

## Les coopératives d'entreprises : développement ou éclatement ? Enterprise cooperatives: growth or fragmentation?

Michel Auvolat

Numéro 291, février 2004

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022122ar>  
DOI : <https://doi.org/10.7202/1022122ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (imprimé)  
2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Auvolat, M. (2004). Les coopératives d'entreprises : développement ou éclatement ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (291), 59–73.  
<https://doi.org/10.7202/1022122ar>

Résumé de l'article

L'entrepreneuriat coopératif a connu un développement important dans l'agriculture, mais aussi dans le commerce de détail et la pêche et, à un moindre degré, dans l'artisanat et les transports. Il s'inscrit dans une page d'histoire que nous retrace l'auteur pour chacun des secteurs. À partir d'une matrice de communautés locales de métiers, la coopération apparaît d'abord comme un instrument de défense face aux mutations économiques, avant qu'une partie du mouvement ne s'inscrive dans la construction de groupes puissants à dimension nationale, plus difficilement internationale. L'ouverture à des capitaux extérieurs, les réticences de certains milieux face à l'image coopérative, l'inadaptation des statuts coopératifs à certains types de regroupements favorisent l'adoption de formes juridiques diversifiées. Il reste que les développements récents traduisent aussi le souci de préserver les finalités de défense d'entreprises indépendantes et inscrites dans les territoires.

# LES COOPÉRATIVES D'ENTREPRISES : DÉVELOPPEMENT OU ÉCLATEMENT ?

par Michel Auvolat (\*)

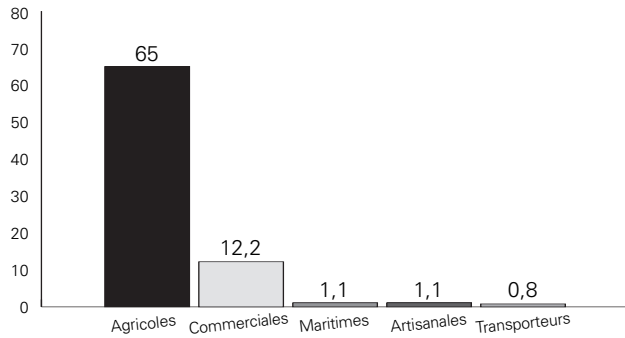
*L'entrepreneuriat coopératif a connu un développement important dans l'agriculture, mais aussi dans le commerce de détail et la pêche et, à un moindre degré, dans l'artisanat et les transports. Il s'inscrit dans une page d'histoire que nous retrace l'auteur pour chacun des secteurs. A partir d'une matrice de communautés locales de métiers, la coopération apparaît d'abord comme un instrument de défense face aux mutations économiques, avant qu'une partie du mouvement ne s'inscrive dans la construction de groupes puissants à dimension nationale, plus difficilement internationale. L'ouverture à des capitaux extérieurs, les réticences de certains milieux face à l'image coopérative, l'inadaptation des statuts coopératifs à certains types de regroupements favorisent l'adoption de formes juridiques diversifiées. Il reste que les développements récents traduisent aussi le souci de préserver les finalités de défense d'entreprises indépendantes et inscrites dans les territoires.*

(\*) Gate, CNRS.  
Mél. : auvolat@gate.cnrs.fr.

L'action collective des entreprises passe par des formes diverses qui vont du développement de réseaux informels de coopération au syndicalisme professionnel. La distinction des différents types de structure d'action collective s'est faite progressivement, souvent à partir d'une matrice syndicale de défense et de services aux professions. La création de sociétés coopératives mutualisant des fonctions purement économiques a ainsi émergé selon des modalités propres à l'histoire économique de chaque secteur. Elle s'est poursuivie dans l'élaboration de statuts particuliers prenant en compte la spécificité de ces secteurs. On s'est peu soucié jusqu'ici d'appréhender globalement la coopération d'entreprise, l'une des raisons étant précisément que ces statuts particuliers ont tendu à enfermer la réflexion dans le champ propre à chacun. Pourtant, il y a sans doute des enseignements à tirer d'une approche globale en mettant en lumière des strates historiques qui sont communes à tous les secteurs. D'autre part, la coopération d'entreprise se développe aussi hors des ensembles institués. Il convient d'en comprendre les raisons et de voir s'il s'agit d'un processus de développement ou d'éclatement.

Le secteur agricole a connu et de loin le plus fort développement de la coopération. Le commerce de détail, l'artisanat, la pêche, le transport ont porté des projets coopératifs institués, moins déterminants mais significatifs, au contraire des professions libérales ou de l'industrie. Au total, on peut estimer que plus de 700 000 entrepreneurs dont 600 000 agriculteurs adhèrent à des coopératives qui réalisent globalement un chiffre d'affaires (CA) de plus de 80 milliards d'euros.

### Chiffre d'affaires (CA) des coopératives d'entreprises (en milliards d'euros)



Source: données 2000-2001 des fédérations. Ne sont donc pris en considération que les CA de leurs adhérents (têtes de réseaux et non pas adhérents finaux). Dans les secteurs du commerce de détail et des transports, les non-adhérents aux fédérations peuvent représenter des chiffres d'affaires importants, par exemple Leclerc dans le commerce de détail, Astre dans le transport...

### Nombre d'organismes coopératifs et nombre d'adhérents en 2000-2001

	Secteur agricole	Secteur commerce de détail <sup>(3)</sup>	Secteur maritime	Secteur artisanal	Secteurs transports <sup>(3)</sup>
Nombre d'organismes <sup>(1)</sup>	3 500 <sup>(2)</sup>	36	165	800	50
Nombre d'adhérents	600 000	16 000	12 000	80 000	3 000
Nombre total d'entreprises dans le secteur	670 000	350 000	17 000	800 000	42 000

(1) La notion d'organisme recouvre des réalités juridiques variables selon les secteurs. Il peut s'agir de sociétés coopératives, de Sica dans l'agriculture, parfois de GIE, mais aussi de groupes fédérant des coopératives et/ou filialisant des activités dans des sociétés de statut classique.

(2) Auxquelles il convient d'ajouter 13 000 Cuma.

(3) Comme pour le graphique précédent, ces chiffres concernant les seuls adhérents de ces fédérations sous-estiment l'ampleur du phénomène coopératif dans ces secteurs.

## Panorama des coopératives d'entreprises en France

Les groupements d'entreprises à vocation économique se sont développés depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sous l'impulsion de changements de nature à la fois économique et juridique. Sur le plan économique, ce sont les transformations de la production et de la distribution et les crises qui les ont accompagnées qui ont incité les indépendants à se regrouper. Sur le plan

juridique, c'est la sortie du libéralisme radical instauré par la Révolution française qui a permis, à partir de la loi de 1884 autorisant les syndicats, de développer ces formes d'action collective.

Le mouvement d'associationnisme économique a pris des formes particulières selon les secteurs, bientôt relayé par des politiques d'Etat qui lui ont donné des formes juridiques spécifiques. On peut en tracer les principales étapes pour l'agriculture, le commerce, l'artisanat, la pêche, les transports.

### **Dans l'agriculture**

La coopération à vocation économique, de même que l'assurance mutuelle, s'est développée en lien avec le syndicalisme agricole dont elle était rarement distincte jusqu'à la Seconde Guerre mondiale. Etablie sur une base communale, elle assurait la mutualisation des achats de fournitures et de certains services dans les zones de polyculture. Dans les zones de monoculture, elle assurait des fonctions de collecte, de transformation et de distribution des produits : la première coopérative laitière est née en 1888 ; la première coopérative viticole, en 1891.

L'Etat s'est rapidement appuyé sur les coopératives pour faire face aux crises agricoles. En 1908, les coopératives viticoles ont été dopées par le financement du Crédit agricole pour participer à la régulation de la surproduction. De même la crise des céréales de 1935 a-t-elle été le vecteur du développement des coopératives céréalières comme stabilisateur du marché. Les approvisionnements, le lait et les productions végétales ont donc été le champ de développement de coopératives jusqu'à l'après-guerre. Dans une conception privilégiant la petite exploitation familiale, elles ont été un moyen privilégié de la défense de l'agriculture artisanale sur une base villageoise, épousant les conflits politiques et religieux de la « république au village ». En renforçant ces réactions corporatives, elles ont été un facteur de conservation des structures de production tout en accompagnant un processus de modernisation lente.

Dans les années 60, apparaît un nouveau mouvement coopératif stimulé par la modernisation de la distribution et le développement des industries agricoles et alimentaires. Face à la grande distribution qui pénètre les marchés jusqu'ici peu organisés de la viande et des fruits et légumes, se développent de nouvelles coopératives dans ces secteurs. Elles prennent souvent la forme nouvelle de société d'intérêt collectif agricole (Sica), qui permet d'associer des capitaux extérieurs. Elles sont les interlocuteurs des centrales d'achat de la grande distribution. Dans le même mouvement porté par la diversification des produits et la modernisation de leur distribution, elles entrent dans un processus d'intégration verticale de l'aval : elles contrôlent 17 % des IAA en 1968, 22 % en 1974, 30 % en 2001. Cette diversification se fait par filialisation pour des raisons juridiques, financières et managériales. Se constituent ainsi des groupes coopératifs importants. Par exemple, la Cana d'Ancenis, en Loire-Atlantique, regroupe 4 500 salariés dans 82 sociétés contrôlées à 91 %, qui interviennent, outre dans les services aux agriculteurs, dans la transformation du lait, de

la viande bovine et porcine et de la volaille. La coopérative mère, qui réalisait 73 % du CA en 1985, n'en assure que 34 % en 1997.

Parallèlement, se développent de nouvelles coopératives de proximité mutualisant les équipements nécessaires à la modernisation des exploitations, les coopératives d'utilisation du matériel agricole (Cuma), au nombre de 13 000 en 2000.

Après la phase idéologique marquée par des combats droite-gauche à sous-bassement religieux (le mouvement coopératif ne s'unifie qu'en 1965), se développe une phase gestionnaire avec des équipes de managers professionnels. Guidées par des principes d'efficacité économique dans un univers dominé par la concurrence, ces nouvelles coopératives, nées de la fusion et du développement des anciennes, ou de la période de modernisation de l'agriculture (Sica...), ne fonctionnent pas sans tensions avec certains de leurs adhérents, notamment ceux qui sont dans les modèles de forte intégration. En même temps, elles participent à la consolidation de l'« atelier national » de production agricole et agroalimentaire non seulement par leur développement interne, mais aussi par la reprise d'actifs non coopératifs : reprise en 2000-2001 de l'essentiel du Groupe Bourgoin, reprise par les coopératives céréalières des Grands Moulins de Paris pour former Nutriox, leader européen de la meunerie, reprise de Beguin-Say par les coopératives sucrières.

### **Dans le commerce de détail**

La coopération commerciale est née elle aussi du syndicalisme professionnel, lorsque les épiciers ont été confrontés, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à la fois au succursalisme et aux grands magasins naissants ainsi qu'aux coopératives de consommateurs alors au cœur du mouvement coopératif. En butte à l'hostilité du mouvement coopératif, les commerçants se sont d'abord regroupés pour mieux acheter sous forme de sociétés anonymes à capital variable. La première initiative a été prise par les épiciers de Reims en 1885, le mouvement se structurant après la guerre de 14 au sein des centrales d'achat Unico et Codec.

Après la dernière guerre, les commerçants obtiennent un statut particulier pour développer leurs coopératives d'achat, ce qui impulse des initiatives dans le secteur non alimentaire comme le meuble et la chaussure. Mais il faut attendre les bouleversements introduits par la création des supermarchés (le premier est créé en 1957 par un adhérent Codec), des hypermarchés (premier Carrefour en 1963) et des centres commerciaux (1970) pour que le commerce indépendant soit massivement touché et pour partie entraîné dans le même mouvement. Dans l'alimentaire, Leclerc a initié le discount dès le début des années 50 et a organisé son réseau en coopérative avant d'éclater pour donner naissance à Intermarché; Unico, sous l'enseigne Système U, se développe sur le marché des super et hypermarchés. Dans le non-alimentaire, touché plus tardivement, se créent des coopératives qui participent au développement des centres commerciaux. Parallèlement, avec la franchise (10 % du commerce de détail) et le

succursalisme, les coopératives (20 % du commerce de détail) maintiennent et développent la part de marché des commerçants indépendants dans un nombre significatif de métiers. On constate que la forme coopérative se développe le plus facilement dans les commerces où la dimension métier est forte : optique (Optic 2000, Krys), pharmacie (Giropharm), articles de sport (Intersport, Sport 2000), bijouterie (Guilde des orfèvres), électroménager (Gitem), etc., avec un relais d'émergence d'enseignes coopératives dans les services : agences de voyages (Selectour), immobilier (L'Adresse), hôtellerie (Best Western).

Par rapport aux groupements de la première moitié du siècle, ces coopératives ont profondément changé de nature. Ce ne sont plus de simples centrales d'achat, prolongement de l'activité de leurs membres, mais des entreprises qui, gérant des stocks, développant un marketing d'enseigne et le ciblage territorial de leur expansion par sélection de leurs adhérents, sont devenues le centre d'impulsion de la stratégie commerciale du réseau. Comme dans le modèle Système U, elles ont accompagné l'évolution de leurs adhérents du petit commerce traditionnel vers les formes modernes de distribution, faisant parfois émerger des PME gérant plusieurs enseignes de métiers périphériques ou en différentes localisations. Comme pour les coopératives agricoles, les besoins de financement de ce type de développement peuvent amener à se constituer en groupe en filialisant des activités ouvertes à des capitaux non coopératifs.

### **Dans l'artisanat**

Il convient de distinguer dans ce qui constitue aujourd'hui l'artisanat deux ensembles de métiers. Les uns se sont organisés dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle sous forme de syndicats professionnels et, comme dans l'agriculture et le commerce, ils ont généré des coopératives d'achat et de services ainsi que des mutuelles d'assurances. Il s'agit essentiellement de l'artisanat alimentaire, bouchers, charcutiers, boulangers, où les achats groupés ont concerné des produits périphériques au cœur du métier, et de la coiffure. Sur le même modèle, les artisans taxis ont créé dans les années 60 des coopératives ou des GIE pour gérer des centraux téléphoniques. Souvent, ces services sont restés intégrés au syndicat jusqu'à ce que l'application de la TVA en 1967 oblige à la séparation juridique des activités.

Mais d'une manière générale, les artisans, dépositaires de savoir-faire à forte valeur ajoutée, souvent insérés dans des filières d'approvisionnement courtes et vendant sur le marché local, n'ont pas éprouvé le besoin de se regrouper ni pour acheter ni pour vendre. Moins de 10 % d'entre eux sont regroupés en coopératives contre 90 % des agriculteurs. Cela explique que le volume d'affaires de la coopération reste aussi modeste alors que le chiffre d'affaires de l'artisanat est supérieur à celui de l'agriculture. Contrairement aux autres secteurs, la coopération artisanale n'offre pas la perspective d'une histoire longue et cohérente. Sans doute faut-il y voir cette difficulté de l'artisanat à intégrer la coopération dans ses stratégies collectives. Lorsqu'elle est apparue comme un thème fort,

c'est d'ailleurs plus à l'initiative de l'Etat, dans le cadre de Vichy et de son économie administrée et néo-corporatiste, au début des années 80 ensuite, lorsque est votée une loi spécifique à la coopération artisanale (appliquée par ailleurs aux formes artisanales de la coopération maritime et des transports).

Cependant, depuis une quinzaine d'années et avec l'encouragement de la fédération créée à la suite de la loi de 1983, de nouvelles coopératives se créent dans l'artisanat. La concentration du négoce de gros, la concurrence qu'il oppose à ses propres clients artisans par l'ouverture au bricolage incitent à la création de coopératives d'achat. Le mouvement est observable dans le bâtiment, dans la réparation automobile, dans les services à l'agriculture où se sont constituées des unions de coopératives qui sont devenues des acteurs significatifs des filières de distribution.

Les coopératives accompagnent et accélèrent un phénomène de commercialisation de l'artisanat qui tend à réduire la part de la transformation dans la valeur ajoutée. Du coup, le statut de coopérative artisanale avec ses avantages fiscaux étroitement liés à la transformation des fournitures peut apparaître inadapté. La réussite de la coopération artisanale semble ainsi devoir l'entraîner vers les formes de la coopération commerciale. Lorsque ce mouvement de commercialisation n'est pas accompagné par des initiatives coopératives, il est capté par des opérateurs externes à l'artisanat sous la forme de franchises ou de quasi-franchises, comme dans la coiffure et la boulangerie, où le développement des anciennes coopératives à base syndicale a souvent été bloqué par l'esprit corporatif et malthusien des syndicats locaux.

### **La pêche maritime**

Les bases coopératives des pêches maritimes reposent, comme dans les secteurs précédents, sur la solidarité des communautés de métier qui développent conjointement syndicalisme, mutualité, coopération de crédit et d'achat. Les premières coopératives se créent en 1895 pour l'avitaillement (achat de fournitures); elles poursuivent leur développement en lien étroit avec le Crédit maritime, créé en 1913.

A partir des années 60, les coopératives deviennent un instrument essentiel de modernisation de la pêche artisanale par le financement des bateaux (elles achètent et cèdent progressivement des parts de bateau aux artisans pêcheurs). Aujourd'hui, quelque 2 000 navires sont sous armement coopératif. Les coopératives s'investissent aussi dans le mareyage et la conservation. Enfin, la politique communautaire de régulation de la pêche entraîne la création de groupements coopératifs de producteurs qui jouent un rôle de plus en plus déterminant dans la rationalisation des plans de pêche, le stockage, la promotion des produits. Sur quelque 17 000 artisans pêcheurs, 80 % adhèrent à des coopératives.

Cependant, les amorces d'intégration aval ne débouchent pas, comme dans l'agriculture, sur les mêmes réussites. Face aux centrales d'achat de la grande distribution (qui parfois intègre l'amont de la filière poisson, comme

Intermarché), les petites conserveries coopératives ne résistent pas. Toutes disparaissent à la fin des années 90. Il semble bien que l'inscription de la coopération maritime dans le cadre géographique limité des ports d'embarquement ait été un obstacle à la construction d'une filière aval adaptée à la demande des centrales d'achat. Plus encore, l'armement a toujours été considéré comme la partie noble de la filière par rapport à la conserverie. Les industriels de la pêche se sont dégages plus facilement de ces représentations et ont massivement investi dans la transformation, parfois sous forme coopérative, au détriment de leur flotte de pêche. Les coopératives de pêcheurs contribuent ainsi à maintenir un artisanat vivant dans l'amont de la filière, l'aval étant abandonné à l'industrie liée à la grande distribution.

### **Le transport**

Le transport routier de marchandises a réellement pris son essor dans les années 50-60 avec la prééminence progressivement affirmée de la route sur le fer dans un marché en forte expansion. Il en est résulté un tissu très dense de 42 000 entreprises, le plus souvent de taille artisanale (77 % ont moins de cinq salariés).

L'idée de regrouper les petites entreprises de transport est née dans le transport de fruits et légumes par imitation du modèle coopératif agricole. Le mouvement a pris son essor en 1963, à la suite d'un décret reconnaissant aux coopératives de transporteurs la qualité de voiturier, et s'est particulièrement développé sur le marché de proximité des bennes de travaux publics et de transport de céréales. Quelques groupements se sont aussi développés sur des flux de grande distance pour l'industrie et la grande distribution. La coopération permet aux petites entreprises l'accès au marché des grands chargeurs industriels ou distributeurs par la constitution de réseaux et la mutualisation de moyens (flottes importantes, achat, fonction commerciale) et du risque financier.

Dans les années 90, des PME ont vu dans le regroupement coopératif une formule d'optimisation et de flexibilisation des flux face à des clients de plus en plus concentrés et transnationaux. C'est le cas du déménagement, dont les principales enseignes sont sous statut coopératif, avec des extensions à l'international par GIE européen. La coopérative Astre, premier groupement de transport, a réussi à rassembler en dix ans une centaine de PME de transport de lots industriels représentant 14 000 immatriculations avec une extension dans toute l'Europe de l'Ouest. Elle a aussi une activité de groupement d'achats. D'autres groupements de forme non coopérative (Axcial, Flo...) se sont constitués dans le même secteur et à la même période, dénotant une propension à coopérer plus vive dans les PME que dans l'artisanat du transport. La Fédération des coopératives de transporteurs, qui regroupe autour de 3 000 entreprises, cherche désormais à promouvoir aussi des formules de groupement sous statut de société classique, de façon notamment à rapprocher plus facilement des entreprises de taille différente.



### **Et les autres secteurs : professions libérales, PME ?**

Dans les autres secteurs d'activité, l'organisation coopérative n'a pas la même visibilité, soit qu'elle n'ait pas trouvé les conditions de son émergence, soit que son développement localisé n'ait pas permis une institutionnalisation nationale.

Les professions libérales sont marquées en France par une idéologie privilégiant l'exercice individuel de l'activité, qui trouve pourtant ses limites notamment dans les services aux entreprises. L'activité groupée tend donc à se développer, mais en adoptant des formes juridiques liées soit à la simple mise en commun de moyens, notamment immobiliers, sous la forme de société civile professionnelle, soit à l'organisation en réseau hiérarchisé sous forme sociétaire comme dans l'audit et le conseil. Il n'y a guère que les pharmaciens qui aient créé des coopératives d'achat dans une logique de commerçants détaillants.

Les PME ont connu depuis une vingtaine d'années l'émergence de sociétés coopératives dans deux domaines principaux, outre le transport et le commerce de détail évoqués précédemment. Dans certaines filières, elles ont pu y trouver la voie d'un accès au marché national par la mutualisation de leur démarche commerciale à l'image des coopératives de détaillants. C'est le cas, par exemple, dans le négoce des pièces détachées de l'automobile avec des coopératives comme 3 G et Starexcel, qui développent une politique d'enseigne auprès de leurs clients réparateurs auto (AD, Top garages), ou bien de la meunerie indépendante regroupée initialement dans la coopérative Banette (aujourd'hui SAS). Dans les deux cas, c'est l'absence d'une organisation coopérative forte des artisans mécaniciens ou boulangers qui a en quelque sorte laissé le champ libre à leurs fournisseurs pour structurer commercialement la filière. L'autre domaine où l'on a vu apparaître des sociétés coopératives est celui du financement des PME où les syndicats professionnels ont suscité ce type d'outil, Somudimec en Rhône-Alpes, Nord-Financement en Nord-Pas-de-Calais par exemple, pour faire face aux difficultés du financement bancaire. La formule coopérative est apparue particulièrement efficace et a eu tendance à supplanter les sociétés de développement régional créées dans les années 70 pour le même objet.

Les organisations professionnelles patronales, Medef et CGPME, n'ont pas encouragé l'action groupée sur le plan national, contrairement aux secteurs précédents souvent portés initialement par le syndicalisme professionnel. La conception libérale du chef d'entreprise par nature individualiste, l'hostilité doctrinale initiale du mouvement coopératif au capitalisme expliquent une réserve encore marquée aujourd'hui. Par contre, sur le plan régional, ces mêmes organisations ont promu les coopératives de financement, et l'on voit aujourd'hui émerger diverses formes de groupements locaux de PME impulsés à la périphérie des organisations patronales (par exemple le groupement d'achat PME Centrale à Lyon). Il est probable que, dans un contexte de mondialisation des marchés et de pression des grands groupes, les PME indépendantes trouvent, plus que par le passé, un moyen de leur

performance dans la coopération sans qu'elle prenne forcément la voie du statut coopératif. L'évolution de la théorie économique va dans ce sens, par la reconnaissance de la coopération entre entreprises comme une forme d'accès à la performance face à la dichotomie traditionnelle firme-marché. Ainsi a-t-on vu se multiplier les concepts de réseau d'entreprises : districts industriels, systèmes productifs locaux, clusters. Les itinéraires de rencontre entre le mouvement coopératif et l'intérêt théorique et pratique des PME pour les stratégies d'alliance mériteraient d'être explorés plus avant.

### **Traits communs aux différents secteurs**

On l'a dit en introduction, l'étude de la coopération d'entreprise a eu tendance à se segmenter en fonction des secteurs et des statuts. D'ailleurs, seule la coopération agricole a fait l'objet d'investigations riches et continues, les autres secteurs restant presque totalement ignorés par la recherche. Pourtant, des ensembles économiques se sont constitués, se développent, se diversifient ; et notre hypothèse est qu'il y a un intérêt à les appréhender globalement parce qu'ils nous parlent du même sujet : comment l'univers des entreprises familiales a essayé depuis un siècle de s'adapter aux mutations de l'économie. Elles l'ont d'abord tenté par une coopération de défense corporative avant de prendre le risque d'une coopération d'adaptation aux conditions que leur imposaient les grandes entreprises de production et de distribution.

### **Coopérer pour conserver des structures économiques et sociales traditionnelles**

La coopération s'enracine dans les structures de production familiales traditionnelles et s'affirme comme une réaction corporative à des menaces extérieures portée par le syndicalisme professionnel. Au départ, plutôt qu'un projet d'évolution, elle porte un projet de conservation collective de communautés villageoises et de métiers, mondes de production précapitalistes. La notion de coopérative d'entreprises correspond d'ailleurs mal à des activités dont les acteurs se considèrent, dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle finissant jusqu'à l'entre-deux-guerres, comme des paysans, des artisans, des indépendants plus que comme des entrepreneurs. Dans l'économie stagnante et en crise de surproduction de l'entre-deux-guerres, les coopératives d'indépendants jouent effectivement un rôle d'amortisseur, de régulateur des conditions d'approvisionnement et de distribution plutôt qu'un rôle de transformation des conditions de production et de commercialisation. Dans les statuts de la coopération agricole et artisanale (qui, rappelons-le, s'appliquent aussi à certaines coopératives maritimes et de transporteurs), cette conception de la protection de secteurs socialement utiles mais à faible productivité économique n'est pas absente. Pour bénéficier des avantages fiscaux (exonération de l'impôt sur les sociétés et de la taxe professionnelle), ces coopératives ne peuvent pas fournir à leurs adhérents des produits revendus en l'état, ce qui contredit la tendance générale à la « commercialisation » de ces activités. La préservation des

avantages de leur statut peut les mettre en contradiction avec l'intérêt de leurs adhérents.

Il reste aujourd'hui un nombre significatif de coopératives de ce type dans l'agriculture et l'artisanat, calées sur un syndicalisme local, dont le management est peu professionnalisé, qui continuent de jouer ce rôle de régulateur, mais dans un environnement de marché qui en limite l'efficacité. Beaucoup ont disparu, victimes à la fois de la disparition de leurs adhérents et de leur faible efficacité. Le syndicalisme professionnel qui les a portés les a souvent ensuite étouffées. Crispé sur la défense corporative, il a été tenté de réduire les coopératives à des appendices clientélistes locaux. Par exemple, les nombreuses coopératives départementales de boulangers et de charcutiers ont presque toutes disparu, victimes de la concentration de leurs concurrents du négoce privé, alors qu'en Allemagne leur autonomisation a permis de constituer de grands groupes nationaux régulateurs de la filière.

Pourtant, la coopération de proximité n'est pas condamnée au seul reflux des formes archaïques. Si dans le domaine des produits de grande consommation la course au volume reste incontournable, après une période dominée par la recherche des effets de taille, il apparaît que les niches de marchés qualitatives de produits et de services peuvent être favorables à l'agriculture et à l'artisanat groupés. Les coopératives viticoles qui se sont développées au début du siècle dans une logique de terroir portent à la fois la volonté d'évolution vers la qualité et la prise en compte de leur environnement dans une nouvelle approche en termes de « coopérative rurale ». Ainsi les externalités qualitatives sur l'environnement ont-elles été démontrées dans le cas de l'huile d'olive de Nyons, où l'action de valorisation du produit par la coopérative a induit des effets jusque sur la valeur de l'immobilier du Nyonsais. La dernière coopérative d'artisans fromagers à Lyon est relancée comme voie alternative à la distribution de produits de qualité en circuit court dans un contexte où les centrales d'achat de la grande distribution ont détruit les intermédiaires traditionnels du commerce de gros. Les formes traditionnelles d'organisation de la production qui ont résisté peuvent donc connaître un renouveau porté par la demande de qualité inscrite dans les territoires. La régionalisation des politiques publiques de développement économique est déjà et sera de plus en plus un facteur de redynamisation de ces coopératives locales.

### **Coopérer pour adapter les entreprises indépendantes à l'environnement concurrentiel.**

A partir des années 60, la révolution de la distribution impose des changements de comportement aux entreprises indépendantes, qu'elles soient en position de fournisseur du commerce ou en situation de concurrence avec la désormais « grande distribution ». Les agriculteurs et les pêcheurs doivent adapter leur offre dans les gammes de produits qui portent le développement des grandes surfaces alimentaires, produits carnés et laitiers notamment ; les commerçants indépendants doivent adopter les méthodes

de leurs concurrents, au-delà de la centralisation des achats, par la communication commerciale; face au bricolage, les artisans du bâtiment sont amenés à distinguer qualitativement leurs filières de produits en groupant leurs achats. Les transporteurs doivent se coordonner pour servir des marchés nationaux puis européens.

Ces nouvelles contraintes portent de nouveaux modèles coopératifs, décalés par rapport à la défense corporative et donc de plus en plus distancés de l'action syndicale, impulsant chez leurs adhérents des changements de méthode de production et de taille d'entreprise, investissant éventuellement en aval pour la valorisation des produits, conduits par des managers professionnels attentifs aux messages du marché. Certaines de ces coopératives sont créées en référence aux nouvelles contraintes, notamment dans le commerce non alimentaire et le transport. D'autres sont des coopératives liées à l'ancien modèle qui ont progressivement évolué. Par exemple, les 11 000 épiciers du début des années 60, organisés dans 129 sociétés coopératives locales, constituaient un exemple typique de « syndicratie » bloquant leur adaptation à la modernisation de la distribution. La refondation de la coopération, au début des années 70, se fait autour du concept de supermarché à l'enseigne U et de coopératives régionales. Le dispositif épouse la diversification des formes de distribution en hypermarchés et supermarchés. Il regroupe 780 magasins, mais avec plus de 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2002, il est au sixième rang des groupes de commerce alimentaire. Autre exemple, dès l'après-guerre, les coopératives d'approvisionnement des agriculteurs créent des centrales d'achat nationales qui fusionnent en plusieurs étapes pour faire émerger aujourd'hui Invivo, premier groupe européen de services à l'agriculture. Dans les années 80, le réseau se tourne vers le marché des particuliers en créant la franchise Gammvert, concept de magasin de proximité (jardin, bricolage, alimentation animale), d'abord orienté vers la clientèle rurale, puis étendu au milieu urbain et à l'étranger (Pologne). Avec 670 magasins et 500 millions d'euros de CA, Gammvert est aujourd'hui l'un des leaders de son métier pour un public mixte d'agriculteurs et de particuliers. En coiffure aussi, une coopérative locale d'approvisionnement, celle de Metz, a réussi en vingt ans à construire, par rachat d'autres coopératives locales, un groupe qui fait jeu égal avec le principal négoce privé de fournitures pour coiffeurs, avec un rachat en 2002 du Hair Club qui lui permet de développer ses services et de s'ouvrir à une politique d'enseigne.

Beaucoup de ces coopératives de nouvelle génération sont donc issues des coopératives anciennes. Par croissance interne et externe, de moins en moins nombreuses du fait des fusions regroupant des entreprises en développement, elles parviennent ainsi à acquérir des positions importantes sur le marché.

La recherche de la taille critique suscite des opérations de fusion et d'alliance au niveau national puis européen, évolution nécessaire dans les produits alimentaires de base et les marchés de produits de consommation

## Quelques groupes coopératifs leaders

<b>Agriculture</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filière farine: Nutrixa (1<sup>er</sup> européen)</li> <li>• Filière lait: Social (Yoplait-Candia) [n° 3 français produits frais]</li> <li>• Filière viande: Socopa (1<sup>er</sup> français)</li> <li>• Filière sucre: SDA (Beghin-Say) [n° 2 mondial]</li> <li>• Approvisionnements: Invivo (1<sup>er</sup> européen du services à l'agriculture)</li> </ul>
<b>Commerce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentation: Leclerc-Système U (centrale commune, 4<sup>e</sup> européen)</li> <li>• Non alimentaire: Intersport (1<sup>er</sup> européen) Selectour (1<sup>er</sup> réseau français d'agences de voyages)</li> </ul>
<b>Artisanat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Services à l'agriculture: Ucar (2<sup>e</sup> distributeur français de machines agricoles)</li> <li>• Coiffure: CAC (1<sup>er</sup> fournisseur français en coiffure)</li> </ul>

les plus mondialisés (par exemple les articles de sport). Il en résulte notamment que, toutes activités confondues, le nombre de coopératives a tendu à diminuer souvent fortement (agriculture, commerce) à partir des années 70-80. Les coopératives ont plus de difficultés à réussir ces stratégies que les groupes capitalistes, faute de trouver à l'étranger des entités comparables pour des unions qui n'altèrent pas leur nature propre. De fait, parmi les grands du commerce alimentaire, Leclerc et Système U sont les moins internationalisés. Dans l'industrie agroalimentaire, le commerce non alimentaire (articles de sport, meubles, chaussures, bricolage), le transport (déménagement), les services (agences de voyages, hôtellerie), les coopératives françaises ont cependant progressé dans l'europanisation de leur marché par alliance, fusion, filialisation.

### Un mouvement d'abord encouragé par l'Etat, confronté à un environnement libéralisé et mondialisé

Les coopératives accompagnent jusqu'aux années 80 la montée du rôle de l'Etat dans l'économie, un Etat régulateur des crises et pilote de la restructuration du système de production, attentif au maintien d'un tissu de petites entreprises, tout en favorisant le développement d'une industrie compétitive et d'une modernisation de la distribution facteur de lutte contre l'inflation. Les coopératives agricoles et maritimes sont au cœur de cette stratégie; les coopératives de commerçants, d'artisans et de transporteurs jouent plus à la marge un rôle de sauvegarde de ceux qui veulent échapper au rouleau compresseur de la modernisation de la distribution. La réussite de cette stratégie Etat-profession est au rendez-vous dans le secteur agricole. Dans le commerce de détail, le mouvement coopératif produit aussi de beaux résultats par la modernisation d'un secteur d'indépendants challengeur du commerce intégré. Les réussites sont plus limitées dans la pêche, l'artisanat et les transports, qui peinent à se dégager d'une culture artisanale malthusienne. L'Etat joue la carte coopérative par l'inscription

dans la loi de statuts adaptés aux contraintes de chaque secteur, ce qui conduit à l'organisation actuelle par branche d'activité. Il favorise le financement des coopératives par le Crédit agricole, le Crédit coopératif et le Crédit maritime ainsi que par des dispositions fiscales particulières.

S'ouvre aujourd'hui une période marquée par le recul du cadre national administré sous la contrainte de la mondialisation des marchés, qui voit certaines coopératives sortir du cadre d'action national et du pur statut coopératif. En effet, tant que les coopératives restaient des outils au service exclusif du développement de leurs adhérents, l'exclusivisme de leurs relations commerciales était justifié. Leur orientation vers l'aval et les clients non adhérents demande la mise en place de sociétés filiales de statut classique, d'autant plus qu'elle exige souvent l'appel à des capitaux que ne peuvent plus fournir les seuls adhérents. Leur stratégie peut donc les amener à développer des partenariats avec des groupes privés sous forme de filiales communes. Les cas sont nombreux dans la coopération agricole et se développent dans la coopération commerciale (par exemple les alliances Selectour-Accor et Domaxel-Leroy Merlin). On voit ainsi se développer des groupes coopératifs dont seule la société mère est de statut coopératif, dans l'agriculture, mais aussi dans le commerce de détail et le transport.

D'autre part, la coopération d'entreprise se développe aussi sous des statuts juridiques de droit commun, sociétés, GIE ou même associations et franchises (cas de coopératives franchisant un deuxième cercle d'adhérents dans le transport, la coiffure, l'optique...). Le phénomène est particulièrement marqué lorsque la coopération vise d'emblée la production de biens et de services pour des tiers, ce qui est en contradiction avec l'exclusivisme coopératif : cas d'artisans créant un service après-vente commun, de PME développant un outil de production partagé mais orienté marché final. Il faut aussi prendre en compte le rejet de l'image coopérative, très net, on l'a dit, dans l'univers PME. *A contrario*, la souplesse de formes juridiques nouvelles comme la SAS séduit. L'une des conséquences de l'efflorescence des formes de la coopération d'entreprises est que sa visibilité globale tend à se diluer. Dans les années 60 à 80, il y a eu un mouvement de rassemblement des coopératives d'entreprises dans des fédérations sectorielles unifiées : coopération agricole en 1965, coopération commerciale en 1963, coopération artisanale en 1983, coopération de transporteurs en 1963. Leur capacité de rassemblement n'a été presque totale que dans les secteurs agricole et maritime, moindre dans le commerce, l'artisanat et les transports. Les coopératives des autres secteurs (commerce de gros, PMI) n'ont jamais été rassemblées dans des fédérations nationales et les formes non canoniques de la coopération ne se reconnaissent pas dans les fédérations bâties autour de la défense d'un statut particulier. Le mouvement de la coopération d'entreprise apparaît ainsi en tension entre un développement aux formes diversifiées et la préoccupation d'institutions bâties sur des principes juridiques particuliers.

---

(1) *Recma*, n° 278.

Observant ces phénomènes dans l'agriculture, M. Forestier et R. Mauget<sup>(1)</sup> proposent de subordonner les principes coopératifs aux finalités et valeurs dont sont porteuses les institutions. De ce point de vue, la préservation, l'adaptation à leur environnement et le développement d'un tissu d'entreprises indépendantes, ou plutôt dépendantes dans l'interdépendance, restent bien le trait commun à l'ensemble des acteurs concernés. Par là même, les coopératives et autres formes de groupements apparaissent comme un facteur de consolidation du potentiel de production de biens et de services ainsi que de répartition des revenus sur le territoire national. Pour le consommateur final, il peut y avoir indifférenciation entre le service de Carrefour et celui de Système U, entre la boîte de céréales « petit déjeuner » d'une multinationale de l'agroalimentaire et celle d'un groupe coopératif céréalier, mais la répartition de la valeur dans le deuxième terme des alternatives favorise des entrepreneurs coopérateurs enracinés dans les territoires et donc, dirait-on aujourd'hui, facteurs de développement durable. ●



## Bibliographie

**Allain F.**, « Les groupements coopératifs de PMI: une émergence nécessaire en dépit des obstacles », *Recma*, n° 77, 1986.

**Aurolat M.**, « Un nouveau souffle pour la coopération artisanale », *Recma*, n° 263, 1997.

**Dreumont D. et Jagot L.**, « La coopération maritime française face à la crise », *Recma*, n° 248, 1993.

**Fualdes J.**, « Les commerçants et leurs coopératives », *Recma*, 1987.

**Gugenheim J.-M.**, « Les coopératives de transports routiers de marchandises », *Recma*, n° 227, 1988.

**Holler J.**, « Les coopératives de commerçants », *Recma*, nos 263 et 264, 1997.

**Koulytchizky S., Mauget R.**, « Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle », *Recma*, n° 287, 2003.

**Mauget R., Forestier M.**, « De la coopérative au groupe coopératif agroalimentaire », *Recma*, n° 278, 2000.

**Nicolas P.**, « Les origines des coopératives agricoles en France et leur développement séculaire », *Recma*, n° 240, 1991.

**Richomme K.**, « De la cotraitance au management relationnel: le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment », *Revue internationale des PME*, n° 2, 2001.

**Singer V.**, « La coopération entre PME, quel avenir en Europe », *Recma*, n° 249, 1993.

**Université de Sherbrooke**, « *L'entrepreneuriat coopératif* », *actes du colloque*, 1999.