFS FRANÇAIS (LE TOP 20)

	ENTREPRISES	COORDONNEES	ACTIVITES PRINCIPALES	MARQUES PRINCIPALES	C.A. CONSOLIDÉ 2006 (M€)
1.	Terrena	44150 Ancenis	Polyvalente	Gastronome, Paysan Breton, Soviba, Val d'Ancenis	3 100
2.	In Vivo	75782 Paris	Céréales approvisionnement	Gamm Vert, Semences de France	2 800
3.	Tereos	02390 Origny	Sucre	Beghin Say, L'antillaise, La Perruche, Origny	2 277
4.	Sodiaal	75014 Paris	Lait	Yoplait, Candia, Riches Monts, Nactalia	1 955*
5.	Socopa	75755 Paris	Viande	Hit Burger, Val Tendre, Valtero	1 940
6.	Agrial	14050 Caen	Polyvalente	Florette, Manon, Priméale, Prim'Co	1 520
7.	Coopagri Bretagne	29206 Landerneau	Polyvalente	Paysan Breton, Prince de Bretagne, Regilait, Ronsard	1 453
8.	Unicopa	29210 Morlaix	Polyvalente	Cuisine et Vrai, Brocéliande, Rippez	1 400
9.	Cecab	56004 Vannes	Polyvalente	D'aucy	1 313
10.	Champagne Céréales	51059 Reims	Céréales approvisionnement	Banette, Francine	1 103
11.	Cristal Union	45490 Corbeilles en Gatinais	Sucre	Daddy	1 100
12.	Limagrain	63720 Ennezat	Semences, Bio-Santé	Limagrain, Vilmorin, Clause, Pain Jacques	1 093
13.	Cooperl Hunaudaye	22403 Lamballe	Viande	Calidel	1 008
14.	Epis-Centre	18028 Bourges	Céréales approvisionnement, meunerie, malt		964
15.	Groupe Even	29260 Ploudaniel	Lait, approvisionnement, nutrition animale	Even, Paysan Breton, Mamie Nova, Kerguelen	893
16.	Euralis	64230 Lescar	Polyvalente	Semences Rustica, Montfort-Grimaud, Rougié-Bizac	829
17.	Maisadour	40001 Mont de Marsan Cédex	Polyvalente	Delpeyrat, Sarrade	617
18.	Alliance Agro Alimentaire	31016 Toulouse	Lait	Cantorel, Capitoul, Pilpa	616
19.	Unéal	62054 St Laurent Blangy Cédex	Polyvalente		588
20.	Agralys	28201 Châteaudun	Céréales approvisionnement		540

Source : Rapports annuels-presse

### 3. STATUT ET GOUVERNANCE DES COOPERATIVES

#### 3.1. LOI DE 1972

##### Objet

- Groupement professionnel
  - Société à capital variable
  - Société de personne
  - Société juridiquement spécifique différente des sociétés civile et commerciale.
  
- Société assortie d'options
  - Options :
    - option économique : dérogation exclusivisme
  
  - Options financières :
    - associés non coopérateurs
    - réévaluations des bilans
    - revalorisation du capital social
  
  - Options gouvernance
    - pondération des voix
    - gestion pour directoire et conseil de surveillance
  
  - Utilisation en commun par les agriculteurs de tous moyens propres à :
    - faciliter ou développer l'activité économique de sociétaires;
    - accroître les résultats de leur activité.

#### 3.2. ÉVOLUTION DES SPÉCIFICITÉS JURIDIQUES

Les lois de 1972, 1991 et 1992 ont aménagé partiellement les contraintes économiques et financières.

Par ailleurs, la politique de filialisation a facilité le partenariat financier (holding), le partenariat industriel et commercial avec les firme capitalistes → remontée des dividendes à l'agriculteur (loi 1991).

La loi de 1999 sur la consolidation des comptes a conduit à plus de transparence financière.

La loi du 6 janvier 2006, suite au rapport Guillaume, a pour ambition de renforcer l'information, le pouvoir des agriculteurs, et d'inciter à plus de redistribution des surplus aux adhérents au détriment de la mise en réserves des excédents.

#### 3.3. REGIME FISCAL

- Impôt sur les sociétés : exonération pour les opérations réalisées avec les sociétaires.
- Les activités avec les tiers et les filiales sont fiscalisées.
- Taxe professionnelle :
  - base réduite de moitié
  - exemption :
    - pour les coopératives employant trois salariés au maximum;
    - pour les coopératives de vinification.

- Les coopératives de fruits et légumes, d'insémination animale et les CUMA.

### 3.4. GOUVERNANCE

- Administration :
  - soit par un conseil d'administration composé d'associés coopérateurs et, en cas d'option statutaire, d'associés non coopérateurs dans la limite maximale du tiers des sièges ;
  - soit par un directoire et un conseil de surveillance.
- Contrôle des comptes par un commissaire aux comptes ou par un organisme de révision agréé.
- Droit de vote égal pour chaque sociétaire. Cependant, possibilité de "pondération des voix" si option statutaire..
- Principe de l'exclusivisme : repose sur un engagement pluriannuel d'activité entre l'agriculteur et la coopérative. Dérogation possible à cette règle : selon certaines modalités, les tiers non coopérateurs peuvent être admis à bénéficier des services de la coopérative dans limite de 20% du chiffre d'affaires annuel.
- Responsabilité de l'associé :
  - coopérateur : limitée à deux fois le montant des parts qu'il a souscrites ou aurait dû souscrire ;
  - non coopérateur : limité à sa part de capital social.

### 3.5. LES RELATIONS DE LA COOPÉRATIVE AVEC LES ADHÉRENTS

Des enquêtes effectuées auprès de sociétaires ont montré que leurs motivations d'adhésion et que leurs attentes sont différentes selon les types d'agriculteurs.

**Les différents types d'agriculteurs (exemple d'enquête dans le centre de la France) :**

*Type 1 : Les coopérateurs préoccupés d'efficacité et de dynamisme* Ces agriculteurs sont très attachés à l'existence d'un outil coopératif. Ils donnent la priorité à l'efficacité économique même si cela oblige à renoncer à certains principes de la coopération.

*Type 2 : Les coopérateurs qui prônent le retour aux petites unités*

Ils considèrent que la coopération sera à nouveau satisfaite si l'on en revient à de petites unités gérées par les agriculteurs eux-mêmes et non pas par des administratifs (directeur, etc.)

*Type 3 : Il a le profil du coopérateur déçu, en lutte plus ou moins ouverte avec les coopératives existantes*

Cette cassure est intervenue lorsque la coopérative a perdu sa « taille humaine » ou n'est pas assez « performante » au regard des autres structures.

*Type 4 : Non coopérateur par principe ou indifférent*

Ce type est composé d'individus qui rejettent toute forme associative ou s'en désintéressent. Ce type d'agriculteur s'adresse parfois à la coopérative en raison de la proximité ou en cas de carence du négoce.

*Type 5 : Le coopérateur inconditionnel*

La coopérative est pour lui un organisme de tutelle. Les rapports avec la coopérative reposent essentiellement sur la confiance et la fidélité. On fait confiance à la solidité de l'appareil coopératif et à ses dirigeants.

## **4. ÉVOLUTION ET MUTATIONS DANS LES COOPÉRATIVES AGRICOLES**

### **4.1. UN ENVIRONNEMENT QUI A ÉVOLUÉ DANS UN SENS PAS TOUJOURS FAVORABLE AUX COOPÉRATIVES, SURTOUT DEPUIS UNE VINGTAINE D'ANNÉES**

Nous reprendrons ici seulement quelques points clefs de cet environnement en notant à chaque fois si dans ces évolutions les coopératives sont globalement capables d'améliorer leurs positions concurrentielles par rapport aux firmes privées.

Cette analyse globale ne prétend pas bien sûr présenter la situation de chaque coopérative, mais seulement évoquer les grandes tendances.

#### **a/ L'eupéanisation et mondialisation des marchés et des concurrents**

Cette évolution, non récente, qui s'est accélérée depuis les années 1980 avec la signature de l'acte unique et les accords GATT/OMC, a conduit de nombreuses entreprises à effectuer leur eupéanisation ou leur internationalisation. Cette stratégie de changement de dimension de marché est délicate et demande souvent des moyens financiers considérables.

Les coopératives sont face à cette stratégie moins flexibles et disposent souvent de moins de moyens que leurs concurrentes. De plus elles s'interrogent, parfois à juste titre, sur la pertinence de cette stratégie par rapport à leurs finalités.

#### **b/ L'internationalisation de la distribution et les stratégies de discount**

Cette évolution de la grande Distribution a des conséquences multiples sur les structures concurrentielles pour les coopératives françaises.

A titre d'exemple, l'eupéanisation de la distribution, faite souvent à partir des groupes français qui contrôlent la moitié des 10 premiers groupes européens, peut constituer un atout pour des marques distributeurs allant vers l'Espagne ou le Portugal face à des industries pas encore compétitives. A l'inverse, les "hard discounters" allemands peuvent venir avec leurs produits parfois plus compétitifs que les nôtres.

Quant aux stratégies de discount en France, marques distributeurs ou premiers prix, sont-elles un atout pour les coopératives ? Les coopératives possèdent peu de marques bien placées au sein des oligopoles (à l'exception de quelques marques Yoplait, Candia, Florette, D'Aucy notamment). Elles peuvent donc s'attaquer aux grandes marques par le biais de marques distributeurs et développer ainsi le marché et les droits à produire.

#### **c/ Des produits de plus en plus transformés**

Aujourd'hui en France plus des trois quarts des produits subissent une transformation ou un conditionnement plus ou moins poussé. Cette évolution demande des moyens financiers importants pour la recherche, des outils de taille efficace, la communication.

Les coopératives butent souvent sur la ressource financière pour suivre ces évolutions.

Face à ce dilemme doivent-elles rester des fournisseurs de matière première pour les groupes privés ou doivent-elles suivre cette évolution. Nous y reviendrons en traitant l'enjeu de l'intégration verticale.

**d/ Une baisse tendancielle voire même brutale des protections suite aux chocs PAC et GATT/OMC**

Les chocs PAC et OMC des années 1990 et 2000 ont touché les coopératives et leurs effets vont se poursuivre (baisse des prix, éliminations des aides à l'exportation, baisse des droits de douane).

**e/ Des agriculteurs mieux formés, mieux informés, plus exigeants, ayant plus de difficultés**

L'évolution du comportement des agriculteurs entraîne des conséquences notamment sur deux points :

- Une plus grande volatilité en fonction des prix pratiqués
- Un comportement financier qui se modifie.

Cette évolution du comportement des agriculteurs a conduit les coopératives à faire évoluer les Valeurs.

On passe des Valeurs classiques : l'égalité et la solidarité à des valeurs aujourd'hui véhiculées par la plupart des coopératives : l'équité, la transparence.

L'équité se définissant le plus souvent par : 1 Service = 1 Coût = 1 Prix (l'adhérent bénéficie de la réduction du coût qu'il engendre pour sa coopérative).

Cependant ces nouvelles Valeurs sont aujourd'hui dépassées par un certain nombre de pratiques que les coopératives mettent en place sur demande des agriculteurs et sur pression de la concurrence par exemple : tarifications différentielles en fonction des zones, faibles affectations de charges sur le cours du jour, lequel progresse parfois dans certaines zones à forte concurrence au détriment du prix moyen coopératif.

Ces différentes pratiques, largement développées par les négociants et acceptées par les agriculteurs non coopérateurs, poseront sans doute dans l'avenir des questions d'identité pour les coopératives et déjà des agriculteurs "fidèles" se sentent pénalisés par rapport à des adhérents volatils.

Dans ce contexte, les coopératives ont été conduites à mettre en place des prix différenciés, en fonction de critères objectifs et non discriminatoires, accessibles à tous, pour encourager les agriculteurs les plus performants (ce qui ne signifie pas nécessairement les plus gros) et inciter à l'amélioration des pratiques.

Sont ainsi proposés des programmes de fidélisation pour les adhérents qui s'engagent à 100%.

L'utilisation de filiales négoce pour conduire un marketing plus différencié à côté d'une coopérative qui aurait une politique de relation avec les sociétaires plus égalitaire et plus solidaire se rencontre parfois.

En matière de comportement financier nous assistons également à une évolution, l'agriculteur raisonne davantage rémunération et rentabilité de ses capitaux ce qui implique souvent une meilleure rémunération du capital social, mais aussi demain certains agriculteurs préféreront apporter leur financement dans les structures holding ou dans les filiales industrielles et commerciales pour avoir accès aux éventuels dividendes et surtout aux plus values potentielles. D'ores et déjà quelques coopératives font le choix et le pari de l'ouverture des holdings à leurs coopérateurs.

#### *f/ Les relations avec l'Etat*

Au début des années 1960 les pouvoirs publics se sont largement appuyés sur les structures coopératives comme moyens d'organisation de la production.

Aujourd'hui les pouvoirs publics ne font plus de distinction pour mettre en œuvre les politiques entre les coopératives et les autres structures de droit commun.

#### *g/ Les contraintes réglementaires*

Les mises aux normes dans certains secteurs vont conduire à engager des investissements qui sont trop lourds pour certaines petites coopératives, tout comme la mise en œuvre obligatoire du règlement 178/2002 sur la traçabilité. Ce qui va conduire à accélérer la concentration (ex. céréales approvisionnement).

#### *h/ L'augmentation du coût réel du financement entre 1983 et 1995*

Dans les années 1970 et au début des années 1980 le taux d'intérêt réel était souvent négatif (taux nominal-inflation). A la fin des années 1980 nous avons en Europe un taux réel de 6%, à 8%.

Cette évolution constitue un facteur clef de réussite ou d'échec des stratégies conduites avec emprunt.

L'endettement en moyenne plus élevé dans les coopératives a été un bon accélérateur de croissance dans les coopératives jusqu'au milieu des années 1980, l'inflation venant gommer les effets d'un endettement élevé. Depuis 1985, le changement d'environnement financier est venu pénaliser la croissance par endettement.

Cette dernière variable explique dans une large mesure les difficultés de nombreuses coopératives qui ont poursuivi la même stratégie que par le passé entre 1983 et 1995.

Les tentatives du législateur pour mettre en place des produits spécifiques du type titres participatifs, certificats coopératifs d'investissement ou autres produits chers, n'ont rien solutionné sur le fond. Depuis 1995, les taux réels sont plus raisonnables, ce qui a permis une augmentation du périmètre coopératif par rachat et d'ENC.

Le handicap financier au niveau de la société mère coopérative par rapport à la société de capitaux reste lorsque les besoins sont importants. La filialisation des activités avec structure holding a parfois permis de faire entrer plus facilement des capitaux propres, mais cette solution a souvent été insuffisante pour régler les problèmes financiers des groupes coopératifs agro-alimentaires. (Voir politiques financières).

## **4.2. LES MANŒUVRES STRATEGIQUES DES COOPERATIVES : ENJEUX ET PERSPECTIVES**

### *a/ La stratégie de concentration*

La concentration a été importante sur les 40 dernières années, la chasse aux parts de marché et aux économies d'échelle reste un objectif pour de nombreux groupes.

Cependant, les études montrent que la concentration à elle seule ne suffit pas à assurer la rentabilité (encore faudrait il définir ce concept dans le cas coopératif qui n'a pas les mêmes buts qu'une société de capitaux). Il convient donc de bien concentrer les fonctions qui doivent l'être (collecte, outil industriel, commercialisation, recherche, finance, etc.) pour réduire les coûts ou améliorer l'efficacité. De nombreuses erreurs ont été faites sur ce point : grande dimension n'est pas synonyme de faible coût.

Si la concentration est souvent nécessaire par rapport aux pressions de l'environnement, pour les produits de masse, il existe encore de nombreuses opportunités pour des entreprises plus petites qui vont travailler sur des segments de marchés différents.

Cette concentration a été essentiellement effectuée de deux façons :

- ™ Par regroupement de coopératives (le plus fréquent)
- ™ Par rachat d'entreprises privées (plus coûteux)

Cependant les grandes manœuvres dans la distribution (CARREFOUR – PROMODES), la globalisation des marchés et l'internationalisation des concurrents vont conduire les coopératives à accélérer le processus de concentration.

### ***b/ La stratégie d'intégration verticale***

Cette stratégie s'est traduite dans les campagnes par deux slogans : "récupérons la valeur ajoutée" ou dans les années 1970 "suivons le Bœuf".

L'intégration verticale a été largement développée dans les secteurs de productions animales (lait viande) ; peu de coopératives se sont limitées à la collecte. Par contre, en céréales, l'intégration verticale n'a pas été très poussée mis à part quelques groupes (CHAMPAGNE CERÉALES notamment).

Depuis quelques années, on assiste à des désengagements forcés avec un retour au métier de base (ULN, ARCADIE, TRANSAGRA, FRANCE VOLAILLES). Dans ces retraits les coopératives ont conservé parfois une participation minoritaire dans la société repreneuse.

Il convient de signaler que dans la plupart de ces cas, si le contrôle a été perdu, les droits à produire avec un contrat incluant des clauses dissuasives peuvent résister mais les risques de délocalisation des productions sont plus grands.

Attention aussi à la notion de taille critique pour chaque maillon de la chaîne d'intégration.

En conclusion les stratégies d'intégration verticale ne sont pas fermées aux coopératives mais elles devront être raisonnées dans ce nouvel environnement plus difficile et souvent sous forme partenariale notamment avec le privé.

Les coopératives pouvant autofinancer seules l'aval sont de plus en plus rares. De plus, il faut maîtriser les techniques et les marchés, c'est là que le partenariat industriel, commercial et financier peut apporter les facteurs de réussite mais ce n'est pas non plus une assurance tout risque (voir faillite de BOURGOIN).

### ***c/ La diversification est-elle la panacée ?***

Plusieurs études conduites ces dernières années auprès des coopératives évoquaient la diversification comme solution aux chocs PAC (1984 et 1992).

Depuis, on assiste plus à des recentrages sur le ou les métiers de base qu'à des diversifications. Les groupes polyvalents de l'ouest de la France ont su également se restructurer autour de 3 à 4 métiers et se concentrer par partenariat autour de ces métiers.

Il existe néanmoins quelques cas de diversification majeure, c'est le cas de la PAU-EURALIS ou de MAISADOUR qui ont effectué des alliances avec le privé (Ex. BONDUELLE) ou des rachats d'entreprises (Ex. Foie gras) et la CASAM (aujourd'hui AGRIAL) en légumes et en viande à partir d'une coopérative d'approvisionnement.

La diversification demande des moyens financiers, des compétences techniques, un marché. Là encore pour acquérir ces atouts, le partenariat est souvent une solution plus rapide et moins risquée.

#### d/ Les stratégies d'internationalisation

Nous avons vu que les marchés et les concurrents privés s'internationalisaient. Les coopératives exportent mais sont peu internationalisées (implantation à l'étranger). En effet, l'internationalisation n'est pas toujours bien perçue par l'adhérent qui craint parfois à juste titre que celle-ci soit négative pour lui, limitation des droits à produire, réimportation de produits moins chers.... Cependant sur le moyen terme, les concurrents qui optimisent leur rentabilité par leur couverture internationale pourront posséder un avantage compétitif face à des coopératives, surtout lorsqu'il existe des barrières à l'exportation.

En France, une trentaine de groupes coopératifs ont conduit des stratégies d'internationalisation (SODIAAL, LIMAGRAIN, CHAMPAGNE CEREALES, CECAB, AGRIAL, TERREOS, etc).

L'enjeu de l'internationalisation implique des choix qui sont très souvent difficiles à faire par les responsables de coopératives et les résultats attendus ne sont pas toujours au rendez vous et difficiles à expliquer aux coopérateurs.

### **4.3. LES POLITIQUES FINANCIÈRES DÉPLOYÉES PAR LES COOPÉRATIVES**

Nous avons évoqué précédemment l'importance de ce facteur dans l'évolution de coopératives françaises.

En effet, la faible capacité d'autofinancement par rapport aux IAA privées est souvent la conséquence d'une valeur ajoutée plus faible. A titre d'exemple, au début des années 2000, le taux moyen de valeur ajoutée des firmes privées présentes dans les IAA était nettement supérieur à celui des coopératives dans la même branche, respectivement 20% et 13%.

Cette faible CAF engendre une faible capacité de croissance autofinancée donc un recours plus important au financement extérieur. Par ailleurs, nous voyons qu'en France notamment les agriculteurs financent à un faible niveau leurs outils coopératifs, il en découle donc une nécessité de financer davantage par l'emprunt. Cette solution, parfaitement acceptable lorsque le taux d'intérêt réel était négatif ou très faible (effet de levier), devient dangereuse avec des taux d'intérêt réel élevé (effet de massue). Plusieurs difficultés de coopératives depuis 1985 peuvent s'expliquer en partie de cette façon. Actuellement les taux réels sont redevenus moins élevés et les banques redisent à loisir qu'il n'y a pas de difficulté à financer de bons projets.

Le texte sur les titres participatifs et la loi à dominante financière du 3 janvier 1991 n'ont pas apporté de solutions satisfaisantes à l'insuffisance de capitaux propres, car ces capitaux sont chers pour l'entreprise et pas très attractifs pour l'apporteur. Une dizaine de coopératives auraient utilisé les titres participatifs dont 2 en bourse (CANA, ULN). Par contre, les autres produits (CCI, obligations) ne sont pas utilisés. Les CCI supposent une rentabilité incompatible avec les métiers exercés par les coopératives (collecte et stockage). L'absence de plus values sur le capital social et les éventuels conflits d'intérêts entre les investisseurs extérieurs et les agriculteurs sont un frein à l'entrée de ceux ci dans le capital de la coopérative.

Les systèmes de portage mis en place par les banques soit au niveau de la société mère soit au niveau des filiales sont également utilisés par les groupes coopératifs.

L'entrée en bourse des filiales de coopératives est possible, mais à ce jour l'image et la rentabilité de ces filiales n'a pas permis de lancer ce type d'opération si ce n'est le cas de la

filiale du groupe LIMAGRAIN (VILMORIN). Seules les coopératives irlandaises semblent à ce jour avoir bien réussi leur pénétration sur le marché boursier en Europe. Cependant, cette entrée en bourse a eu pour corollaire la perte de pouvoir des agriculteurs dans leur coopérative qui a désormais d'autres objectifs économiques et financiers.

Face à ces problèmes de financement pour les groupes agro-alimentaires, les stratégies partenariales sont en général plus économes en capitaux, ce qui explique leur développement même si ces dernières ont d'autres raisons d'être. Dans les prochaines années nous verrons sans doute se développer un financement des agriculteurs dans les filiales des coopératives. Quelques expériences germent aujourd'hui (Ex Groupe EPI-CENTRE et AGRIAL).

A l'issue de cette approche, il convient cependant de noter que de nombreuses coopératives ont des situations financières saines et n'ont pas de gros besoins de capitaux, notre analyse s'applique surtout aux groupes ayant des ambitions de croissance dans l'agro-alimentaire et l'agro industrie.

#### **4.4. LES MUTATIONS STRUCTURELLES, CAUSES ET CONSÉQUENCES <sup>(1) (2)</sup>**

Les coopératives agricoles existent de moins en moins à l'état pur. Elles constituent des groupes, notamment lorsqu'elles transforment leurs produits, qui autour d'une coopérative, articulent des filiales de statuts non coopératifs. Les filiales sont en outre souvent détenues en commun avec d'autres coopératives, voire même des sociétés capitalistes industrielles ou bancaires. Se trouvent ainsi combinées dans les faits des logiques différentes, coopératives et capitalistes. Pour l'une le facteur risqué est le produit, pour l'autre il s'agit du capital.

##### **4.4.1. Pourquoi ces évolutions ?**

Avant d'analyser les conséquences, il est intéressant de revenir sur le pourquoi de ces évolutions. Nous avons identifié au moins 5 types de raisons.

- Des raisons stratégiques consécutives à une globalisation des marchés
  - Cette globalisation a presque toujours eu comme conséquence une concentration, notamment commerciale, mais aussi une nécessité de réduire les coûts et (ou) de différencier les produits.
- Des raisons juridiques
  - Contraintes statutaires limitant la capacité (règle de l'exclusivisme et de territorialité notamment).
  - Contraintes pour faire des alliances entre le secteur privé et la société mère coopérative.
- Des raisons financières
  - Difficulté pour mobiliser les capitaux propres avec la société mère ⇒ développement des holdings.

---

<sup>(1)</sup> Ce paragraphe constitue un résumé de la contribution de René MAUGET et de Michel FORESTIER au XV<sup>e</sup> Colloque ADDES, Mars 2000

<sup>(2)</sup> Voir aussi RECMA n°285 Article de R.GUILLOUZO, P. PERROT, Ph. RUFFIO : Stratégie d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles.

- Des raisons fiscales parfois
  - Intérêt de la structure holding pour bénéficier de l'intégration fiscale avec les résultats des filiales.
- Des raisons de management, de prise de décision et de gestion
  - Simplification, rapidité, meilleure vision des rentabilités par métier, faciliter le recentrage etc.

Il convient cependant de noter que la filialisation n'est pas la réponse unique à ces problèmes, ni une panacée.

En résumé : Le but de cette évolution était et est toujours d'assurer la survie et (ou) d'accroître l'efficacité du groupe coopératif face à l'accroissement de la dynamique concurrentielle. Aujourd'hui après une quinzaine d'années de filialisation, il est intéressant de s'interroger sur les conséquences de ces mouvements.

#### **4.4.2. Conséquences de ces mutations**

Les conséquences en matière de rémunération des agriculteurs et de critères d'efficacité.

##### **a) Dans la coopérative agricole classique**

Dans la coopérative agricole classique, le facteur risqué est le produit alors que dans une entreprise capitaliste, il s'agit du capital. Le capital social dans la coopérative est plus proche d'un capital obligation ou d'un prêt des membres que d'un capital action. Il subit néanmoins le risque de faillite<sup>(1)</sup>. Les implications stratégiques et financières de cette forme d'organisation sont donc déterminantes.

Le capital bénéficie d'une rémunération limitée pouvant aller de 0 jusqu'au taux moyen des obligations (en France). Les sociétaires n'ont pas de droit sur les réserves<sup>(2)</sup>.

Par contre les surplus dégagés par l'exploitation peuvent être distribués aux adhérents sous forme de ristournes au prorata des transactions économiques avec la coopérative.

C'est le principe "acapitaliste".

Ainsi la valeur de la coopérative pour l'adhérent se manifeste d'abord par l'équation :  
(Acompte + complément de prix + ristournes) x quantités produites. A cela on peut ajouter la rémunération du capital social.

L'approche patrimoniale de la coopérative pour l'adhérent, par le bilan, est également plus complexe à appréhender que dans l'entreprise capitaliste. En effet, l'adhérent n'a pas de droits sur les réserves, il n'a pas droits aux plus values. La valeur de son capital reste à la valeur nominale comme dans le cas d'un prêt ou d'un compte associé<sup>(2)</sup>, il n'a pas droit non plus à des dividendes.

##### **b) Cas du groupe complexe**

---

<sup>(1)</sup> En droit, 2 fois le capital social

<sup>(2)</sup> Dans la pratique, la loi de 1972 en France permet de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles, dans la limite de l'évolution de la rente viagère

Les implications en matière de management stratégique et financier sont importantes pour la coopérative et pour l'agriculteur. En effet dans un groupe complexe, surtout lorsqu'il y a des partenaires non coopératifs, qu'ils soient financiers (banque) ou industriels, nous avons un mariage entre deux entités qui souhaitent optimiser un facteur risqué différent :

- les agriculteurs, le produit,
- le partenaire capitaliste, le capital.

Pour résumer, la rémunération du produit dans cette sphère évolue de la façon suivante :

- \* Rappel coopérative classique.
  - Acompte + complément de prix + ristournes
- \* Sphère aval dans les groupes complexes (le résultat est externalisé)
  - Prix de marché + dividendes avec possibilité, depuis la loi du 3 janvier 1991 en France, de faire une remontée des dividendes jusqu'aux sociétaires et plus-values possibles si l'agriculteur investi dans les filiales.

Il reste que la société mère peut encore effectuer des arbitrages au sein de la coopérative entre :

- Intérêt sur le capital social,
- Dividendes,
- Ristournes,

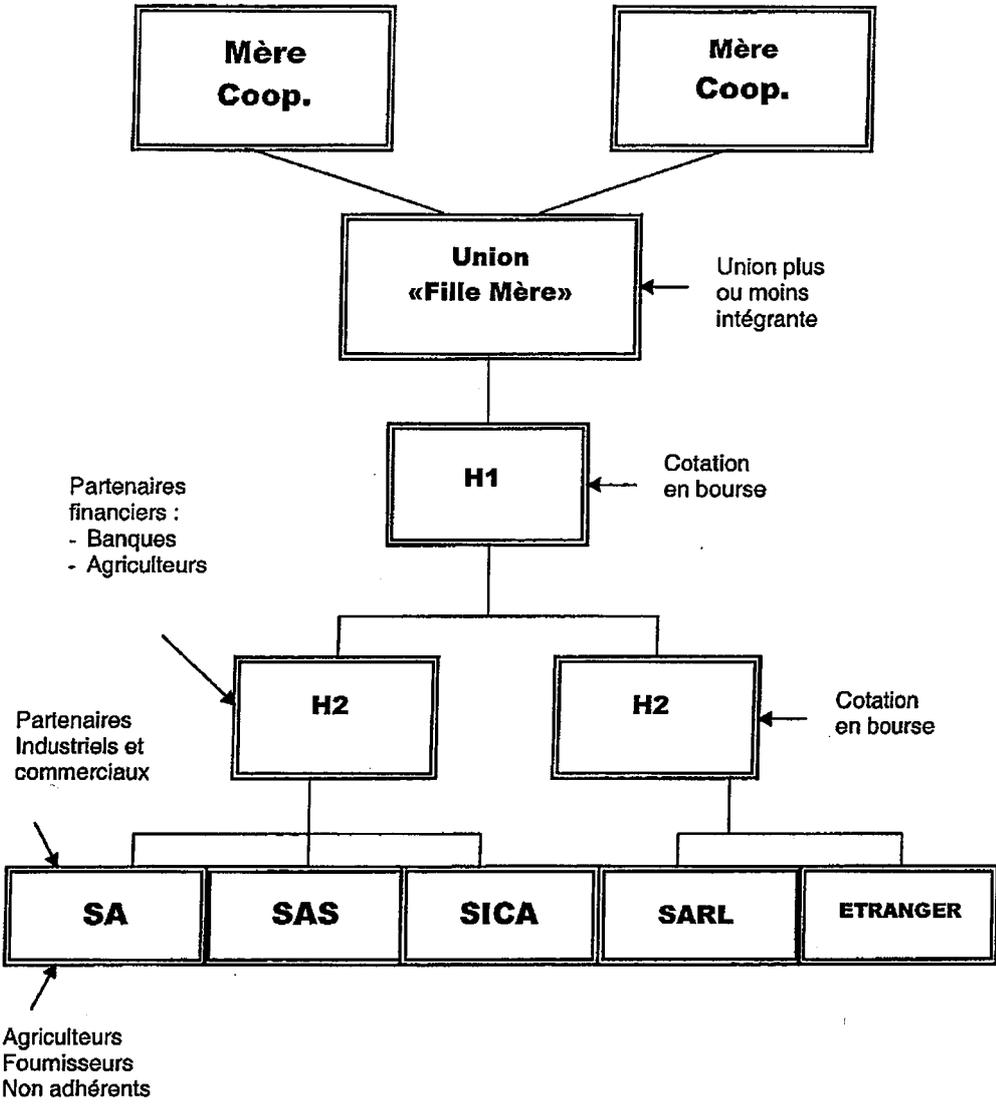
Ce que nous retrouvons aujourd'hui dans la pratique de ces groupes.

### **c) Au niveau des relations adhérents – coopératives :**

L'ensemble de ces évolutions économiques peuvent troubler la relation entre la coopérative et l'adhérent : Un des enjeux majeurs de la coopération est sans doute d'accroître la culture « du marché » des adhérents – comme l'ont fait les coopératives du Nord de l'Europe – et permettre ainsi aux agriculteurs de comprendre et jouer un rôle actif dans les évolutions des groupes coopératifs.

Sans doute cela nécessite t il aussi de la part des coopératives une meilleure pédagogie et une meilleure communication.

**LE GROUPE COOPERATIF**  
**Schéma générique**



#### **4.5. LES ENJEUX DE DEVELOPPEMENT DURABLE**

Les coopératives agricoles sont, plus qu'une entreprise capitaliste, liées au territoire donc à priori plus préoccupées par le développement durable même si les pratiques historiques n'ont pas toujours été protectrices de l'environnement.

##### **Définition du développement durable<sup>2</sup>**

« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de pouvoir répondre à leurs propres besoins ».

Le concept repose sur une gouvernance équilibrée sur le triptyque :

- Préservation de l'environnement
- Développement social (satisfaction des besoins)
- Développement économique (créations de richesses)

##### **Des finalités et un statut orientés vers les axes du développement durable**

Les coopératives agricoles par leurs finalités et par leurs spécificités juridiques sont porteuses de développement durable.

Les **finalités** axées sur la pérennité des bassins de production et le revenu des agriculteurs adhérents contribuent aux axes du développement durable. De plus la création d'emplois salariés dans la transformation et dans les services au sein de la coopérative renforce la création de valeur ajoutée sur le territoire.

Le **statut juridique** qui fixe la territorialité, l'engagement réciproque et le principe de la dévolution de l'actif net renforce la stabilité sur le long terme du capital. En effet les résultats mis en réserves restent la propriété de la coopérative et servent les générations suivantes.

De plus, l'attitude vis-à-vis de l'environnement durable devrait être plus respectueuse que celle d'une entreprise qui se délocalise en fonction des opportunités de profit.

##### **Un effort pour respecter l'environnement**

Les coopératives interviennent assez largement pour apporter des conseils pour une agriculture raisonnée ou une agriculture biologique.

Toutes les coopératives ne sont pas encore suffisamment sensibilisées aux pratiques d'environnement durable.

##### **Produire mieux et plus demain un enjeu de développement durable**

Face à l'augmentation de la demande mondiale le slogan produire plus et mieux va devenir une nécessité et remplacer l'ancien slogan produire moins et mieux. Peut-on atteindre ce double objectif sans rupture technologique et sans changement de politique agricole. Manger ou se déplacer peut devenir un choix sociétal, en rappelant que pour parvenir à substituer 10% de la demande mondiale en carburant en 2025, il faudrait y consacrer 29% de la surface agricole utile de la planète (S :M Godet). De plus le bilan énergétique et environnemental n'est pas très satisfaisant. Les coopératives seront au cœur de cet enjeu.

**Coop de France** a placé le développement durable parmi ses priorités, une politique de sensibilisation est développée et deux outils sont déployés auprès des coopératives :

- Le bilan sociétal déjà en place
- Un outil sur les indicateurs de développement durable en test.

---

<sup>2</sup> Rapport Brundtland 1987 – Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement

Les coopératives veulent utiliser ce concept de développement durable comme un atout et montrer la modernité de cette forme d'organisation face à une mondialisation dont les repères et les stabilisateurs manquent

**Améliorer l'image du secteur Agro-Coopératif auprès des citoyens :**

Le développement durable peut être un levier d'actions et de communication pour rapprocher le consommateur et le citoyen de ce secteur agro-coopératif.

**Dans le grenelle de l'environnement, les coopératives ont réussi à obtenir une place.**

## CONCLUSION

A l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle on observe des groupes coopératifs complexes (filialisation, alliance avec des entreprises capitalistes, cotation en bourse, etc.)

Ces ensembles ne sont plus tout à fait comparables aux coopératives de village de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

En effet avec la pression de la globalisation des marchés et plus récemment avec la baisse des protections (PAC/OMC) nous avons assisté à une concentration importante des concurrents, des fournisseurs et des clients des coopératives.

Les coopératives ont réagi par des stratégies de concentration, d'intégration verticale, de diversification, ainsi que par l'entrée de nouveaux moyens financiers dans le cadre de groupes complexes (mère coopérative, holding, filiales de droit commun).

Aujourd'hui ces groupes coopératifs conduisent leurs stratégies dans des réseaux complexes d'alliances entre elles mais aussi avec des partenaires capitalistes, qu'ils soient industriels, commerciaux ou financiers. Ces groupes reprennent également des entreprises capitalistes qui se désengagent de France.

Dans ce nouveau contexte, les finalités évoluent : à côté de la valeur de la coopérative pour l'utilisateur, on voit apparaître la valeur de la coopérative pour l'adhérent via son capital <sup>3</sup>.

Les Valeurs changent, l'équité a remplacé largement l'égalité entre les sociétaires.

Les principes des pionniers de « ROCHDALE » sont bousculés, voire même non pertinents pour certains d'entre eux dans l'environnement concurrentiel actuel (acapitalisme et exclusivisme notamment).

En effet l'ouverture du capital à l'extérieur et le travail avec des non sociétaires est parfois une nécessité. La remontée des dividendes de filiales au prorata du capital constitue également une entorse au principe acapitaliste.

Il convient donc de donner un sens à ces nouvelles formes d'organisation nécessaires face à la globalisation des marchés mais dont la logique reste cependant différente des entreprises capitalistes, notamment en matière de gouvernance et de finalités.

---

<sup>3</sup> un adhérent de coopérative n'est pas un actionnaire : sa part est remboursée à la valeur nominale et n'a pas droit aux réserves (sauf revalorisation) . Il est plutôt un « usufruitier » de sa coopérative qu'un actionnaire de plein exercice.

# Les coopératives d'artisans

Michel Auvolat

## 1. HISTORIQUE

Dans l'artisanat, l'action collective s'est construite à travers un syndicalisme professionnel souvent hégémonique (dans les années 70/80, on comptait souvent plus de trois quart de syndiqués dans l'artisanat alimentaire et la coiffure), ce qui fait que la coopération a été soit conçue comme un appendice de l'action syndicale, soit le produit de la volonté extérieure de l'Etat.

Les coopératives conçues comme des annexes des «syndicats boutiques» se sont développées, au plan local, un peu sur le modèle agricole, dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle dans l'artisanat alimentaire et la coiffure notamment. La Halle St Jacques (bouchers) en Alsace<sup>4</sup>, la Parfumeuse à Lyon datent ainsi des années 1890. Souvent, cependant, les services commerciaux étaient rendus directement par le syndicat sans que soit créée une entité ad-hoc. La mise en application de la TVA sur ces services en 1968 suscite la création de nombreuses coopératives dans les secteurs précités, mais aussi dans le taxi où se créent à la même époque les centres d'appel téléphonique. Ces coopératives (mais les formes du GIE, créé en 1967, et de l'association sont aussi utilisées), n'ont pas une véritable autonomie : peu de fonds propres, une direction assurée par le président ou un administrateur du syndicat, un positionnement sur des produits et services non stratégiques (par exemple, les produits d'épicerie, la ficelle et autres services utiles à l'exercice de la profession en boucherie). Beaucoup de ces coopératives ont disparu entraînées par l'effet ciseaux de la désyndicalisation qui a érodé leur clientèle naturelle et de la structuration du négoce privé qui a rendu obsolètes ces coopératives de proximité peu professionnalisées et insuffisamment concentrées.

Les périodes d'étatisme ont été favorables à un portage de l'idée coopérative par l'Etat modernisateur soucieux d'arracher l'artisanat à une approche « sociale », pour susciter une démarche de performance économique. La période de Vichy a connu le premier affichage d'un impératif coopératif national<sup>5</sup>, si l'on met à part la loi de 1935 réservant certains travaux dont ont bénéficiés certaines coopératives artisanales du bâtiment. Ces coopératives, qui ont joué un rôle de répartition des matières premières, n'ont généralement pas survécu après-guerre avec la disparition progressive des pénuries. Ses promoteurs avaient cependant bien perçu combien la définition malthusienne de l'artisanat était contradictoire du projet coopératif : « Le mouvement coopératif artisanal ne peut se développer que s'il est basé sur une définition nouvelle de l'homme de métier. Le critère quantitatif annihile toute expansion possible et condamne les artisans à vivre dans la médiocrité »<sup>6</sup>. Cette question est l'une des contradictions du mouvement coopératif artisanal.

---

<sup>4</sup> L'Alsace-Moselle a connu, sous le régime allemand, à partir de la fin du XIXe siècle, une organisation coopérative décentralisée favorable à la création de coopératives. A partir de l'entre-deux-guerres, coupées de l'espace germanique, elles n'ont pas connu le remarquable mouvement de consolidation coopérative allemand notamment dans l'artisanat alimentaire. Elles ne subsistent aujourd'hui qu'à l'état de traces.

<sup>5</sup> « L'instrumentation des coopératives artisanales par Vichy », C. Perrin, RECMA, nov. 2002

<sup>6</sup> « La coopérative, prolongement de l'entreprise, germe de la communauté », P. Feuilloley, « in Artisanat et communauté », Paris, 1944

A partir du V<sup>ème</sup> Plan, le Commissariat général du Plan incite les artisans au regroupement par des voies diverses empruntant notamment au modèle agricole (CETA, CUMA)<sup>7</sup> Les coopératives d'artisans ruraux (SCAR) seront ainsi initiées dans les années 60. La création du GIE en 1967 suscitera aussi de nombreux groupements dans le secteur de la construction de maisons individuelles alors en plein essor. Dans les années 70, des groupements seront ainsi créés de manière volontariste dans le cadre du Plan Massif Central. Il y avait donc, dès les années 60/70, un certain renouveau des initiatives coopératives artisanales, mais sur des modèles éclatés et peu satisfaisants.

Les réflexions menées dès les années 70 (la fédération des coopératives et groupements d'artisans a été refondée en 1978 et a élaboré un projet de statut de la coopération artisanale dès l'année suivante<sup>8</sup>), aboutissent à une nouvelle initiative étatique forte en 1983 qui offre un cadre juridique nouveau aux coopératives artisanales, mais aussi maritimes et de transport<sup>9</sup>. Il s'agit de mettre en place des outils juridiques, fiscaux et financiers favorisant le développement coopératif des entreprises familiales, au-delà des seules entreprises artisanales inscrites au Répertoire des Métiers. Ces outils vont effectivement contribuer au développement d'initiatives coopératives initiées antérieurement, mais ils ne vont pas, par leur seule vertu, susciter de nouvelles initiatives fortes. Le cadre de la coopération artisanale est ainsi fixé depuis plus de vingt ans et son développement obéit à des facteurs exogènes qui relèvent des contextes stratégiques propres à chaque métier.

---

<sup>7</sup> « Les entreprises artisanales et la politique économique de l'Etat en France (1938-1970) », C. Perrin, thèse 2001, Université de Tours, p.

<sup>8</sup> « Les cahiers de l'artisan coopérateur », n°1, janvier 1980

<sup>9</sup> « La loi du 20 juillet 1983, première loi d'économie sociale », F. Soulage et M. Hipszman, RECMA, fév. 2004.

## 2. MORPHOLOGIE

Si l'on considère la situation de la coopération artisanale aujourd'hui par rapport à la situation antérieure aux années 80, on est partagé entre deux impressions. D'un côté, les coopératives artisanales restent peu nombreuses, autour de 200, curieusement un nombre comparable à celui des années 40, et elles rassemblent un faible pourcentage d'artisans (autour de 7 % pour les seules coopératives) ; d'un autre côté, se sont constitués des groupes coopératifs puissants qui n'ont pas de précédent et qui poursuivent un développement constant.

Le principal est le groupe ORCAB qui rassemble en 2006 40 coopératives d'achat du bâtiment et réalise un chiffre d'affaires de 350 millions d'euros. Initié par la création de quatre coopératives en Vendée entre 1976 et 1981, le groupe a essaimé dans le grand Ouest puis en Rhône-Alpes et Alsace et s'est fédéré pour piloter son développement en 1990. Face à la concentration du négoce des matériaux de construction et à la concurrence des grandes surfaces de bricolage, il offre aux artisans un point d'appui pour maîtriser leurs approvisionnements et leur commercialisation (showrooms coopératifs). Dans sa région d'origine, le groupe a des parts de marché comparables aux principaux négociants privés et son ancienneté, le développement des services, ont des effets mesurables sur l'artisanat du bâtiment (chiffre d'affaires, emplois). Il lui reste à développer sa dimension nationale et à renforcer son intégration.

On a évoqué la naissance de la Société coopérative des artisans ruraux (SCAR) en 1964, en Vendée aussi et dans les Côtes d'Armor, relayée en 1975 par un épisode malheureux de coopérative nationale d'achat. C'est aujourd'hui une fédération de cinq coopératives régionales devenues le premier réseau national (second en chiffre d'affaires) de distributeurs de machines agricoles et réalisant 106 millions d'euros de C.A. en 2006. Il est intéressant de noter que ces coopératives favorisent l'évolution de leurs adhérents vers le libre service en pièces détachées et motoculture, pour les professionnels et particuliers, sous une enseigne commune ; en cela, ils se rapprochent du monde des coopératives de commerçants.

La coopérative des artisans coiffeurs (CAC Est) et la Coopérative « Coopérer » du Sud-Ouest constituent des cas malheureusement exceptionnels de constitution d'entités de dimension nationale par fusion de coopératives locales d'origine syndicale et par croissance interne. Elles rassemblent 30.000 adhérents et peuvent faire jeu égal avec les principaux négoce de fournitures pour coiffeurs.

Il est significatif que ces trois groupes se soient constitués dans la fonction achat, où la recherche de la taille est essentielle dans un environnement de plus en plus concentré, et selon un modèle fédératif ou intégré en fonction des contraintes de gamme et de logistique de produits. Des tentatives ont été réalisées par les coopératives de boulangers et de bouchers, mais sous une tutelle syndicale qui les a conduites à des échecs plus ou moins avérés. Les menaces sur les abattoirs de proximité, depuis 20 ans, auraient pu représenter une opportunité de relance du mouvement coopératif, ceci à partir d'exemples locaux réussis. Mais la difficulté du sujet, une profession divisée et sur la défensive, n'ont pas permis d'aller dans ce sens. De même, dans la réparation automobile, il existe une dizaine de coopératives d'achat de pièces détachées regroupées dans la fédération Eurogam, mais qui peine à s'imposer face à la mise sous enseigne des artisans par le négoce.

L'autre univers coopératif est constitué d'entités qui agissent sur d'autres fonctions, essentiellement de coordination commerciale entre artisans, donc sur un marché de proximité. Le principal ensemble concerne la coordination des travaux du bâtiment. Il est l'héritier des

GIE de construction de maisons individuelles des années 70 créés alors pour faire face à la concurrence croissante des « pavillonneurs », dont beaucoup ont disparu, et il a trouvé dans le cadre de la loi de 1983 un cadre commercial plus sécurisé. Son organisation en Fédération des artisans constructeurs du bâtiment (FFACB) lui permet d'accéder à la garantie de construction obligatoire depuis 1990, ce qui a été un facteur essentiel de son dynamisme récent (une vingtaine de coopératives de construction créées en 2006). Avec 120 coopératives, la FFACB constitue le principal mouvement en nombre de coopératives et le second en chiffre d'affaires. Avec 1200 maisons construites en 2005, les coopératives amorcent une reconquête significative de ce marché par des artisans qui tendaient à être satellisés par les « pavillonneurs ».

Le deuxième ensemble significatif est constitué par les coopératives de taxis qui gèrent des centres d'appel dans les principales villes. Dans ce dernier cas, il existe sans doute une majorité de groupements sous forme de GIE ou même d'associations du fait de leur ancienneté et de leurs faibles besoins financiers. De même, à côté des coopératives de construction existe-t-il de nombreuses structures formelles stables (GIE, associations, groupements d'employeurs) ou précaires (groupements momentanés d'entreprises) pour organiser la coopération entre artisans du bâtiment, souvent suscitées par les syndicats qui manifestent par là leur réserve face au modèle coopératif.

		Nombre de coopératives	Nombre de coopérateurs	C.A. des coopératives (millions d'euros)
<b>Bâtiment</b>	Achat (1)	40	3 000	350
	Construction (2)	120	2 600	146,5
	Autres	12	?	?
<b>Alimentation</b>	Boucherie (3)	24	5 000	80
	Boulangerie-pâtis. et autres	44	?	?
<b>Services</b>	Coiffure	5	30 000	50
	Taxi	26	?	?
	Répar. Auto (4)	15	1 500	?
	Autres	24	?	?
<b>Fabrication</b>	Artisans ruraux (5)	5	460	106
	Autres	12	?	?
<b>Total.....</b>		<b>327</b>	<b>50.000 (estimation)</b>	<b>?</b>

Données 2003-2006 – source FFACB et groupes

- (1) ORCAB
- (2) FFACB
- (3) Coobof
- (4) Eurogam
- (5) UCAR

*Les groupes rassemblent la totalité ou presque (Orcab, Coobof, Eurogam, Ucar) (FFACB) des coopératives de leur secteur. Dans les mêmes secteurs, il existe de nombreux groupements d'autres statuts mais avec des chiffres d'affaires peu importants.*

Ce panorama dessine en plein et en creux les réussites et limites de la coopération artisanale. Les principaux groupes existant sont le produit d'initiatives consolidées progressivement depuis 30 à 40 ans. Des secteurs comme l'artisanat alimentaire, les services de réparation, l'artisanat de production sont restés à l'écart ou n'ont pas réussi à s'arracher au modèle des petites coopératives locales, souvent pour des raisons s'enracinant loin dans l'histoire. Il est

par exemple intéressant de comparer la boulangerie artisanale en France et en Allemagne <sup>10</sup> : dans le cas français, elle est subordonnée à l'industrie meunière qui lui a depuis 15 ans imposée ses enseignes. Ses coopératives, cantonnées aux produits secondaires, n'ont jamais cherché à entamer l'hégémonie des meuniers, et elles sont en voie de disparition. En Allemagne, les coopératives, constituées depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, se sont structurées dans un puissant groupe national et même européen, Bako, qui avec 2 milliards d'euros est une des principales coopératives européennes et permet aux boulangers allemands d'acheter leur farine 30 % moins cher qu'en France. A travers cet exemple, on lit les faiblesses structurelles de l'artisanat français, handicapé par sa définition malthusienne, et donc soumis aux acteurs dominants des filières, où la coopération n'a pu jouer qu'exceptionnellement un rôle de compensation de l'asymétrie du jeu d'acteurs.

---

<sup>10</sup> « La boulangerie en Allemagne », L. Boulet – Y. Dougin, INBP, 1994  
« Cooperatives of small enterprises in E.C. countries », CCE, 1992  
“Le retour du bon pain”, S. Kaplan, Perrin, 2002

### 3. FORMES JURIDIQUES ET GOUVERNANCE

L'intitulé de la Fédération des coopératives et groupements d'artisans (FFCGA) recèle une ambiguïté puisqu'elle désigne une forme juridique exclusive, la coopérative d'artisans, et une notion non juridique inclusive de la première, le groupement. Ceci illustre l'analyse précédente qui montre que le mouvement de coopération dans l'artisanat intègre des strates successives et des proximités plus ou moins fortes avec le syndicalisme qui l'ont amené à prendre des formes juridiques diversifiées. En nombre, les groupements non coopératifs sont largement majoritaires. Mais en chiffre d'affaires, ils représentent peu de volume face aux coopératives. De plus, de par leur statut, ils ne recèlent pas de potentiel de développement et posent donc peu de problèmes intéressants de gouvernance. C'est pourquoi il convient de limiter l'étude aux seules coopératives..

La loi de 1983 et la promotion qui en a été faite par la FFCGA a conduit à des créations et à des transformations de structures antérieures aboutissant en 2006 à 327 coopératives artisanales. Il reste quelques coopératives anciennes qui ont gardé le statut général des coopératives de 1947.

#### Dispositions particulières de la loi de 1983

Outre les principes généraux de la coopération, on peut noter :

##### *Sociétariat*

- Les artisans inscrits au Répertoire des métiers. Ceux qui développent leur activité peuvent rester coopérateurs.
- La coopérative peut réaliser des opérations avec des tiers non associés dans la limite de 20 % de son chiffre d'affaires.

##### *Capital*

- 15 % des résultats sont obligatoirement affectés au renforcement des fonds propres. Les ristournes peuvent aussi être transformées en parts sociales.

##### *Fiscalité*

- Exonération de l'impôt sur les bénéfices et de la taxe professionnelle.

Les mécanismes financiers et fiscaux mis en place ont constitué un levier de développement évident, notamment en favorisant le développement des fonds propres, qui explique que les principaux groupements artisanaux en chiffre d'affaires soient en coopérative loi de 1983. Mais, de ce fait même, ils se sont trouvés en but à la contestation de leur statut par l'Administration fiscale. Les avantages fiscaux du statut de coopérative artisanale sont en effet révélateurs d'une contradiction inhérente à l'artisanat : l'Administration fiscale les admet en fonction d'une jurisprudence ancienne appréciant le caractère non commercial de l'artisanat, son caractère d'activité civile par opposition à l'acte de commerce et la fiscalité liée. Or, la tendance technique et économique lourde des métiers de l'artisanat est d'utiliser de plus en plus des produits élaborés pour les distribuer, les installer, dans un acte de service. Il y a un processus de « commercialisation » de l'artisanat, auquel participent d'ailleurs les coopératives d'achat en incitant leurs adhérents à acheter des produits à de plus en plus forte valeur ajoutée. D'où une série de contentieux sur le statut fiscal des coopératives d'artisans qui conduit l'Administration à miner ce qu'elle a voulu favoriser par ailleurs.

Depuis le début des années 2000, les coopératives semblent être désormais à l'abri de ces contestations grâce à une clarification de la qualité artisan. Mais il reste cette contradiction mal résolue du projet coopératif : sa finalité est-elle de pérenniser la conception ancienne de l'artisanat ou de le faire évoluer vers une conception plus commerciale de l'entreprise.

Précisément l'impact des coopératives sur la performance de leurs adhérents a été mesuré en Vendée, leur terre d'élection<sup>11</sup>. L'étude, solide méthodologiquement, montre la corrélation entre l'adhésion à une coopérative et une plus forte croissance du chiffre d'affaires et des résultats. En même temps, elle met le doigt sur une contradiction du statut de 83 dans le prolongement de celle qui a été exposée précédemment : l'adhérent qui se développe, mais qui dépasse 50 salariés, doit quitter la coopérative.

Si l'on veut apprécier plus finement l'impact des coopératives artisanales sur la performance de leurs adhérents, il faut noter que leur activité ne concerne qu'une part, souvent limitée, de l'activité des artisans. C'est le cas évidemment des coopératives d'achat de coiffeurs ou de l'artisanat alimentaire qui ne travaillent généralement que sur des produits impactant secondairement l'activité de leurs adhérents. Les coopératives d'achat du bâtiment ou des artisans ruraux qui sont, elles, positionnées sur des produits stratégiques, ont des adhérents qui créent l'essentiel de leur valeur ajoutée par des activités de transformation, d'installation et autres services. Les coopératives de construction ont un rôle plus direct sur l'économie d'entreprise de leurs adhérents puisqu'elles fixent les prix de produits finis, mais une part souvent importante de l'activité des adhérents est réalisée hors coopérative. L'artisanat, de par la nature de son activité de transformation, de service, rendu dans un rapport à une demande locale individualisée, reste un secteur de coopération limitée, contrairement à l'agriculture ou au commerce de détail où la performance de la coopérative détermine souvent directement la performance de l'adhérent. D'ailleurs, contrairement à l'agriculture et au commerce, l'artisan n'a jamais de contrat d'exclusivité avec sa coopérative.

Cette observation peut contribuer à expliquer le fameux individualisme de l'artisan, cette conviction justifiée que sa réussite dépend avant tout de son savoir faire et peu des conditions d'achat et de vente sur quoi intervient généralement la coopérative. Il faut un détour par une pensée stratégique collective pour imaginer par exemple que si le négoce du bâtiment continue dans la voie de la concentration et de la vente directe au public, l'artisan risque d'être confiné au rôle de poseur avec ses conséquences sur son savoir faire et sur ses résultats. A cet égard, le développement continu depuis 20 ans du groupe ORCAB montre que ce défi peut être relevé dans l'artisanat.

Mais cette position de doute, de relative extériorité par rapport à sa coopérative, explique aussi le rôle particulièrement important qu'ont pris les directeurs dans le développement des coopératives d'achat. Mandataires sociaux, professionnels du négoce, ils sont souvent les véritables porteurs de la stratégie à long terme, et ils ont d'ailleurs souvent occupé la présidence de la FFCGA. Dans les coopératives de construction, ce rôle est souvent tenu par un maître d'œuvre ou une entreprise générale qui fédère autour de lui des artisans qui n'apportent qu'une partie de leur activité. Cette forme de démocratie par délégation a contribué à nourrir la réserve sinon l'hostilité des syndicats qui jouent volontiers sur les tendances anarchisantes du corps artisanal.

---

<sup>11</sup> « Les coopératives artisanales en Vendée », Y. Criton, Université de Nantes, 1992

#### 4. L'ESPACE COOPERATIF

On peut rassembler quelques unes des analyses précédentes sur l'espace institutionnel et géographique de l'artisanat pour mieux comprendre les raisons de son relatif développement.

Sur le plan institutionnel, on a vu que son espace est borné par le syndicalisme et l'Etat.

Le syndicalisme artisanal, jaloux d'une représentation exclusive des intérêts de l'artisanat, a confiné à la marge de son action un mouvement coopératif pour lequel il a d'ailleurs souvent choisi les formes les moins entrepreneuriales comme le GIE, l'association ou le groupement momentané d'entreprises. Tenant par ailleurs les Chambres de métiers et étant plus que jamais l'interlocuteur privilégié de l'Etat, il s'est employé à ce que la coopération artisanale ne trouve pas ailleurs les appuis de son développement. La condamnation en 2006 des syndicats d'artisans du bâtiment par le Conseil de la concurrence, pour leur participation au boycott des coopératives d'achat d'artisans du bâtiment organisé par le négoce privé, illustre la divergence d'intérêts et de finalités entre coopération et syndicalisme<sup>12</sup>. Il convient cependant de remarquer que, sur le terrain, des rencontres fécondes sont possibles entre militants syndicaux et coopératifs.

De son côté, l'Etat a affiché une volonté d'aider au développement des coopératives par des moyens législatifs et financiers adaptés, mais sans s'affranchir d'une définition limitative de l'artisanat susceptible de susciter des situations de blocage. Des résultats obtenus inférieurs aux espérances, la volonté de maintenir un partenariat privilégié avec les syndicats, ont progressivement affaibli cette volonté.

Pourtant, dans le même temps, se sont affirmées des entités coopératives fortes. Il est notable que les plus emblématiques se sont développées dans l'Ouest, territoire où les ressources culturelles et économiques sont particulièrement favorables à la coopération. Sur le terrain, les oppositions syndicats/coopératives sont souvent moins accusées et, selon les localités, les métiers et les personnes, des rencontres de projet sont possibles. C'est ainsi que se sont constitués des groupes et réseaux comme l'ORCAB, l'UCAR, la FFACB. Ils se sont dotés des moyens de leur propre développement qui les rendent désormais moins sensibles au poids de l'environnement institutionnel. L'artisanat a été longtemps comme tétanisé par l'idée même du développement coopératif. « La coopération est parfois récusée, essentiellement par référence au modèle agricole. C'est le gigantisme et la dépersonnalisation qui effraient... »<sup>13</sup>. La principale réussite des vingt dernières années a été dans la constitution de ces groupes fédératifs qui concilient proximité et centralisation de certains des moyens stratégiques du développement. Leur défi est de continuer cet effort de structuration tout en étendant leur maillage territorial.

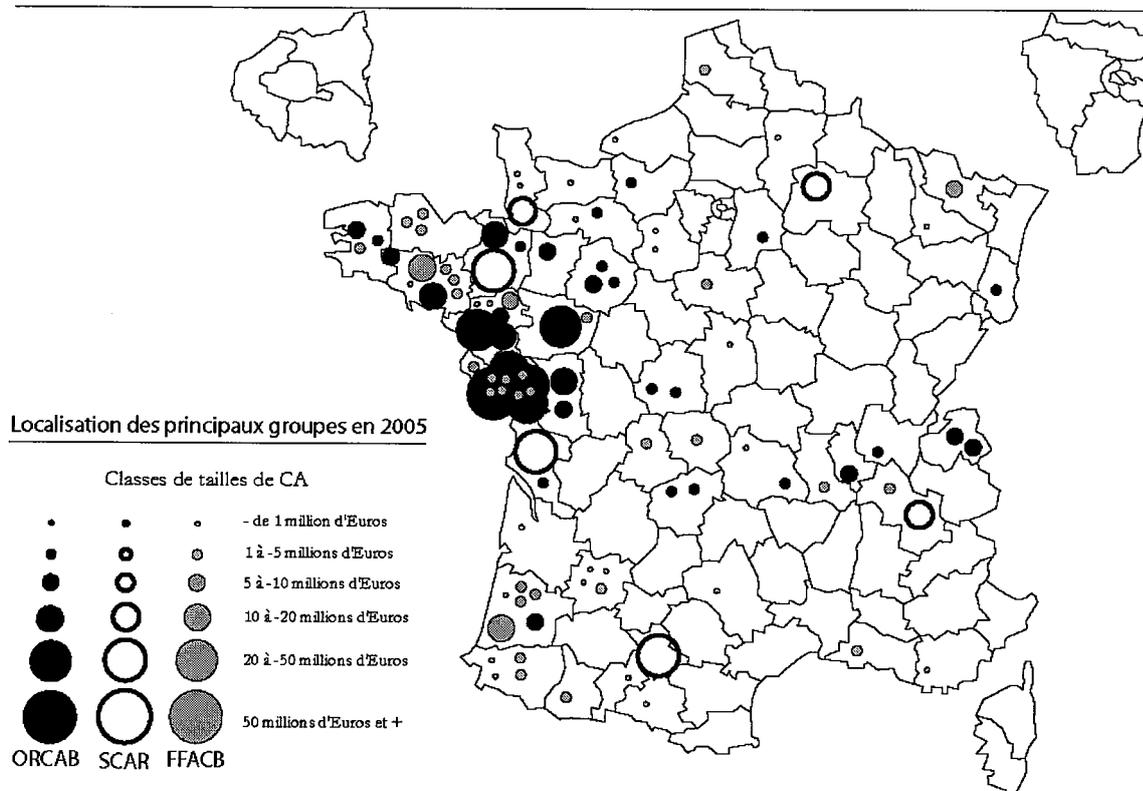
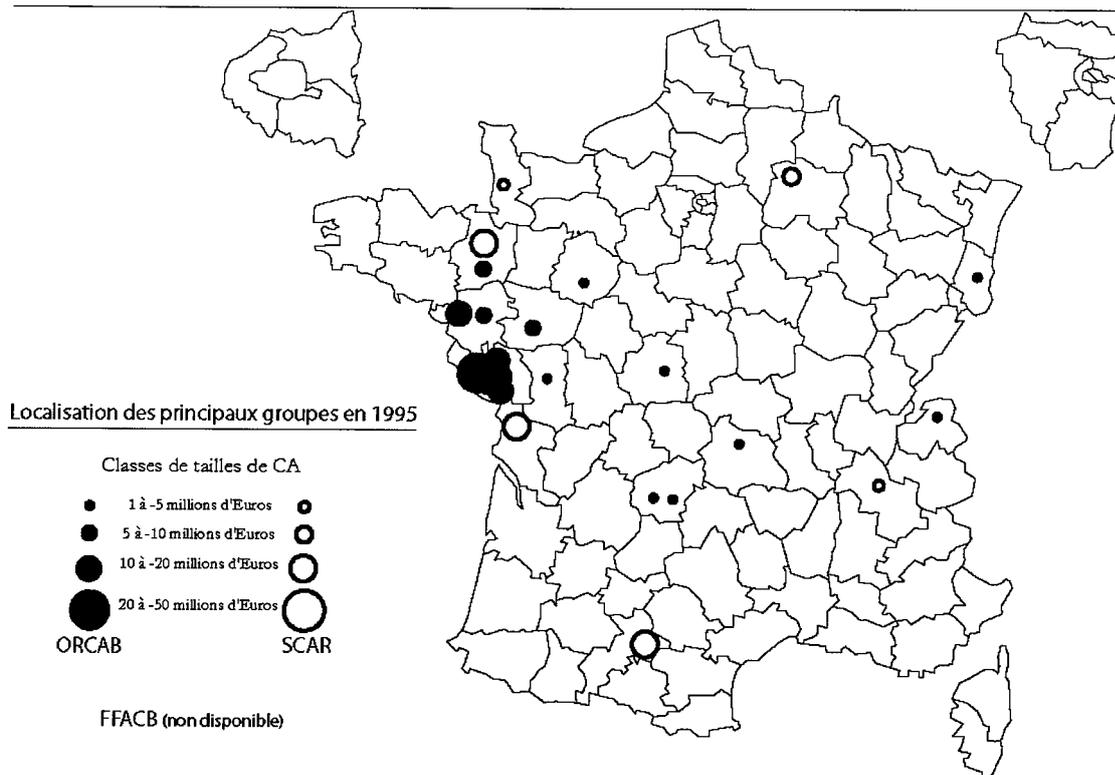
Existe-t-il des opportunités pour le développement d'autres entités du même type ? On a noté précédemment que les réussites actuelles s'enracinaient dans une histoire longue de plusieurs décennies, et que des tentatives dans le secteur de l'artisanat alimentaire ou les services n'avaient pas connu le même succès. Il semble bien que dans ces secteurs, la structuration de l'artisanat par ses fournisseurs soit désormais trop engagée pour laisser la place à des ensembles coopératifs puissants.

---

<sup>12</sup> Avis du Conseil de la concurrence relatif à des pratiques mises en œuvre dans le secteur chauffage, sanitaire, plomberie, climatisation, mars 2006.

<sup>13</sup> C. Mouret, in « les cahiers de l'artisan coopérateur », n° 1, 1980, p.37

# Principaux groupes coopératifs



# Les coopératives de commerçants

*Fanny PONSOT*

## 1. HISTORIQUE<sup>14</sup>

Ce secteur est celui dont la légitimité dans le mouvement coopératif a été longtemps le plus problématique. J. Holler cite ainsi C. Vienney « on peut se poser le problème de l'« utilité » dans ces groupements dont la tradition coopérative reste à établir puisqu'ils n'ont pas d'histoire mêlée à celle des autres membres de la famille. Ne représentent-ils pas une forme de corporatisme tournée vers l'intérêt de ses propres membres, tranchant avec la vocation de service dans l'intérêt général si souvent proclamée par leurs devanciers ? » (« L'économie du secteur coopératif » Cujas 1966). Ce procès en légitimité s'explique encore plus si l'on considère que les premiers groupements d'achat de commerçants se constituèrent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle contre le succursalisme naissant, mais aussi contre les coopératives de consommateurs.

Ce sont les épiciers, premiers touchés par ces nouvelles formes de concurrence, qui ont été à l'origine des premiers groupements souvent encouragés par leurs syndicats locaux. Leur nombre va se multiplier entre les deux guerres, se dissociant progressivement des syndicats en sociétés à capital variable, et donnant naissance par fédération aux groupes Unico et Codec.

Après guerre, la coopération commerciale fut reconnue par le vote d'une loi particulière en 1949, dans la foulée de la loi générale de 1947 sur les coopératives. Ce cadre législatif facilita l'émergence de nouvelles coopératives dans les secteurs non alimentaires des années 50 au début des années 80 et s'ouvrit aux formes nouvelles de distribution : création du premier supermarché par un adhérent Codec en 1957, développement des Centres Leclerc dans les années 50. Mais la mutation des anciennes coopératives d'épiciers dans les formes modernes de la distribution ne se réalisa qu'au cours des années 70/80 aboutissant en 1986 à la création de Système U. Parallèlement les années 50 à 80 voient la création de nombreuses coopératives dans le secteur non alimentaire soit ex nihilo, soit par fusion de groupements d'achat préexistants. Cette structuration se poursuit actuellement par glissement du magasin vers des tailles plus importantes et, par fusion ou rapprochement entre coopératives et, parfois, coopératives et entreprises capitalistes classiques. Elle touche aussi les fonctions coopératives qui s'élargissent de l'achat à la politique commerciale (enseignes) et au développement.

Dans les dernières années, dans un système de distribution mature, il ne se crée donc plus de coopératives sauf dans certains secteurs de services aux particuliers. Les enjeux se situent désormais dans la capacité des coopératives existantes à se développer dans un contexte de concentration croissante de la distribution.

Pour finir, il convient de se pencher sur les disparités géographiques de ce secteur. Les coopératives d'entrepreneurs de commerçants ont joué un rôle-clé bien qu'inégal selon les régions et selon les branches de la distribution marchande. Mais c'est en parvenant à

---

<sup>14</sup> Basé sur les articles de Jean Holler dans la RECMA, « Coopératives de commerçants, la genèse, la consécration », n°263, 264

s'implanter à tous les échelons du territoire national, au moyen de stratégies prenant le contre-pied des enseignes du commerce intégré que le commerce associé est devenu un pilier de la dynamique commerciale.

D'après Jean Soumagne, « la répartition spatiale du commerce associé est en partie héritée ». René Péron, dans un ouvrage tiré d'un rapport d'étude, a essayé de distinguer pour les premières phases du développement de la grande distribution en fonction des types spatiaux d'agglomérations : "investies", "protégées". Il a relevé que les premières implantations d'hypermarchés dans les villes françaises de province étaient le plus souvent dues à des entreprises extérieures mais que par la suite elles provenaient souvent du capitalisme local. Dans les villes qui étaient les plus archaïques du point de vue de leur structure commerciale, où les commerçants indépendants locaux n'avaient pas développé le libre-service et des supérettes, souvent, les sociétés succursalistes restaient, elles aussi, de structure vétuste pour leur appareil de vente. C'est dans ce contexte que des "indépendants" ont pris l'initiative de développer les formes modernes de la grande distribution.

Les trois acteurs majeurs de cette répartition territoriale sont Leclerc, Intermarché et Système U, mais leurs ciblage techniques et géographiques sont en partie différents.

Contrairement à ses deux principaux concurrents, Leclerc regroupe davantage des hypermarchés et des grands supermarchés. Les surfaces comprises entre 3000 et 5000 m<sup>2</sup> dominant dans les petites villes et les villes moyennes de second rang. Le maillage retenu - à dominante urbaine - est destiné à une attraction de niveau moyen, sur une zone rurale et périurbaine multicantonale ou sur plusieurs quartiers urbains dans les grandes agglomérations.

En tentant de contourner les barrières imposées par la Loi Royer de 1973, Intermarché et Système U se sont insérés dans le tissu national en choisissant les cibles géographiques et sociales que les grandes entreprises du commerce intégré (Carrefour, Auchan, Casino) et les succursalistes de l'époque ne considéraient pas prioritaires, ou délaissaient. Avec des surfaces de ventes de niveau inférieur allant des hypers et des supers aux supérettes et petits libre-service, Intermarché s'est développé en zone rurale, dans l'espace périurbain et les banlieues urbaines. Ce réseau s'est donc davantage implanté dans les espaces régionaux et sous-régionaux. De la même manière, Système U est majoritairement composé de supérettes et petits supermarchés Marché U qui représentent 84 % du chiffre d'affaires du groupe. En misant sur le bas de la hiérarchie urbaine et sur les zones rurales ces entreprises associées sont parvenues à éviter les obstacles des Commissions d'urbanisme commercial tout en offrant aux clientèles des gabarits adaptés et « modernes ». Ces deux groupes concurrents ont bénéficié du soutien des acteurs locaux qui voyaient d'un bon œil l'absence de monopole dans les bourgades et le garnissage des zones d'activité auxquelles la grande distribution donnait une allure moderniste.

Il résulte de ces stratégies un développement qui correspond non seulement à la morphologie sociale et géographique, mais aussi au jeu des acteurs du commerce intégré. Le Grand Ouest (régions Bretagne, Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes) a constitué le lieu de prédilection du développement de ce petit entrepreneuriat d'extraction régionale. En effet, ces régions dotées d'une périurbanisation considérable autour des villes petites, moyennes et grandes ont permis un quadrillage serré du territoire par les supermarchés et les petits hypermarchés. De plus, les coopératives de consommateurs étaient de faible poids avant la grande crise qui a secoué cette branche de la distribution au milieu des années 80, et les grands groupes extérieurs n'ont d'abord investi que les villes principales, laissant les entrepreneurs locaux l'opportunité de s'installer. Le processus inverse a eu lieu dans le Sud-ouest où les groupes succursalistes locaux dominaient le marché.

Les groupes intégrés (Carrefour), les succursalistes (Paridoc, Casino), les chaînes volontaires (Promodès), les coopératives de consommateurs (Normandie, Alsace) étaient suffisamment puissantes pour moderniser l'appareil marchand ou/et limiter l'émergence parmi les entrepreneurs locaux de ceux qui souhaitaient adhérer à une coopérative de

commerçants dans d'autres régions. Les enseignes du commerce associé ont donc un poids plus limité dans la moitié Est du pays. En Normandie, dans le Limousin et les Charentes, des supermarchés Champion sont propriétés des coopératives de consommateurs.

Les groupes associés ont donc constitué un bastion de la résistance à l'intrusion des firmes considérées comme extérieures, qu'elles soient nationales ou étrangères. En soutenant l'entrepreneuriat local grâce aux moyens verticaux et horizontaux mis en place par le système coopératif, ils ont permis un maillage fin du territoire qui soulève pourtant des questions quant aux nouveaux enjeux de développement durable et à la stimulation d'une consommation sans limite.

## 2. MORPHOLOGIE

La littérature professionnelle utilise volontiers la notion de groupement ou de commerce associé plutôt que de coopérative. Ceci tient notamment au fait que se sont constitués des groupes, fédérant parfois plusieurs coopératives dans une structure non coopérative, ou bien par filialisation à partir d'une tête de réseau coopérative. Sur la soixantaine de groupements, au sens de structures juridiques à participation égalitaire des commerçants, 80 % sont à statut coopératif unique ou dominant, les autres en GIE ou sociétés de capitaux classiques.

Le panorama du commerce associé dressé par la FCA (Fédération du commerce associé) en 2005 donne les indications suivantes :

- Nombre de groupements 60
- Nombre d'enseignes 110
- Nombre de points de vente 34.500
- Nombre d'entrepreneurs 28.000
- Nombre de salariés 405.000
- C.A. des points de vente 102 milliards d'euros
- Parts de marché 25,5 % du commerce de détail

La FCA souligne que, depuis 5 ans, la progression annuelle du commerce associé est de 5 % par an, supérieure à celle du marché.

### Les principaux groupements d'indépendants en 2005

	C.A. (milliards d'euros)	Nombre de magasins
E. Leclerc	28	497
Intermarché	21	1480
Super U	12	665
Bricomarché	1,8	532
Intersport	1	447
Weldom	0,7	309
Optic 2000	0,7	1493
Krys	0,7	1100
Gitem	0,5	500
Expert	0,5	205
Sport 2000	0,4	435
Joueclub	0,4	309

Source : FCA d'après Secodip et LSA

Les principaux groupements se sont développés dans la distribution alimentaire, secteur d'origine des coopératives avec l'épicerie. Ils se sont diversifiés dans le non alimentaire, en créant parfois des enseignes spécialisées (Bricomarché, E. Leclerc culture...).

Il ne se crée pratiquement plus de coopératives dans le commerce de détail, secteur mature, et le nombre de points de ventes progresse peu après que les groupements ont optimisé leur maillage du territoire. La tendance est donc plutôt à la croissance interne des points de vente et, pour certains, à l'internationalisation.

En 2006, l'INSEE a réalisé la première enquête sur les « réseaux du commerce de détail ». Malgré certaines lacunes (l'équipement de la personne n'a pas été enquêté), elle permet de mesurer la part des différents modes d'organisation du commerce. Elle confirme d'abord que le commerce indépendant hors réseau devient avec 15 % de part de marché, résiduel. La part des différents types de réseaux est la suivante :

	<b>Nombre de réseaux</b>	<b>% du C.A. du commerce en réseaux</b>
Réseaux intégrés	191	52
Groupements	67	33
Franchises	55	9
Autres réseaux (1)	142	6
<b>TOTAL.....</b>	<b>455</b>	<b>100</b>

Source INSEE

(1) licence de marque, concession.....

Les groupements d'indépendants se sont donc imposés comme le véritable challenger du commerce intégré. La franchise a sans doute de plus grandes capacités à explorer de nouveaux créneaux commerciaux, mais elle n'est souvent qu'une modalité de développement du commerce intégré et, sinon, elle ne dispose pas de la puissance des grandes enseignes d'indépendants.

## 1. Statuts et gouvernance

Les groupements d'achats de commerçants se sont organisés dans des **statuts** coopératifs construits dans des étapes législatives successives.

La loi du 2 août 1949 applique le statut général de 1947 au cas des commerçants dans un sens plutôt restrictif en interdisant les ventes à des tiers et fixant l'objet exclusif d'achat en commun.

La loi du 11 juillet 1972 élargit l'objet social à l'assistance à la gestion et aux services aux adhérents. Elle facilite le développement des fonds propres par la transformation des boni de fin d'année en capitaux propres.

La loi du 8 juillet 1977 étend cette dernière possibilité.

La loi du 31 décembre 1989 élargit l'objet social en inscrivant notamment la politique d'enseigne au cœur du projet coopératif.

Il est à noter que les coopératives de commerçants ne bénéficient d'aucun avantage fiscal.

D'autre part, le renforcement de la politique de la concurrence à partir de 1986 (création du Conseil de la concurrence), focalise l'attention sur les risques d'assimilation de la coopération à une entente professionnelle. La loi Nouvelles régulations économiques (NRE) inscrit en 2001 la possibilité pour les coopératives de commerçants de mener des actions commerciales juridiquement sécurisées.

L'enquête INSEE 2006 permet de comprendre la spécificité du **contrat** coopératif par rapport à la franchise : construit empiriquement et par induction, il laisse généralement un espace de liberté plus important au commerçant.

### Obligation de points de vente (en %)

	En groupement	En franchise
Respect d'une gamme minimale	51	71
Exclusivité d'approvisionnement	15	50
Clause de non concurrence post contractuelle	27	54
Droit de préemption en cas de cession	54	72

La recherche de cohérence et de performance des groupements tend cependant à les rapprocher du modèle de la franchise.

Cette recherche de cohérence accompagne une évolution du sociétariat. L'évolution la plus exemplaire du passage du petit commerce de l'après-guerre aux « nouveaux commerçants » des années 80 est le groupement Unico qui rassemblait 11.000 épiciers dans ses 129 coopératives locales dans les années 60. Leur mutation dans des structures hyper ou supermarché a ramené le nombre d'adhérents à au début des années 2000 avec un chiffre d'affaires pourtant en fort développement.

## 2. Les enjeux de développement des coopératives de commerçants

#### a. Le renouvellement entrepreneurial et la pérennité des réseaux

Le premier enjeu des groupements coopératifs concerne surtout la gestion des transmissions et reprises d'entreprise. En effet, les groupements alimentaires ont été constitués par la génération baby-boom qui est en train de partir à la retraite. En 2004, 6 à 8% du réseau Systeme U se transmettait chaque année et on prévoyait qu'à 10 ans 550 000 chefs d'entreprise devraient quitter la vie professionnelle. La survie du commerce associé est donc largement conditionnée par la capacité à pérenniser le réseau en évitant qu'il ne soit phagocyté par les enseignes du commerce intégré pour lesquels ces départs constituent une aubaine.

Lorsqu'un adhérent veut vendre son entreprise, ses intérêts entrent en conflit avec ceux de la coopérative qui souhaite avant tout trouver un terrain d'entente avec le repreneur. En effet, il existe une vraie bataille pour la récupération des surfaces existantes puisqu'il est extrêmement difficile d'en créer de nouvelles aujourd'hui en France en raison des contraintes législatives qui pèsent. Quand une entreprise est en vente, la coopérative doit faire face aux tentatives de reprises du commerce intégré. Deux moyens ont été mis en place dans ce but. D'abord il existe un droit de préférence à faveur de la coopérative en cas de revente par un adhérent de son entreprise. D'autre part, il est possible de mettre en place un droit de première négociation qui impose au vendeur de proposer en premier lieu son entreprise en interne. La tête de réseau va alors chercher un repreneur au sein du groupe ou trouver un futur adhérent pour garantir le maintien de la structure au sein du groupement. Mais cette activité de portage peut être très coûteuse. Les coopératives ont donc développé des outils au service de la tête de réseau, en créant des filiales qui prennent des participations dans les entreprises adhérentes dans le but de soutenir un coopérateur. Ce dispositif connaît néanmoins des limites puisqu'une telle situation ne peut perdurer au risque que la filiale en question ne se substitue au chef d'entreprise. Chez Intersport, la Financière Intersport, était financée à 80% par des capitaux extérieurs et détenait plus de 50% des capitaux des entreprises qu'elle soutenait. Ce mécanisme a entraîné une rupture avec l'esprit coopératif et il a été finalement nécessaire de faire sortir les capitaux extérieurs afin de respecter les fondamentaux du système et de maintenir la forme coopérative. Chez Monsieur Bricolage la création d'une filiale cotée en bourse destinée à financer les reprises d'entreprises a conduit à l'anéantissement de la coopérative holding. Ainsi ce montage ne permet la survie du modèle coopératif que s'il repose sur l'épargne des adhérents, comme c'est le cas chez Systeme U.

La reprise d'entreprise comprend également une dimension humaine forte qui implique un retour aux fondements du système coopératif. En effet, s'il existe des outils pour favoriser cette reprise, il faut aussi que le système sache séduire les futurs associés, mais aussi leur transmettre les valeurs sur lesquelles repose cette organisation. En se tournant vers les jeunes, non seulement les enfants des associés mais aussi certains étudiants, les coopératives doivent mettre en avant des arguments qui sauront les séduire. Il semble toujours plus simple de créer sa propre entreprise que d'en reprendre une existante. Cependant, l'indépendance à laquelle aspirent les graines d'entrepreneurs, agrémentée d'une certaine sécurité, constitue le fer de lance de cette stratégie de communication des coopératives. Par ailleurs, une bonne image, et donc se faire connaître encore davantage, une implication dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication, et des postes valorisants sont d'autres facteurs qui sauront séduire les jeunes. A ces entrepreneurs nouveaux, qui sont aussi les salariés des magasins et des entrepreneurs extérieurs, les structures doivent proposer des séminaires de formation adaptés et obligatoires. Une autre solution consiste à encourager le cédant à former son successeur, moyennant une prime de transmission. Finalement, le changement de patron est un facteur humain délicat à gérer, non seulement en ce qui concerne

le personnel de l'entreprise mais aussi parfois par rapport à la place du cédant qui peine à se retirer totalement. Il convient de mettre en place les outils qui optimiseront au mieux cette délicate gestion du changement.

#### b. Le financement des coopératives de commerçants

Avant de se lancer dans toute étude sur le financement des coopératives de commerçants il convient de revenir sur la diversité des filières concernées. En effet, les besoins de financements sont totalement différents dans l'alimentaires ou dans le commerce spécialisé. La première filière nécessite des besoins mobiliers importants mais a un besoin en fond de roulement limité. Au contraire la seconde se concentre sur des surfaces plus réduites mais son BFR augmente en raison d'une rotation des stocks moins importante et de crédits fournisseurs plus longs. C'est pourquoi la capacité d'emprunt de ces deux filières est totalement différente. Le commerce spécialisé qui a des besoins en fond de roulement importants n'aura pas le même soutien des banques que l'alimentaire qui accèdera facilement à l'emprunt sur du corporel.

Les têtes de réseau ont des fonctions diverses qui vont de simples prestations de services à l'organisation en véritables centrales d'achats. Ces fonctions dépendent non seulement des contraintes de la filière mais aussi de la politique de la coopérative. Ainsi leurs besoins de financement varient considérablement, et sont plus ou moins facilement accessibles en fonction de l'analyse des risques par les banques. Celles-ci exigeront plus ou moins de fonds propres, or il est très délicat de demander à un nouvel entrant des fonds propres alors qu'il a son projet à financer. C'est pourquoi les têtes de réseau doivent se financer elles-mêmes. En fonction de leurs besoins, elles auront plus ou moins tendance à redistribuer les bénéfices et pourront faire des réserves impartageables.

En ce qui concerne le financement des adhérents, les groupements vont intervenir pour aider l'adhérent à monter son dossier de financement et le soutenir dans sa négociation bancaire. Ils entretiennent des relations avec le secteur bancaire et peuvent monter des dossiers d'enseigne pour accélérer le processus.

Comme nous l'avons vu dans le cadre des reprises d'entreprises, l'appel aux capitaux extérieurs ne peut se résoudre que par leur sortie avant qu'il ne soit trop tard, ou par l'abandon du modèle coopératif. Il faut donc se donner dès le départ les moyens de sortir de ces pactes, notamment en les limitant dans le temps. Les moyens de financement doivent absolument rester la propriété collective du groupe pour ne pas prendre le risque de dévoyer le système. Leclerc a résolu le problème du financement des entrepreneurs en instaurant un système de parrainages. Le nouvel adhérent ou celui qui cherche à s'agrandir va ainsi avoir un nombre limité de parrains qui lui servent de caution auprès des banques et ont une relation personnalisée avec lui en l'aidant dans la gestion de son entreprise.

Dans le cadre des transmissions, SOCOREC, créée par les groupements de commerçants associés, assure un soutien financier aux repreneurs en facilitant leur accès au crédit bancaire mais aussi grâce aux prêts participatifs créés en 1978. Ce soutien est également juridique et fiscal.

#### c. Développement géographique : du maillage national à la mondialisation

Si les reprises d'entreprises constituent un enjeu primordial pour la pérennité du système, les créations n'en sont pas moins une des pierres angulaires. Cependant elles sont confrontées à un tout autre problème davantage lié à la législation sur l'urbanisme commercial. La loi Royer de 1973, renforcée par la loi Raffarin de 1996, encadre strictement la création d'espaces commerciaux. En désaccord de plus en plus dangereux avec le droit communautaire, ces textes visant à protéger le petit commerce français et le consommateur

ont pourtant constitué un frein à la croissance économique et ont conforté la position des grands groupes. Ainsi la France cumule le commerce le plus concentré et la législation la plus restrictive en matière de grandes surfaces et connaît une véritable désertification des milieux ruraux. Le bilan de la loi Royer apparaît donc limité. Elle n'a pas empêché le développement en France d'un grand commerce alimentaire puissant au détriment du petit commerce. Pourtant, comme nous l'avons vu en introduction, le système coopératif est parvenu à mailler finement certaines régions en tentant de contourner les barrières imposées par cette législation et en ciblant les segments abandonnés par le commerce intégré.

Le développement international des coopératives de commerçants est un phénomène que l'on observe depuis le milieu des années 90 et sur lequel il est encore prématuré d'avoir du recul. Il existe donc peu d'études sur ce sujet, néanmoins nous sommes désormais en mesure de comprendre les motivations et les enjeux de cette stratégie.

Depuis 2003 les coopératives de commerçants peuvent accueillir un associé de n'importe quel pays du monde alors que cette option était auparavant limitée aux pays de l'espace économique européen. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, le véritable enjeu du développement à l'international est davantage organisationnel que financier. En effet, l'investissement nécessaire à l'implantation dans un pays étranger n'est pas inaccessible à une structure coopérative dans la mesure où il s'agit principalement de nouer des liens de partenariats avec des entrepreneurs locaux, comme Leclerc en Pologne, ou des coopératives existantes dans le pays envisagé ou elles peuvent mettre en place des bureaux de liaison. En cela le mouvement coopératif s'oppose aux grands groupes intégrés qui pour s'internationaliser achètent ou créent une filiale dans la zone visée. Cette procédure plus coûteuse est aussi beaucoup plus rapide. Le processus est beaucoup plus lent dans un système coopératif en raison des limites posées par le système de gouvernance notamment que nous connaissons. De plus la recherche de partenaires locaux est plus lente que le rachat immédiat d'une entité. La stratégie consistera ensuite à monter une enseigne commune et surtout à développer un concept multiculturel mais global sans lequel le projet est voué à l'échec.

On peut s'interroger sur les raisons qui poussent les groupements coopératifs à se tourner vers l'international alors que le modèle coopératif français ne semble pas s'y prêter. En premier lieu il s'agit souvent d'une démarche purement réactive. Les marchés nationaux, spécialement dans le secteur de la grande distribution, sont arrivés à saturation et d'autant plus que la loi française encadre très strictement la création de nouveaux espaces commerciaux. L'ouverture à l'international est donc nécessaire à la croissance des groupes français. Cette nouvelle impulsion est aussi motivée par la concurrence avec les grands groupes intégrés qui ont été les premiers à franchir les frontières. Les coopératives ont du suivre pour survivre. En effet, pour être compétitifs en termes de négociations commerciales ou d'économies d'échelles les groupements coopératifs doivent s'implanter dans les mêmes zones que leurs concurrents. Il arrive en dernier lieu que cette ouverture à l'international soit le fruit d'une démarche proactive. Des groupements de commerçants ou des coopératives étrangères ont été séduits par le modèle développé en France et se tournent vers la tête de réseau pour le répliquer. C'est ainsi que des commerçants espagnols ont permis à la Guilde des lunetiers de s'internationaliser en adhérant à leur centrale d'achats et en exportant des enseignes de l'autre côté des Pyrénées.

Nous pouvons prévoir que ce mouvement d'internationalisation va s'accélérer, en particulier dans la grande distribution pour les raisons que nous avons vues. Quelles vont être alors les conséquences sur le fonctionnement et l'organisation de ces coopératives ? Une concentration accrue risque de limiter la souplesse et la liberté caractérisant le mouvement coopératif. Par exemple chez Intersport les processus d'achats sont centralisés et la définition des assortiments est figée à 90% par la tête de réseau alors qu'au départ il existait une totale liberté à ce niveau. Ainsi le mode d'organisation et de management des grands groupements

coopératifs se rapproche de plus en plus d'un système intégré ou de franchises. Les besoins de stabilité du groupe, primordiaux pour négocier efficacement avec les fournisseurs, ne permettent plus des entrées et sorties aisées du réseau. La logique est semblable dans les services. Face à l'internationalisation du groupe Accor, les coopératives comme Selectour ont du suivre la même stratégie. Elle est par ailleurs nécessaire à cause de la puissance actuelle des enseignes. Les consommateurs font confiance aux enseignes connues car leurs habitudes de consommation ont changé. Les politiques multicanales, notamment avec Internet, exigent une notoriété importante pour attirer le consommateur. C'est pourquoi il est obligatoire de passer sous l'enseigne commune d'un grand groupe pour survivre, et ces enseignes gagnent en notoriété en s'internationalisant. Dans ce contexte, le système coopératif offre des avantages intéressants pour les indépendants dans la mesure où il laisse, malgré une stratégie d'enseigne forte, une certaine autonomie. Par exemple chez Best Western, le financement, la culture, le personnel et le savoir-faire sont d'ordre local. Pourtant, face à un marché de l'hôtellerie saturé, l'enseigne a dû se lancer dans une démarche très active, voire agressive, afin d'attirer de nouveaux adhérents.

Mais malgré une certaine perte de pouvoir dans l'organisation de l'activité, l'organisation coopérative permet toujours une participation de l'entrepreneur au processus de décision. L'esprit coopératif n'est donc pas détruit par l'internationalisation. L'organisation est en train de s'adapter à de nouvelles exigences du marché mais reste fidèle à ses principes. De plus les retombées financières sont positives pour les adhérents qui y voient aujourd'hui leur avantage. Cependant, à plus long terme il faudra peut-être investir et arbitrer davantage mais nous manquons encore de recul pour faire des pronostics précis.

## COMMERCE ASSOCIÉ ET COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS EN FRANCE

Jean SOUMAGNE  
Département de Géographie,  
Université d'Angers, CARTA, UMR 6590  
[Jean.soumagne@univ-angers.fr](mailto:Jean.soumagne@univ-angers.fr)

Au côté des autres acteurs de la « révolution commerciale » du dernier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, les entrepreneurs associés en coopératives de commerçants ont joué un rôle-clé bien qu'inégal selon les régions et selon les branches de la distribution marchande. Dans la période antérieure, c'étaient d'une part des sociétés spécialisées de grands magasins et de magasins populaires et, d'autre part des groupes succursalistes, parfois créés par des grossistes, qui avaient contribué à une première modernisation du secteur commercial ; ils furent en retrait dans le mouvement des « grandes surfaces » des années soixante et soixante-dix en regard de nouveaux-venus comme l'importateur du grand discount Marcel Fournier (Carrefour) ou même les coopératives de consommateurs. Mais un rebond spectaculaire du commerce coopératif et associé s'est produit dans le dernier quart de siècle en faisant un acteur majeur de la dynamique commerciale avec des implantations aux échelons fins du territoire.

Les coopératives de commerçants posent un problème de définition et même de concept, et les auteurs ont fourni des éclairages divers face à cette question.

### **Un problème d'histoire et de définition :**

Dans le premier vocabulaire de géographie commerciale les coopératives de commerçants sont définies comme : « *Groupe de commerçants exerçant une même activité, associés pour fonder une coopérative d'achat ou/et une coopérative de gestion* »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J-C. Baysang in *Analyse de l'Espace*, 1976, Cahier 3-4, p. 22.

D'autres auteurs distinguent au sein du *commerce associé* plusieurs formules. La distinction fondamentale dans l'organisation des entreprises : demeure entre commerce intégré et commerce associé<sup>2</sup>. A. Dyan<sup>3</sup> dissocie trois types de commerce associé : les coopératives de détaillants, les chaînes volontaires, les groupements d'achats de grossistes.

Dans un rapport officiel<sup>4</sup> les coopératives de détaillants sont définies comme « *des regroupements de détaillants propriétaires de leurs entreprises en vue de procéder en commun à des achats et gérer collectivement un certain nombre de services (à l'origine : UNICO-CODEC-UNA, puis Leclerc et Intermarché)* »

La diversité juridique de la coopération commerciale est souvent relevée<sup>5</sup>. Confirmant qu'elle résulte bien d'une association volontaire de commerçants indépendants dans des structures d'achats et de services communs, il est noté que parmi les plus de 70 groupements de ce type, certains ont le statut de coopératives d'autres sont sous forme d'associations aux statuts divers (GIE, Ass loi de 1901, Centrale en SA) Leclerc, ITM, UNICO

Plus récemment<sup>6</sup>, le commerce indépendant associé a été défini comme une « *forme de commerce où des entreprises indépendantes se groupent au sein d'organismes tels que groupements d'achat, centrales d'achat (pouvant ou non être sous la forme juridique de sociétés coopératives de commerçants détaillants), chaînes volontaires. On tend maintenant à y rattacher les systèmes de franchise* ».

C'est à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle que se situe le développement de structures de collaboration du commerce indépendant en « groupements volontaires »<sup>7</sup>.

---

<sup>2</sup> *Economie Géographie*, 1992, n°298 : La grande distribution, le commerce à dominante alimentaire, 16 pages.

<sup>3</sup> Dyan A., 1979 : *Manuel de la Distribution*. Ed. d'Organisation, 222 p. (Chapitre VII Le commerce associé).

<sup>4</sup> Journal Officiel, 15 février 1989, Avis et Rapports du Conseil Economique et Social, Rapport J. Deragne : *Commerce et distribution créateurs de richesses nationales*, 105 p.)

<sup>5</sup> *Economie Géographie*, 1984, n°220 : La fonction commerciale en France, 12 p.

<sup>6</sup> Institut du Commerce et de la Consommation, 1993, *Le commerce aujourd'hui*, 40 p.

<sup>7</sup> Le commerce associé in, 1967, *Le commerce intérieur français*, Notes et Etudes Documentaires, N°3353, La Doc. Française, pp 49-50.

La coordination des entreprises a pu être verticale (association grossistes-détaillants) ou horizontale (groupement de détaillants). Une première expérience eut lieu à Reims en 1885 la fondation d'un entrepôt commun par des détaillants. La loi de 1887 fut ensuite utilisée avec le statut de S.A à capital variable, puis celle du 2 août 1949 qui donna un statut à la coopération commerciale (égalité des sociétaires ; assemblée générale des sociétaires définissant la politique générale, Conseil d'administration issu de l'assemblée générale, direction exécutive en dépendant ; centrale d'achat traitant avec les fournisseurs ; cotisation). Une Union fédérale de la coopération commerciale fut créée. Issues des lois de 1947 sur la coopération, puis de 1949, du décret 30/9/53, et de la loi 11/07/1972, les sociétés commerciales coopératives concernent « *tout groupement de détaillants établi en vue de l'achat en commun et de la distribution à ses adhérents de marchandises destinées à la revente à la clientèle* » ; ce sont des sociétés coopératives à capital variable. Le plein essor du commerce associé est dû à la palette de services rendus. C'est ainsi que se développèrent les premières coopératives de commerçants d'échelle nationale : UNA, CODEC, groupements nationaux type UNICO.

Si l'«épiciers de Landerneau» est apparu emblématique de l'évolution avec sa formule née en 1949 consistant à vendre aux particuliers à des niveaux proches des prix de gros, les principes fondateurs ont été repris par les autres entreprises qui ont développé soit des réseaux de magasins intégrés soit d'affiliés. Le Groupement d'achat Leclerc (GALEC) fonctionne sur cette double base, les deux types de magasins souscrivant à la charte commune qui régit les rapports (marge brute plafonnée ; achat pour partie à la centrale ; contrôle du respect des règles) qui permet d'afficher l'enseigne, de bénéficier de la publicité collective et d'une image afférente. Issu d'une scission survenue au sein du groupe Leclerc en 1969, Intermarché, appelé EX durant les deux premières années a mis en place des structures de fonctionnement voisines avec cependant un recours plus élevé aux centrales communes.

Les avantages de tous les groupements d'achat sont à plusieurs niveaux : celui des prix obtenus dans les achats des articles directement aux fabricants ou importateurs (avec court-circuit vis-à-vis des grossistes) ; la sélection et le suivi des achats de produits selon leur rentabilité et leur rotation ; dans les aides gestionnaires et l'émulation collective ; l'effet favorable de la

marque commune ; l'administration facilitée. Mais ces atouts ont pour contrepartie une certaine perte de liberté et des conditions financières (parts de la société coopérative, cotisation, caution).

Dans tous les cas l'essor du commerce associé apparaît dû à la pression concurrentielle, celle des groupes succursalistes, des coopératives de consommateurs, des sociétés de magasins populaires, et, après 1963, des nouvelles firmes d'hypermarchés...

Les groupements de détaillants qui ont émergé dans le maëlstrom de la modernisation de la distribution ont tous misé sur le commerce en « discount » ; les « indépendants » ont cherché à résister aux sociétés intégrées ; les trois principaux sont Leclerc, Intermarché, Système U. Construit autour d'une centrale d'achat commune qui sélectionne, groupe les commandes, développe le réseau d'entrepôts, le groupement rend des services (rémunérés). Alors qu'une législation en principe malthusienne, se mettait en place avec la loi Royer de 1973, les positions des trois principaux groupements d'associés était déjà forte <sup>8</sup>.

Les chaînes volontaires grossistes-détaillants remontent aux années Cinquante et sont dues à l'initiative de grossistes qui ont voulu organiser en une structure verticale une communauté d'entreprises indépendantes. Les avantages des chaînes sont, pour les grossistes, de faire poids face au commerce intégré, pour les détaillants les mêmes que pour les autres formes de groupements. Les structures des chaînes volontaires sont variées et comptent souvent une double direction, et une sphère d'influence soit régionale soit nationale. Parmi celles dans le secteur alimentaire qui ont eu de l'importance dans les années 1950-1970 on peut citer SPAR, et EGE. Parmi les chaînes volontaires ayant participé à la révolution des grandes surfaces et développé la franchise on peut citer Promodes (Champion, Shopi), Disco (Bravo, Timy), Baud (Franprix, Leader Price), tous repris par d'autres groupes depuis les années 1990.

---

<sup>8</sup> Dans l'ordre d'importance par le chiffre d'affaires la situation de 1975 était la suivante :

- LECLERC : 327 magasins dont 199 super et 26 hyper en 1975 ; n° 6 par le CA
- UNICO : 4500 adhérents à l'enseigne, une centrale (Comptoir coopératif d'achats ; 2955 magasins en 1975, dont 124 super ; n° 17 par le CA 1977 dans distri française
- ITM (ex-EX) : N° 19 par CA ; 243 magasins (225 supers, 2 hypers).

En 1991 le classement était modifié mais marqué la progression relative du commerce associé puisque le n° 3 derrière Carrefour puis Promodès était Intermarché, le n° 4 Leclerc, le n°8 Système U.

Après la loi Royer, si les coopératives de détaillants traditionnelles se maintiennent durant les années 70 et 80, la progression la plus spectaculaire apparaît être celle de Leclerc et Intermarché<sup>9</sup>

René Péron, dans un ouvrage tiré d'un rapport d'étude<sup>10</sup> a essayé de distinguer, pour les phases initiales du développement de la grande distribution des types spatiaux d'agglomérations : "investies", "protégées". Il a relevé que les premières implantations d'hypermarchés dans les villes françaises de province étaient le plus souvent dues à des entreprises extérieures mais que les créations suivantes ressortissaient souvent du capitalisme local.

Dans les villes qui étaient les plus archaïques du point de vue de leur structure commerciale, où les commerçants indépendants locaux n'avaient pas développé le libre-service et des supérettes, souvent, les sociétés succursalistes restaient, elles aussi, de structure vétuste pour leur appareil de vente.

C'est dans ce contexte que des "indépendants" ont pris l'initiative de développer les formes modernes de la grande distribution. R. Péron souligne qu'à Nantes « *le mouvement indépendant s'est montré particulièrement entreprenant* » comme à Brest et Lorient. « *Ce sont souvent les formes les moins puissantes du capital commercial qui ont amorcé l'équipement des agglomérations (...) le fait marquant l'absence relative des formes les plus anciennes, les plus concentrées du capital commercial d'alors, les grands magasins et les succursalistes* » (Péron, p. 149).

### **Les entreprises du commerce associé aujourd'hui**

Trois groupements forment toujours aujourd'hui l'essentiel de la distribution française en coopératives de commerçants à dominante alimentaire. Il s'agit d'Intermarché (ITM Mousquetaires), du groupe Leclerc, de Système U. Ils représentent en 2006 44 % des parts de marché des grandes surfaces généralistes (ITM 18 %, Leclerc 17 %, Système U 8,5 %) ce qui représente une progression vis-à-vis de la situation des années 1990.

---

<sup>9</sup> Rapport J. Dermagne *op. cit.* et

<sup>10</sup> PÉRON R., 1985 : *Le protectionnisme local et son dépérissement. Une analyse du déploiement des grandes surfaces dans les agglomérations françaises*. Univ de Haute-Bretagne, CNRS, Lares, Erspi, 252 p.

En 2003 Leclerc pesait en chiffre d'affaires quasiment autant qu'Auchan et davantage que Casino ou Pinault-Printemps-Redoute. Cependant le chiffre d'affaires de Carrefour représentait autant que ceux des trois groupes réunis Leclerc, Intermarché, Système U.

Le maintien à un haut niveau des commerçants associés se fonde sur des structures de base solides : pour Leclerc, l'Association des Centres Distributeurs E. Leclerc, (1964), le Groupement d'Achat Leclerc (1970), les seize Sociétés Centrales d'Achat, coopératives où se pratiquent les acquisitions au niveau régional ; pour Intermarché la Société Civile des Mousquetaires et sa *holding* ITM Entreprises, les huit Régions des Mousquetaires avec trois à sept bases logistiques chacune ; pour Système U (ex Comptoir Coopératif d'Achat Unico, quatre sociétés Régionales adhérentes (Système U Nord-Ouest, Est, Sud, Ouest).

Le principe fondamental de fonctionnement demeure dans les trois cas la « libre association » affiliation ou adhésion d'un chef d'entreprise le plus souvent propriétaire de son magasin. Chaque groupement fonctionne grâce à une *“stratégie d'indépendants”*, un *“groupement d'entrepreneurs indépendants”* (Site Leclerc), *“chaque coopérateur est propriétaire de son magasin”*, fréquemment *“un enfant du pays qui a le cœur d'intégrer son magasin dans la vie locale”* (Système U) ; Intermarché avec 3464 points de vente en France (2006) cumule 3000 chefs d'entreprise indépendants dont 1200 associés dans la Société Civile des Mousquetaires. En permanence est vantée la motivation, l'implication du sociétaire et coopérateur dans la bonne marche du système commercial associé.

**Cependant, les ciblages techniques et géographiques sont en partie différents.**

Leclerc a visé la formule des hypermarchés et des grands supermarchés. Même lorsque, au départ, un petit ou moyen supermarché était créé, la tendance a constamment été de monter en gamme par agrandissements successifs. Le gabarit 3000-5000 m<sup>2</sup> apparaît comme le plus courant dans les petites villes et les villes moyennes de second rang ce qui permet de disposer de rayons non alimentaires significatifs ; à partir d'un niveau démographique suffisant une surface de bricolage et jardinage se trouve adjointe à l'hypermarché. Le maillage retenu - à dominante urbaine - est destiné à une attraction de niveau moyen, sur une zone rurale et périurbaine multicantonale ou sur plusieurs quartiers urbains dans les grandes agglomérations. Cependant,

plusieurs reprises, Leclerc a déclaré souhaiter -et pouvoir- s'installer aussi dans les bourgs ruraux, mais le pas n'a que rarement été franchi.

Intermarché a privilégié les niveaux inférieurs - en surface de vente- de la gamme des hypermarchés et l'éventail complet de celle des supermarchés avec des Intermarché de 2000-2500 m<sup>2</sup> et des Ecomarché de 400, 600, 800 m<sup>2</sup>, en niveau de standing avec les *hard discount* Netto de 650 m<sup>2</sup> ; il s'y ajoute l'abondante série des moyennes surfaces spécialisées dans le bricolage et le jardinage, les vêtements, les centres-auto. En sus, les supérettes voire les petits libre-service (Relais des Mousquetaires), en général simples affiliés sont venus compléter l'offre de base dans les villages. Finalement, Intermarché a un maillage de points de vente assez serré en zone rurale qui a le gabarit supermarché au niveau des chefs-lieux de canton, et se trouve renforcé par d'autres pôles dans l'espace périurbain et des supermarchés de quartier dans les banlieues urbaines. Cette trame couvre à la fois des besoins de court rayon, de proximité pour les habitants des petits centres ou des quartiers urbains et une attraction liée à la hiérarchie des services rendus à l'échelle des espaces géographiques régionaux ou sous-régionaux. La construction de ce réseau doit à la fois à l'émergence progressive d'établissements neufs dans le tissu rural et urbain et aux nombreux changements d'enseignes des années 1980 et 1990 au profit d'ITM et aux dépens, soit de succursalistes, soit d'autres groupes d'associés, soit d'indépendants ; les premiers, tel Paridoc, ont vu leurs hypermarchés rachetés par de grands groupes intégrés mais une partie de leurs succursales petites et moyennes reprises par Intermarché ou Système U.

Système U dispose d'une force de vente également dominée par les niveaux bas et moyens. Sur 863 magasins en 2006, on compte seulement 48 hypermarchés. La suprématie des supermarchés Super U et des supérettes et petits supermarchés Marché U reste très forte puisqu'elle représente 84 % du chiffre d'affaires du groupe. Système U présente une distribution relativement voisine dans son principe de celle d'Intermarché avec des implantations remarquables dans les centres secondaires du milieu rural. Ces enseignes qui visent le même « créneau » de clientèle sont ainsi en concurrence directe y compris par les localisations puisqu'elles peuvent se trouver présentes simultanément dans de nombreuses petites villes. Il s'ajoute de manière spécifique un effort d'implantation dans les stations balnéaires de la côte

atlantique avec un surdimensionnement logique des établissements pour répondre à la surfréquentation estivale et aux besoins saisonniers.

La répartition spatiale du commerce associé est en partie héritée. Issus de la première révolution commerciale des années 1960 et 1970, ayant pour deux d'entre-eux « surfé » sur les ambiguïtés réglementaires d'application de la loi Royer en scindant les entreprises en magasins distincts (Intermarché, Bricomarché, Vetimarché, etc.), les groupements se sont insérés dans le tissu géographique avec des cibles spatiales et sociales que les grandes entreprises du commerce intégré (Carrefour, Auchan, Casino) et les succursalistes de l'époque ne considéraient pas prioritaires, ou délaissaient. En misant sur le bas de la hiérarchie urbaine et sur les zones rurales avec de petites unités de vente les entreprises associées pouvaient éviter les embûches des Commissions d'urbanisme commercial tout en offrant aux clientèles des gabarits adaptés et « modernes ». La concurrence entre les trois groupes pour augmenter la rentabilité des plateformes logistiques et la rotation des produits a contribué à faire proliférer ces grandes surfaces élémentaires, tandis que les pouvoirs locaux voyaient d'un bon œil l'absence de monopole dans les bourgades et le garnissage des zones d'activité auxquelles la grande distribution donnait une allure moderniste.

Dans ces conditions, en rapport avec les caractères démographiques du Grand Ouest, c'est dans les régions Bretagne, Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes que la contribution du commerce associé à la modernisation commerciale a été la plus spectaculaire <sup>11</sup> ; des campagnes « pleines » ou moins vides que dans d'autres régions, une périurbanisation considérable autour des villes petites, moyennes et grandes sont allées de pair pour favoriser un quadrillage du territoire plutôt serré par les supermarchés et de petits hypermarchés. Le petit entrepreneuriat d'extraction régionale a prospéré.

Dans d'autres régions, les groupes intégrés (Carrefour), les succursalistes (Paridoc, Casino), les chaînes volontaires (Promodès), les coopératives de consommateurs (Normandie, Alsace) étaient suffisamment puissants pour moderniser l'appareil marchand ou/et limiter l'émergence parmi les entrepreneurs locaux de ceux qui souhaitaient adhérer à une coopérative de commerçants ; dans ces conditions, sans être absentes, les trois enseignes du commerce

---

<sup>11</sup> SOUMAGNE J., 1996.- *Géographie du commerce de détail dans le Centre-Ouest de la France*. Poitiers, J. Soumagne éd., 720 p., 362 fig., 116 photos.

associé ont un poids plus modeste dans la moitié Est du pays. Les supermarchés Champion (groupe Carrefour) quadrillent de nombreuses régions aux côtés des chaînes volontaires et de/ou des succursalistes *hard discount* d'origine allemande<sup>12</sup>. En Normandie, dans le Limousin et les Charentes, des supermarchés Champion sont propriétés des coopératives de consommateurs.

Dans le Sud-Ouest<sup>13</sup>, ce sont fréquemment des groupes succursalistes d'origine régionale qui dominaient le marché du commerce alimentaire avant les grandes concentrations d'entreprises des années 80. Les recompositions structurelles et spatiales ont été importantes.

A contrario, dans le Grand Ouest, (à l'exception des Charentes) les coopératives de consommateurs étaient de faible poids avant la grande crise qui secoua cette branche de la distribution au milieu des années 80, et les grands groupes extérieurs n'ont d'abord investi que les villes principales. La voie était donc libre pour les entrepreneurs locaux.

-----

Au total, les jeux d'acteurs ont été d'importance au niveau local et régional pour expliquer les situations contrastées au sein des bassins de chalandise urbains et ruraux<sup>14</sup>. Le déploiement des coopératives de commerçants et autres groupes d'associés témoignent de stratégies de résistance de l'entrepreneuriat local face aux intrusions de firmes considérées comme extérieures, nationales ou étrangères. Cela a revêtu la forme de montée en puissance de petites surfaces locales soutenues dans leur ascension par l'association des entrepreneurs de la même enseigne et la centrale d'achat correspondante. Les groupements de commerçants ont également soutenu avec constance la création de magasins par des cadres salariés dynamiques issus de leurs propres réseaux. Cette stratégie de croissance a été fructueuse du point de vue des groupes d'associés pour tramer plus densément le territoire pour aboutir à ce que la « *France des 20 minutes* » devienne une réalité dans le domaine des achats de nécessité hebdomadaire ou plus fréquente. On peut évidemment s'interroger sur le résultat, sa pertinence en regard d'objectifs de "développement durable" et d'adéquation aux réalités sociales. Sans doute la prolifération des

---

<sup>12</sup> SOUMAGNE J., 2000.- La pénétration étrangère dans le commerce français. *Géographies, Bull. Ass. Géogr. Français*, t. 77, N° 2, PP 74-83, 3 fig.

<sup>13</sup> POUZENC M., 1999.- *Grande distribution alimentaire et recomposition de sterritoires. Etude de stratégies d'acteurs dans les zones rurales de Midi-Pyrénées*. Thèse de doctorat, géographie, Univ. Toulouse-Le Mirail, 460 p.

<sup>14</sup> DESSE R.-P., 2001.- *Le nouveau commerce urbain. Dynamiques spatiales et stratégies des acteurs*. Presses. Universitaires de. Rennes, Coll . Espace et territoires, 198 p.

supermarchés représente-t-elle une fuite en avant économique et consumériste mais, en même temps, la constitution d'un tissu commercial rural moderne -« de proximité »- peut éventuellement contribuer à restreindre les distances automobiles parcourues pour un ravitaillement fréquent, les grands hypermarchés et autres centres commerciaux étant réservés à des courses plus épisodiques et groupées. Néanmoins cet équilibre relatif selon la banalité ou la rareté des achats et leur fréquence se trouve battu en brèche par la réaction des populations devant la publicité et l'aspect "loisirs" des déplacements d'achat qui induit une multiplication de la mobilité "ludo-commerciale". A cet égard le dispositif des coopérative de commerçants n'est pas différent des autres formes marchandes.

# Les coopératives de transporteurs

*Michel AUVOLAT*

## 1. Historique

La coopération dans le transport apparaît en décalage chronologique par rapport aux autres secteurs puisque les premières initiatives n'apparaissent que dans les années 60 et que la maturation du mouvement ne date que des vingt dernières années. Outre le fait que le secteur du transport routier n'apparaît vraiment comme un secteur économique substantiel et croissant que dans la période récente, une explication tient sans doute au fait qu'il s'est d'abord développé dans un cadre fortement administré puisque non seulement l'offre était régulée depuis l'avant-guerre par un système de licences professionnelles, mais que la demande a été elle aussi régulée par un système de tarification obligatoire (TRO) et que le rapprochement même entre offre et demande était effectué par les bureaux régionaux de fret (BRF). Jusqu'à la disparition progressive de ces systèmes à la fin des années 70, la France du transport a fonctionné sous un régime annulant assez largement les effets positifs de la concurrence. Cette période, favorable à la confraternité (période dorée du syndicalisme professionnel) « a offert, sinon l'opulence pour tous, du moins une vie tranquille pour la majorité ». Un tel contexte n'était pas favorable à la coopération, toujours « fille de la nécessité ». Ainsi se vérifie là comme ailleurs que corporatisme et coopération ne font pas bon ménage et que la libéralisation des marchés est le meilleur stimulant de la coopération d'entreprises.

Le système du contingentement et de la tarification obligatoire, ébranlé dès la fin des années 70, disparaît en 1986 en même temps que le contrôle des prix, faisant basculer le secteur de l'économie administrée à la liberté d'établissement et à la liberté des prix. Le nombre d'entreprises s'accroît fortement, les taux de marge s'abaissent, provoquant des défaillances d'entreprises. En 1993, la libéralisation du marché s'étend progressivement à l'espace européen. Ces deux dates scandent les histoires de groupements : les groupements d'artisans se développent dans les années 80 dans un contexte de développement de l'offre de transport et de pression sur les prix ; les groupements de PME se créent à partir de 1993 dans un marché où l'offre s'élargit à la dimension de l'Europe, ce à quoi correspond la concentration de la demande des chargeurs de l'industrie et du commerce. Leurs promoteurs publics et privés cherchent par cette formule à lutter contre l'émiettement du secteur, la subordination et l'insuffisante productivité des artisans et PME isolés.

Les groupements ont donc connu plusieurs périodes dans leur organisation et dans leurs motifs, correspondant à des enjeux différents.

Le premier âge des groupements renvoie généralement à une logique d'intégration d'artisans. Cette première catégorie de groupements concerne de toutes petites entreprises désireuses de constituer une agence commune. Ce sont des transporteurs qui n'ont individuellement que des camions et pour qui le groupement va donner réellement les moyens d'une entreprise : une exploitation et un accès direct à la clientèle. Sinon, un transporteur avec ses seuls camions ne peut être qu'un sous-traitant (tractionnaire). Dans cette catégorie de groupement, on trouve essentiellement des coopératives d'artisans, mais aussi des Scop. Ils constituent encore l'essentiel des adhérents d'Unicooptrans. Quelques autres coopératives ont une ou deux succursales pour un relais de développement. Ces coopératives se sont développées très

progressivement à partir de 1963 où un décret leur a reconnu le statut de transporteur (cf. infra). Au début des années 80, leur nombre était estimé à moins de 40, regroupant autour de 600 artisans transporteurs.

Le deuxième âge renvoie à une motivation d'un autre ordre, impliquant davantage les PME. Ce type de groupement, réseau de PME, n'a pas comme finalité de créer une agence puisque les adhérents possèdent déjà ses attributs. L'enjeu est de créer un réseau. Ce réseau a généralement d'abord été vu comme la possibilité de bénéficier d'un maillage territorial dans une logique commerciale d'offre de capacité, puis, pour certains, dans une logique d'offre de service. C'est essentiellement depuis les années 90 que se sont développés ces groupements de PME, certains de statut coopératif, d'autres organisés dans différents cadres juridiques.

## 2. Morphologie

On peut rassembler les informations sous la forme de quelques indicateurs montrant la diversité des formes de coopération selon qu'elles sont d'origine artisanale ou PME.

### *Nombre et taille des groupements*

On peut considérer qu'il existe aujourd'hui autour de 100 S.A. et SARL coopératives de transporteurs. Ce nombre est près de trois fois supérieur à celui qui était indiqué au milieu des années 80, et il a fortement crû au début des années 2000.

A cela, il faut ajouter des groupements de PME qui ne sont pas de statut coopératif, mais qui ont été considérés comme fonctionnant selon des règles égalitaires. D'autre part, de nombreux GIE existent dans le transport. L'ensemble des groupements, au-delà du noyau dur des sociétés coopératives, est donc relativement flou et fluctuant.

La taille des groupements oppose nettement les coopératives artisanales dont les effectifs dépassent rarement 20 adhérents et les groupements de PME dont l'ambition de maillage du territoire national les amène à tendre vers une centaine d'adhérents.

Les tableaux suivants permettent de traduire la notion de taille des groupements en données économiques. On a distingué les principales coopératives d'origine artisanale, qui intègrent la majeure partie, parfois la totalité, du chiffre d'affaires de leurs adhérents, et les groupements, parfois sous forme coopérative, de PME où il convient de distinguer le chiffre d'affaires de la tête de réseau et de l'ensemble des adhérents.

Seules les coopératives d'origine artisanale ayant un chiffre d'affaires supérieur à 3 millions d'euros sont présentées dans ce tableau. Une douzaine d'autres ont un chiffre d'affaires allant de 1 à 3 millions d'euros. D'autre part, on n'a pas pris en considération le chiffre d'affaires total des adhérents aux coopératives. Le pourcentage maximum du C.A. hors groupement est de l'ordre de 20 %.

### Données concernant les principales coopératives d'origine artisanale

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA facturé pour l'activité groupement HT (M€)		Nombre de véhicules (moteurs)
			2003	2004	
(La Flèche)	1960	(34)	(89)		(300)
Ablo	1969	11	20	20,5	152
Loire Transbennes	1974	30	7,7	8,5	80
Lyon Bennes	1979	15	2,9	3,6	50
CTLN Nord	1985	9	6	5,6	30
SCAT	1985	92	12	NC	300
ATR	1989	35	20	23	180
GTG	1990	9	4,9	5,2	24
CTB	1993	10	3,8		22
CGE Trans	1994	4	7,6	8,2	70
Eurocoop express	1996	24	3,6	3,9	40
Navisco 2000	1998	20	0,28	0,08	20
Eurovrac	1999	20	(33,9)	(36,9)	(280)15
Vendée Bennes	2001	8	3,3	1,8	35
Navisudest	2003	18	6,1	7,1	19

Sources : Enquêtes, Societe.com, Unicooptrans

### Données concernant les groupements de PME

	Date de création	Nombre d'entreprises	CA de la tête de réseau HT (M€)		CA cumulé adhérents (M€)	Nombre de m2 Stockage	Nombre de véhicules moteurs
			2003	2004			
Demeco	1972	70	9,4	9,7	-	150 000	800
TEM	1988	12	15	15	-	35 000	160
ASTRE	1992	110	43	NC	1 000	1 500 000	6 500
Allo colis	1993	30	0,09	-	-	0	500
FLO	1993	67	0	0	800	790 000	5 800
Gentlemen	1994	170	6,9	8,2	102	300 000	1 700
Astel logistique	1995	10	200	210	-	300 000	1 000
France Benne	1995	59	2,2	2,7	280	0	2 000
Exapaq	1995	20	NC	194	NC	0	1 600
TDI	1997	6	0,4		23,5	-	200
Réunir	1998	75	5	5	200	0	4 500
Axcial	1999	5	0,2	0,3	18	-	600
Evolutrans	2000	80	NC	NC	700	350 000	4 000
Eurovolume	2001	10	0,9	1,9	140	120 000	670

Sources : Enquêtes, Societe.com, Unicooptrans

Le chiffre d'affaires de la tête de réseau est significatif de la volonté du groupement d'intégrer plus ou moins une activité commerciale. A ce titre, Astel, ASTRE, TEM, Demeco, Gentlemen, Réunir et plus modestement France Benne, affichent l'activité de facturation directe la plus importante aux grands chargeurs. Cet élément est pourtant à analyser avec précaution. Tout dépend en effet de la constitution de ce chiffre d'affaires. Lorsqu'il comprend l'activité d'assurance, il est évidemment plus important. Il est alors un autre indicateur de la culture collective et des enjeux partagés.

<sup>15</sup> Ces chiffres concernent les résultats cumulés des adhérents, l'association ne générant aucun chiffre d'affaires.

### *Poids de la coopération dans le transport*

On peut tenter une estimation globale du poids de la coopération dans les transports sachant que les indicateurs globaux mesurent des réalités aussi différentes que celles qui ont été exposées précédemment : coopératives d'artisans qui intègrent la totalité de l'activité de transport de leurs adhérents, groupements de PME qui n'impactent qu'une partie souvent limitée de l'activité des adhérents, coopératives d'achat dont l'effet ne joue qu'à la marge de l'activité.

### **La coopération selon la taille des entreprises de transport général de marchandises**

Nb de salariés	Nb d'entreprises		Nb de camions et de tracteurs	
	Total (1)	Groupées	Total (1)	Groupés
0-5	31 180	} 600	68 234	} 1500
6-9	2 975		22 240	
10-19	2 931	} 400	34 399	} 15 000
20-49	2 410		59 347	
50-99	545		26 282	
100-249	339		33 743	
250 et +	85		25 727	
<b>Total.....</b>	<b>41.465</b>	<b>1.000</b>	<b>269.972</b>	<b>16.500</b>

(1) Sources : EAE, 2002 et enquête

Si l'on considère que les coopératives artisanales regroupent essentiellement les employeurs de 0 à 9 salariés, c'est autour de 2 % des artisans transporteurs qui sont regroupés en coopératives. Les groupements de PME se situent essentiellement sur le segment des employeurs de 10 à 100 salariés. Là, c'est autour de 10 % du nombre d'entreprises et de véhicules qui évoluent dans l'orbite des groupements. Malgré la création récente de nombreuses coopératives dans le transport léger (mais leurs quelques 500 camions représentent encore peu par rapport au 36000 véhicules de moins de 3,5 tonnes possédés par des artisans transporteurs), on constate donc un net déplacement du poids relatif de la coopération de l'artisanat vers les PME, dans des formes certes très différentes.

### 3. Statuts et efficacité des différents modèles

Il faut donc distinguer les coopératives d'artisans transporteurs et les groupements de PME.

#### 3.1. Les coopératives

La constitution d'un cadre juridique fondé au départ sur la loi de 1947 et organisant la coopération entre entreprises dans le secteur des transports routiers remonte au décret du 8 février 1963<sup>16</sup>.

Il a été obtenu plus tardivement que dans bien d'autres secteurs d'activité économique, à la suite d'interventions de groupes de transporteurs routiers de marchandises désireux de se regrouper dans un cadre coopératif, mais dans l'impossibilité de le faire tant que le cadre réglementaire de la « coordination des transports » qui faisait obstacle à de tels regroupements en empêchant notamment la mise en « pool » des titres de transport détenus individuellement par les transporteurs associés, n'avait pas été aménagé.

Les différentes modifications qui ont dû lui être apportées n'ont pas affecté les dispositions de fond qui caractérisent depuis 40 ans le régime de la coopération dans le secteur du transport routier et qui sont au nombre de trois :

2) *La société coopérative d'entreprises de transport est voiturier.*

L'attribution de la qualité de voiturier constitue la disposition fondamentale qui permet à une coopérative d'entreprises de transport de ne pas être un simple groupement d'achats au profit de ses adhérents ou même un regroupement ou une mise en commun, même poussée, de certaines fonctions commerciales –telles que la recherche mutualisée de fret avec une centrale commune-, mais de conclure directement les contrats de transport et d'endosser la responsabilité du transporteur. La coopérative se substitue donc juridiquement à ses adhérents qui exécutent le transport.

3) *La société coopérative d'entreprises de transport ne peut être commissionnaire de transport (avec une dérogation de 15 % en période de pointe).*

Cette prohibition constitue une application, propre au secteur du transport routier de marchandises, des principes généraux du statut de la coopération.

La création d'une coopérative a pour but d'affranchir ses adhérents du recours à l'affréteur. Cet objectif implique que des sociétés coopératives ne puissent exercer à l'égard de transporteurs tiers une activité intermédiaire à laquelle leur mode d'organisation a pour but même de soustraire leurs membres.

---

<sup>16</sup> Données issues du rapport de Pierre Debeusscher au Conseil National des Transports sur les coopératives d'entreprises de transport, 2002

- 4) *L'activité commerciale du groupement coopératif d'entreprises de transport passe par une agence commune traitant avec la clientèle.*

La constitution d'une agence commune traitant avec la clientèle pour l'exploitation commune de tout ou partie des fonds de commerce des adhérents découle directement de l'attribution de la qualité de voiturier à la société coopérative d'entreprises de transport et en est la conséquence organisationnelle nécessaire. Elle est donc amenée à définir une politique commerciale unique des prix communs et une coordination étroite de l'activité des associés.

### **3.2. Les autres statuts**

Les groupements de transporteurs sont nés dans une période où le statut de coopérative d'entreprise s'était clarifié dans le cadre de la loi de 1947 portant sur l'organisation générale de la coopération. Ils se sont consolidés dans ce statut après que le décret de 1963 ait reconnu aux coopératives de transporteurs le statut de voiturier. Ensuite, la loi de 1983 sur les coopératives artisanales, fiscalement avantageuse, a eu un effet d'attraction sur les groupements d'artisans transporteurs. Les groupements de benniers dans les années 80-90, les groupements de transport express dans les années 2000 ont massivement adopté le statut de S.A. ou SARL coopérative Loi de 1983. C'est même le cas de la coopérative de PME France Benne. Parmi les groupements adhérents d'Unicooptrans, 60 % sont des S.A. ou SARL coopératives de la loi de 1983. Il reste que des groupements se sont créés pendant toute cette période, continuent de se créer et de se développer sous forme d'association, de GIE, ou de sociétés de capitaux classiques. On oppose ainsi volontiers les groupements d'artisans pour qui la coopérative serait une forme bien adaptée aux groupements de PME pour qui la S.A. classique ou la SAS serait plus pertinente.

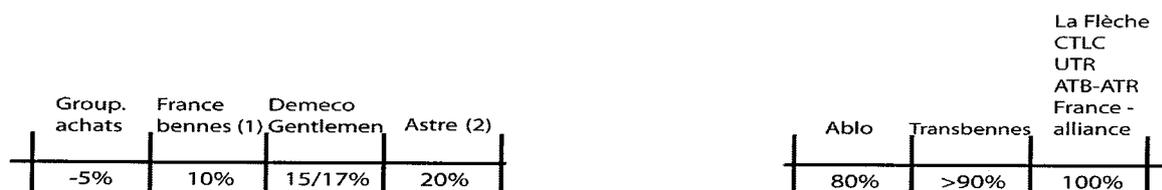
Des groupements abandonnent aussi le statut coopératif, signifiant par là certaines limites. C'est le cas dans les situations de crise financière lorsqu'il s'agit de faire appel à des apporteurs de capitaux extérieurs (La Flèche), mais aussi lorsque des têtes de réseaux génèrent un développement commercial que les adhérents ne peuvent pas absorber (Allo fret). Les coopératives ne peuvent, au-delà d'une tolérance limitée, commissionner que leurs adhérents. Ce qui constitue la garantie que la tête de réseau ne développera pas son activité en dehors des finalités de ses adhérents devient alors une limite de son potentiel de développement, peut-être préjudiciable à l'ensemble.

### **3.3. L'efficacité des deux modèles**

On pourrait définir l'efficacité comme la capacité à préserver la finalité des coopératives, c'est-à-dire la permanence et l'indépendance de leurs adhérents, dans un contexte de contraintes générales du secteur transport : concentration des chargeurs, concurrence de groupes intégrés offrant des prestations globales, etc.

A cet égard, les deux types de groupements, groupements intégrés d'origine artisanale et réseaux de PME rencontrent des difficultés structurelles qui tiennent aux tendances centripètes des premiers, centrifuges des seconds.

## Part du chiffre d'affaires généré par le groupement



(1) d'après étude Samarcande

(2) jusqu'à 36% d'après Samarcande

Ce tableau positionne, outre les groupements d'achat, les coopératives d'origine artisanale dont le chiffre d'affaires absorbe tendanciellement la totalité de l'activité de leurs adhérents et les groupements de PME dont l'estimation de la part du chiffre d'affaires générée auprès de leurs adhérents comprend l'activité commerciale propre à la tête de réseau et l'estimation de l'activité induite par la bourse de prêt. Pour ces derniers, l'estimation n'a pu être obtenue que pour quelques uns, mais la fourchette de 10 à 20 % semble raisonnable.

Les coopératives d'artisans se sont fondées à l'origine par la mise en commun des titres de transport détenus par leurs associés. Le statut de voiturier leur permet de conclure directement les contrats de transport et de répondre du service rendu, ce qui se traduit par une coordination étroite de l'activité des associés. Il y a peu d'exemples dans l'univers de la coopération d'entreprise qui aillent aussi loin dans l'intégration. Des coopératives artisanales de construction peuvent intégrer une part dominante des activités de commercialisation, de production et d'achat de leurs adhérents, mais elle n'est jamais totale et il n'y a pas d'exemple de gestion directe du personnel de production. Le cas des coopérateurs intégrés de la production agricole hors sol se rapprochant peut-être encore plus de ce modèle, et il a souvent été contesté par certaines organisations agricoles. On voit bien en effet le risque que la finalité de préservation de l'indépendance des coopérateurs soit altérée par un système qui les prive de l'exercice direct de la plupart des fonctions de chef d'entreprise. Ils les retrouvent d'une certaine manière par leur participation à la gestion d'entités qui restent généralement de petite taille, mais sans l'exercice des responsabilités concrètes qui caractérisent l'état de chef d'entreprise.

Les coopératives intégrées ont trouvé deux types de réponses au risque de dépérissement du caractère entrepreneurial de leurs adhérents. Le premier consiste à limiter l'intégration à l'apport d'une partie seulement de leur fonds de commerce et de leur parc de matériel. L'autre réponse est celle de coopératives diversifiées comme ATR où des délégations de responsabilités par secteur d'activité en fonction permet à une partie au moins des coopérateurs d'exercer une compétence partagée d'entrepreneur.

Les groupements de PME vivent le problème inverse d'une difficulté à convaincre leurs adhérents des vertus de l'intégration. Les bourses de fret ont été conçues en général avec des mécanismes de pénalisation de ceux qui présentent une balance négative. Les difficultés sont plus aiguës lorsqu'il s'agit de créer et développer un service commercial commun. Des réussites existent : ASTRE commercial est l'un des tout premiers prestataires de la grande distribution ; France Benne poursuit le développement de son service grands comptes. Par contre, des groupements comme Allo fret, Evolufrance ont abandonné la conquête commune

des chargeurs. Peu de groupements se sont diversifiés directement dans des prestations logistiques, laissant plutôt (FLO) leurs adhérents s'organiser régionalement.

En générant une part limitée du chiffre d'affaires de leurs adhérents, les groupements de PME restent, on l'a déjà évoqué, des modèles d'organisation dont l'efficacité fait débat face aux entreprises intégrées.

Les deux types de coopératives et groupements sont donc engagés sur la recherche de points d'équilibre vers plus d'intégration pour les groupements de PME, moins d'intégration pour les groupements d'artisans, susceptibles de satisfaire leur double finalité de permanence et d'indépendance de leurs adhérents.

## 4. Perspectives

Historiquement, le mouvement coopératif a visé les artisans transporteurs, considérant qu'ils étaient les plus intéressés à se doter d'outils d'accès direct au marché et d'éviter ainsi de dépendre des affréteurs. En réalité, les très petites entreprises, souvent enfermées dans des rapports de sous-traitance, ne disposent pas de la profondeur suffisante pour une projection stratégique et éprouvent les plus grandes difficultés pour entrer en coopération. Les créations récentes de coopératives artisanales se sont ainsi faites dans des niches (navigation fluviale...) ou en substitut à la crise d'autres modèles d'organisation (une franchise nationale de transport léger de marchandises dont la disparition suscite la création d'une vingtaine de coopératives locales). L'impact de la coopération est donc resté très limité dans l'univers artisanal et rien n'indique qu'il soit à même de se renforcer notablement.

Par contre, les dix dernières années l'ouverture des PME au fonctionnement en réseau. Toutefois, la logique historique du maillage territorial cohabite de plus en plus avec une gestion de dossiers commerciaux, ce qui correspond au mouvement de fond de développement d'une logistique dédiée. Cette tendance ne peut que s'accentuer encore car le poids de la logistique dans le chiffre d'affaires des entreprises industrielles et commerciales et plus encore dans leur valeur ajoutée les conduit à vouloir exercer une réelle maîtrise de l'organisation de leurs flux pour en faire un facteur de différenciation, ce qui n'est pas toujours compatible avec une gestion en réseau si elle signifie une organisation commune et partagée. Le développement des groupements est donc lui aussi conditionné par un besoin de plus de collaboratif, à l'instar de ce qui se passe partout, avec des succès divers, dans la chaîne logistique globale.

Evoquant leur rôle pour la première fois, l'étude Eurostaf 2004 sur le transport routier de marchandises situe les groupements « dans un créneau intermédiaire entre les entreprises régionales dont une part de l'activité est souvent la sous-traitance des prestations de transport sec aux grands groupes, et les groupes européens dont le réseau et les moyens permettent d'accéder à la clientèle des gros chargeurs. L'adhésion aux groupements permet finalement à ces entreprises d'échapper aux opérations de croissance externe des groupes européens en disposant des moyens de se positionner sur des schémas de transports nationaux malgré leur faible taille »<sup>17</sup>. Ils offrent donc une alternative à la concentration capitaliste.

Nous avons déjà vu que les groupements avaient des contours juridiques extrêmement divers, et que le projet collaboratif pouvait s'inscrire dans des formes d'entreprises variées : sociétés de capitaux, SARL, SA, SAS classique ou coopérative, ... Dans tous les cas, on constate que le seul statut coopératif ne suffit pas et que le GIE ou l'association loi 1001 créent des structures juridiques permettant de laisser vivre l'esprit d'entreprise, car la gouvernance est plus simple. Tout se passe comme si les acteurs créaient une structure de travail "capitalistique" et dans le même temps un encadrement éthique.

Le modèle est-il pérennisable ? Norbert Dentressangle tenant de l'alternative intégrée écrit : « j'insiste sur la notion de réseau intégré, car je ne crois pas à la constitution de réseaux européens par adhésion de PME, un principe dont les groupes anglo-saxons de transport sont friands, mais qui démontrera rapidement ses limites. La concentration du secteur m'apparaît inéluctable »<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Etude Eurostaf TRM 2004

<sup>18</sup> « Passion rouge – carnets d'un entrepreneur », Le Cherche Midi 2005, p.116

Ce qui pourrait justifier le pronostic de Norbert Dentressangle sur les limites des réseaux de PME tient d'abord à leur difficulté historique à dépasser la fonction de bourse de fret. En effet, les adhérents restent encore souvent jaloux de leur indépendance et méfiants vis-à-vis des initiatives de la tête de réseau. Mais des progrès sont réalisés, des maturités acquises, on le constate dans le développement du pragmatisme. Il est certain que les progrès en matière de gouvernance du réseau, sont décisifs pour vérifier les performances comparées du réseau et de l'intégration capitaliste.

Pourtant, plusieurs facteurs incitent à penser que les groupements ont un bel avenir devant eux. Le premier d'entre eux est la conscience aiguë que si rien ne change, le pavillon français est mort. En attendant l'harmonisation européenne, le courage politique etc., les entreprises ne voient pas d'autres issues que de croître encore davantage dans une course à la taille critique de réseau pour les groupes déjà intégrés, ou au regroupement et à plus de solidarité mais dans une maturité beaucoup plus grande qu'il y a peu, pour les PME comme pour les artisans. Encore faudrait-il que les PME du transport général de marchandises disposent des ressources pour la croissance externe et que les contraintes juridiques et administratives pesant sur les différentes formes de groupement n'obèrent pas cette possibilité de renouvellement du marché concurrentiel. D'autres voies sont sans doute imaginables comme le rapprochement et la fusion de groupements, voie qu'ont envisagée Demeco et Gentlemen.

# Les coopératives de pêcheurs

Fanny PONSOT

## Introduction :

Si la coopération Maritime comme toute forme de coopération tire ses origines de la nécessaire solidarité entre les hommes exigées notamment par de nouvelles contraintes économiques à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, sa particularité repose sur un degré de solidarité et d'entraide particulièrement élevé. En effet, d'une part la pêche est un secteur étroitement lié à un tissu social et à forte incluant non seulement le pêcheur mais aussi sa famille. D'autre part il s'agit d'un métier dangereux dont les aléas ont entraîné au fil du temps la création de solides réseaux d'entraide.

Cette solidarité est ancrée dans l'histoire et la tradition. Les " filets de la veuve " embarqués sur le bateau, la mise en place de caisses de secours mutuel ou de péris en mer sont des exemples.

Au XIX<sup>e</sup> siècle à Houat, le recteur de l'île avec la création d'une cantine et ses revenus, faisait avec les sages des crédits de soudure pour les débuts de la campagne de pêche à la sardine. Le pêcheur échappait alors aux prêts usuraires.

A Groix, suite à une grave crise sardinière, le lancement de la pêche en groupe du thon germon a permis de sauver la campagne de pêche et de créer une nouvelle activité pour les usines.

Au pays Basque, en 1956 la décision collective d'appliquer le " Balxan " (mise en commun de toutes les recettes et dépenses) lors de la première campagne de thon à Dakar de 348 pêcheurs et le lancement du vaste programme d'investissement de la coopérative Itsokoa, reposent sur le " Gizon " de tous les marins. Ce terme basque, signifie l'initiative commune, la complète solidarité et l'effort de tous.

Le mouvement de la coopération maritime est donc caractérisé par cette importante dimension de solidarité et d'entraide, mais aussi par une très forte territorialité qui produit dans cette filière une imbrication toute particulière entre les logiques économiques, sociales et institutionnelles. La logique coopérative a donc tout naturellement trouvé matière à se développer dans cet environnement. Cependant, ce mouvement est également remarquable par sa capacité d'adaptation aux nouveaux impératifs auxquels doivent faire face les marins-pêcheurs, et à un environnement en perpétuelle évolution.

## 1. Historique

Dès le Moyen Age les corporations ont mis en place des règles et des obligations solidaires à l'exercice de leur profession. Plus récemment, chez les agriculteurs, les " battages " clôturaient la saison des moissons. Cette entraide conciliait la fête le travail chez chacun d'eux et à tour de rôle.

Les communautés maritimes ne font pas exception. Sur toutes les côtes de France, pour illustrer et démontrer la solidarité collective entre les hommes. A partir de la fin du 19<sup>e</sup> siècle on assiste au passage d'une simple solidarité à la création d'entreprises solidaires plus durables. C'est la naissance de la coopérative maritime.

#### a. La crise de la sardine 1895 – 1913

A la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la crise de la sardine sur la côte atlantique constitue le point de départ des difficultés économiques qui vont toucher les marins-pêcheurs. Les pêcheurs et leurs familles se retrouvent confrontés à des difficultés à laquelle le principe de solidarité va répondre en jetant les bases d'une organisation plus structurée et efficace. En 1895 naissent les premières coopératives de pêche. Des associations locales vont permettre la création d'assurances mutuelles, des coopératives de crédit et d'avitaillement, notamment pour l'achat de roque (œufs de morue ou de hareng) servant à appâter la sardine.

En 1905 est créée la Caisse Nationale des Prêts et de Sociétés de Crédit Maritime. Les caisses régionales naissent en 1909.

#### b. Le soutien des institutions 1913 – 1965

Durant cette période le développement portuaire repose avant tout sur la communauté locale. La pêche est purement artisanale et financée par les familles des marins pêcheurs ce qui entraînera la création de dynasties de pêcheurs. Le financement des activités peut aussi provenir des commerçants locaux ou de petites banques coopératives permettant l'essor d'un artisanat local diversifié.

En 1913 par la loi dote le Crédit Maritime d'un statut particulier permettant l'expansion de ses caisses régionales. Parallèlement, les coopératives maritimes obtiennent, par réglementation, le droit de devenir des sociétés affiliées du Crédit Maritime. Le mouvement de la coopération maritime va ainsi continuer à se structurer et à se solidifier. Des coopératives d'avitaillement et de crédit et d'assurances mutuelles vont apparaître et mailler le littoral durant toute cette période.

#### c. La politique des pêches 1965 – 1975

La politique commune des pêches naît à cette période et c'est elle qui va pousser la France à intervenir dans cette économie. L'interventionnisme se focalisera en premier lieu sur la pêche industrielle, qui reste en France composée de PME familiales. Une seconde génération de coopératives voit alors le jour. Elle correspond à une conception plus centralisée, monopolistique et dirigiste. Les acteurs locaux sont en relation étroite avec la confédération maritime et les pouvoirs publics.

Cette période voit donc naître une série de services coopératifs pour relever les défis auxquels la pêche artisanale est confrontée. La Coopération Maritime crée des structures et services, tels que les groupements de gestion, les armements coopératifs, les coopératives de mareyage, de surgélation, et de conserves. Des organisations de producteurs apparaissent pour répondre aux nouveaux impératifs communautaires.

#### d. Un mouvement aux ambitions internationales 1975 – 2006

A partir de 1975 la coopération maritime continue son évolution en s'inscrivant dans le processus de construction de la communauté européenne. Elle est présente à la Direction Générale des Pêches (DG XIV) où elle a compris le rôle considérable qu'elle pouvait jouer pour défendre les intérêts des marins-pêcheurs.

Elle reste très présente localement mais a su s'adapter aux nouvelles contraintes transfrontalières en intégrant également une dimension internationale au-delà des frontières de l'Europe. La Coopération Maritime est désormais un interlocuteur écouté de toutes les autorités.

Au début des années 80 l'interventionnisme étatique se tourne vers la pêche artisanale. Cette seconde phase va favoriser l'autogestion de l'organisation portuaire par les marins-pêcheurs et soutenir un renouvellement de l'entrepreneuriat artisanal en favorisant l'accès aux prêts bonifiés du Crédit maritime pour les jeunes patrons qui ne sont pas issus des grandes dynasties.

Mais à partir du début des années 90 le secteur va connaître une nouvelle crise qui entraînera la faillite de nombreuses entreprises. Au même moment la politique des pêches limite l'exploitation de la ressource. Cette crise va considérablement modifier l'organisation géographique de la filière et provoquer un regroupement des coopératives, de mareyage en particulier.

## 2. Evolution quantitative/morphologie

### a. Un ancrage local et une présence nationale

Le paysage actuel de la coopération maritime se distingue en deux niveaux d'action jouant chacun un rôle différent mais tout aussi important. Au niveau local on trouve les coopératives de crédit, d'avitaillement, de gestion de bateaux, d'assurance des hommes et des outils, de commercialisation, d'organisation de producteurs pour garantir les prix et la qualité, qui répondent à des besoins directs et sensibles. La filière de la pêche en France, contrairement à d'autres pays de l'Union Européenne, est très fortement territorialisée et spécifiée dans ses profils socioproductifs d'espèces débarquées, de flottilles et de modèles d'activité. Ainsi, l'économie de la pêche maritime dépend largement de « caractéristiques géomorphologiques et écosystémiques du territoire »<sup>19</sup> Les coopératives jouent dans ce cadre un rôle dans la production d'un rapport particulier au territoire appelé « localisme concurrentiel »<sup>20</sup> fortement ébranlé par la crise des années 90. En effet, elles créent l'environnement nécessaire au maintien des entreprises sur un territoire limité, sur lequel l'entrepreneur est socialement ancré. Ce modèle est toujours d'actualité pour la petite pêche et la pêche côtière mais la crise a provoqué une polarisation économique et spatiale qui dissocie les territoires d'immatriculation, d'armement et de débarquement. Par ailleurs, les coopératives interviennent dans l'évolution du paysage local, et permettent de répondre aux enjeux de la de l'entrée dans le marché commun européen, et de la mondialisation. Mais cette seconde fonction est en rupture avec le modèle territorial que nous venons d'analyser mais constitue néanmoins un enjeux de taille aujourd'hui.

Les structures régionales, nationales, voire européennes ou internationales, concourent à une meilleure organisation.

Toutes ces formes de coopératives de services, de conseil, de financement, de commercialisation, sont des solutions pour créer les conditions les plus favorables à l'exercice du métier de pêcheur.

- Finances :

Dans chaque port, une des 150 agences du Crédit Maritime permet au sociétaire de disposer d'une assistance financière. Il est guidé et conseillé pour accéder à la construction et à la propriété du navire, ainsi que pour toutes les opérations bancaires.

- Assurances :

10 sociétés d'assurances mutuelles maritimes régionales sont installées sur le littoral. Elles sont complétées par un régime de prévoyance en faveur des marins et des salariés de la Coopération.

- Avitaillement :

45 coopératives d'avitaillement assurent la logistique, l'approvisionnement des flottilles en matériel, en glace et en gazole.

- Gestion :

41 groupements agréés assurent la gestion complète de 2 000 navires, grâce à des spécialistes dotés de moyens informatiques modernes.

---

<sup>19</sup> Gouzien A., « les coopératives maritimes dans les dynamiques de territorialisation de la socio-économie des pêches cornouaillaises », communication dans le cadre du colloque « Régimes territoriaux et développement économique » du 15-16 décembre 2005, à l'IEP de Bordeaux.

<sup>20</sup> Idem

- Armements coopératifs :  
20 armements coopératifs permettent à de jeunes patrons d'accéder à la propriété du navire grâce à une prise en charge temporaire de parts de copropriété.

- Commercialisation :  
Créées en 1965, les coopératives de mareyage ont pour but de mieux maîtriser la commercialisation des produits de la pêche. Elles ont un rôle stratégique de premier plan pour la défense des revenus et les initiatives nouvelles à prendre pour soutenir le marché. Ces coopératives ont une place de premier ordre dans la surgélation, la transformation et la conserve. Elles ont participé au lancement de la Cellule Marketing.

- Organisation de producteurs :  
Les organisations de producteurs ont pour la plupart choisi la forme coopérative. Elles travaillent étroitement avec les coopératives de mareyage. Elles veillent à la bonne organisation du premier marché, lors de la vente en criée. Elles garantissent quotidiennement le maintien des cours grâce à un régime de "prix de retrait" et sont donc impliquées dans le soutien des revenus des producteurs. Elles participent au programme de prévision des apports de la Cellule Marketing.

- Cultures marines :  
La coopération intervient dans l'ostréiculture et les cultures marines par le biais de 16 coopératives. Leur champ d'action comprend essentiellement la fourniture de matériel, la gestion, l'organisation de marché et la commercialisation des produits aquacoles. 50 % de cette activité est faite avec les huîtres.

- Structures régionales :  
Les ARDECOM, associations régionales pour le développement de la Coopération Maritime sont les relais régionaux de la Confédération. Les autres structures régionales sont les 10 sociétés interprofessionnelles artisanales (SIA) et les 12 caisses régionales de Crédit Maritime Mutuel.

#### b. Les chiffres de la coopération maritime (2003)

- Nombre de sociétaires : 16800
- Nombre de bateaux : 2500 (environ 50% de la pêche française)
- Chiffre d'affaires : 1,17 Milliards €(hors crédit)
- Nombre de salariés : 2 568 salariés
- Sur le terrain, 165 coopératives
- Au niveau national, 1 Société Centrale de Crédit Maritime Mutuel, 1 Fédération Nationale du Crédit Maritime Mutuel et 1 Confédération de la Coopération de la Mutualité et du Crédit Maritime.

### 3. Statuts et gouvernance

« Liberté d'adhésion, vie démocratique, esprit de solidarité, service de l'homme, éthique exigeante, indépendance de tous pouvoirs, elle a plus le souci de l'être que de l'avoir. »

Groupement de personnes physiques et morales, les coopératives maritimes sont des sociétés commerciales dotées de la personnalité morale et de la capacité civile.

La coopérative a un nom, un domicile, un patrimoine propre (constitué par les apports de ses membres), une durée qui peut être prorogée ou au contraire amenuisée.

Les membres de la coopérative ont une double qualité ; ils sont à la fois associés et fournisseurs.

L'adhésion est facultative, mais elle est soumise à acceptation. C'est la règle de la porte ouverte. La coopérative est alors dite à capital et personnel variables.

Les membres contractent des obligations personnelles. Pour les coopératives maritimes, une loi du 29 déc. 1978 (n°78-1329) dans son article 108 fixe le pourcentage de chiffre d'affaires que ces sociétés maritimes sont autorisées à faire en dehors de leurs sociétaires.

La gestion est démocratique ; c'est la règle fondamentale " d'un homme, une voix ", lors des votes en assemblée générale et cela quel que soit le montant du capital souscrit par le sociétaire.

Les excédents font l'objet d'une répartition originale. Après les provisions, les excédents sont répartis au prorata des opérations effectuées avec la coopérative. C'est la ristourne. Lors de la dissolution de la coopérative, le boni de liquidation est remis sans contrepartie à d'autres coopératives ou à des œuvres sociales, les associés ayant droit seulement au remboursement de la valeur nominale de leurs parts. C'est la règle de la dévolution de l'actif net.

Les coopératives maritimes sont des coopératives commerciales par leur forme. Elles peuvent prendre la forme de SARL ou de sociétés commerciales.

Les statuts et le règlement intérieur :

Lors de sa constitution chaque coopérative adopte des statuts qui sont ensuite applicables aussi bien à la société qu'à ses membres. A défaut de statuts type réglementaires, la Confédération de la Coopération, de la Mutualité et du Crédit Maritimes a établi des statuts types dont il est recommandé de s'inspirer.

Le règlement intérieur établi par le conseil d'administration et approuvé par l'assemblée générale fixe les conditions du fonctionnement de la coopérative sur le plan technique et commercial.

L'adhésion à la coopérative implique le respect non seulement des statuts, mais aussi du règlement intérieur sous peine de sanctions et quel qu'en soit la date d'adoption (postérieure ou antérieure à l'adhésion) du sociétaire.

#### 4. Evolutions et mutations (stratégies, évolutions culturelles...)

La dernière crise a montré la fragilité de l'équilibre entre les entreprises et le territoire. Dans ce cadre, les coopératives ont un véritable rôle à jouer pour faire face aux exigences que cette nouvelle organisation suppose.

La mondialisation qui progresse et le monde qui s'intègre entraînent les pêches maritimes dans une logique d'économie de marché. La Coopération Maritime a un rôle à jouer pour trouver les meilleures réponses à cette situation complexe. Elle s'est dotée de structures chargées de défendre, représenter, animer et promouvoir le secteur de la pêche dont elle est aujourd'hui un des éléments déterminants.

##### a. Des structures au niveau national

- COOP MARINE-UNICOMAF : 2 centrales de coopératives d'avitaillement, dont le quart du chiffre d'affaires est réalisé par le grand public. COOP MARINE : Centrale d'achat et de développement. UNICOMAF : Centrale de référencement.
- CODIMAR : L'union coopérative de diffusion et d'innovation pour les produits de la mer (CODIMAR) regroupe les coopératives de mareyage et mène les actions stratégiques de développement sur les produits. Elle encadre la cellule marketing mise en place pour valoriser les programmes de promotion des produits français.
- FEDOPA : ([www.fedopa.com](http://www.fedopa.com)) La fédération des organisations de producteurs de la pêche artisanale (FEDOPA) regroupe treize organisations de producteurs et 2 500 sociétaires. Elle les représente auprès des pouvoirs publics et des instances communautaires.
- CGPA : Le centre de gestion de la pêche artisanale (CGPA) apporte le conseil de gestion pour chaque navire adhérent, la prévention fiscale, l'information et le suivi de l'environnement réglementaire à la pêche. Son activité porte sur 1 800 navires et représente 5 500 marins embarqués en relation avec 41 groupements de gestion.
- SCCMM : La Société Centrale de Crédit Maritime Mutuel (SCCMM) regroupe 12 caisses régionales dont 3 outre-mer, 150 agences et 900 salariés.
- APMAR-CMVIE - LE LITTORAL : Trois structures nationales ont en charge les assurances : l'association de prévoyance maritime (APMAR) garantit la protection sociale de 3 500 salariés de la Coopération et du Crédit Maritime. Le littoral est le cabinet de courtage de la Coopération. Crédit Maritime Vie (CMVIE) est la société d'assurance du Crédit Maritime Mutuel.
- CCM : La commission des cultures marines (CMM), groupe d'études sur le développement de ce secteur, rassemble 16 coopératives dont l'activité porte sur 280 000 tonnes de produits.

La Coopération Maritime est également présente dans deux organismes nationaux : le CNPM et le L'OFIMER ([www.ofimer.fr](http://www.ofimer.fr)).

##### b. Une dimension internationale

Les activités de la Coopération Maritime ne se limitent pas à l'hexagone. Elle est présente au-delà des mers, dans les Dom-Tom (Antilles, Guyane, Réunion, Nouvelle-Calédonie, Polynésie).

A l'échelle internationale la Coopération Maritime siège à l'ACI (Alliance Coopérative Internationale), organisation non gouvernementale (ONG) reconnue par l'ONU.

Au niveau européen, la Coopération Maritime est membre du COGECA (Union européenne des coopératives) ce qui la positionne comme interlocuteur privilégié des instances communautaires. Présente au Comité Consultatif des Pêches et à l'AEOP (Association européenne des organisations des producteurs), elle contribue aux actions menées pour le développement des pêches.

c. Enjeux définis par Monsieur de Feuarent, Directeur de la Coopération Maritime

- Enjeux financiers : la mobilisation de fonds propres
- La capacité des adhérentes est faible au regard des investissements nécessaires (un bateau coûte entre 1 et 2 millions d'€)
- Les stratégies de développement : faut-il revenir dans l'aval après les échecs?
- Problème de la transmission d'entreprises
- Enjeux des nouvelles technologies face au coût du carburant (30% du CA d'un marin pêcheur passe dans le gazole)