
LE COMMERCE COOPERATIF EN FRANCE, DU PROGRES A LA CRISE

par Jean Soumagne

Maître de Conférences

à l'Université de Poitiers (France)

De haute tradition, le mouvement coopératif français affronte depuis deux ans la plus grave crise de son histoire. Placé en deuxième ou en troisième position des sociétés de distribution au début des années quatre vingt, le groupe des "Coop" se retrouve cinq ans après dans un passage très difficile à la suite d'une crise sévère quoique inégalement ressentie selon les régions.

Composite par sa structure juridique, hétérogène par son parc d'unités commerciales, éclaté sur le plan géographique, le mouvement coopératif reste tiraillé entre des exigences philosophiques issues de ses origines et une situation de guerre commerciale avec des sociétés moins encombrées de principes et moins lourdes à gérer.

Tardivement et insuffisamment modernisé, le front de vente des "Coop" va souffrir des concurrences exacerbées par le marasme économique et, finalement, manquer de moyens pour soutenir les ambitions rénovatrices reformulées en 1983 au congrès d'Aix-en-Provence de la Fédération Nationale des Coopératives de Consommation (F.N.C.C.). Dans un contexte défavorable le mouvement se trouve coincé entre des exigences opposées lorsque "la crise le

surprend au milieu du gué, alors qu'il doit cumuler les frais de lancement des nouvelles surfaces de vente et ceux de maintenance ou de reconversion du réseau ancien".(1)

Longtemps rampante, la crise des coopératives éclate ouvertement au printemps 1985, s'accroît durant l'été et, à l'issue d'une année de coupes sombres, présente l'allure d'une déroute d'où le mouvement coopératif sort fort affaibli.

Cependant, cet affaiblissement global masque une extrême variété de situations régionales qui, certes, préexistait à la crise, mais se trouve accentuée par celle-ci; cette évolution ne va pas sans changements paradoxaux, des sociétés réputées prospères et modernes ayant chuté et d'autres jusque là médiocres ayant tenu bon.

Les inégalités spatiales du commerce coopératif avant, pendant, et après la crise feront l'objet d'un examen précis, non que le sort général de la fédération soit négligeable, mais parce que les fondements des difficultés — comme des succès — des coopératives de consommateurs sont dans leur découpage et leur décentralisation. Fruits historiques d'initiatives locales, restées fidèles à leurs racines régionales, les coopératives ont des visages bien divers et le changement qui les affecte — en régression comme en progression — revêt une dimension spatiale.

UNE HISTOIRE MARQUEE PAR DES RAPPROCHEMENTS SUCCESSIFS

Le mouvement coopératif a un long passé derrière lui. Sans remonter jusqu'aux expériences fouriéristes à Lyon et à Paris durant la Monarchie de Juillet et aux développements associationnistes de la Seconde République, on peut noter que les réalisations britanniques servirent de modèle à l'essor des coopératives de consommation dans les années 1860 puis dans les années 1880. A l'éclosion de nombreuses coopératives répond alors une tentative d'unification du mouvement en une puissante fédération. Eclatant en 1900 du fait de divergences politiques, le mouvement ne retrouvera son unité qu'en 1912-1913 avec la naissance de la Fédération Nationale des Coopératives de Consommation (F.N.C.C.) qui est issue du regroupement de l'Union Coopérative et de la Bourse

(1) Projet Coopératif, Congrès de la F.N.C.C., été 1983

des Coopératives Socialistes. L'apôtre de l'unité, Charles Gide, réussit alors à faire passer à l'arrière plan la question de la lutte des classes tout en maintenant l'idée que le mouvement coopératif doit se fonder sur l'association des consommateurs en rupture vis à vis du commerce capitaliste et de sa recherche du "profit".

Née du mouvement ouvrier mais travaillant dans une économie libérale, la Coopération française tente au long du XX^e siècle d'assurer un équilibre entre "la volonté de construire un instrument commercial viable, efficace, et celle de faire triompher un idéal social nouveau"

Dans cette perspective les coopératives de consommation ont connu un double mouvement de rapprochement des entreprises et d'essaimage des établissements de vente.

Vers 1920 on comptait 4790 sociétés coopératives de consommation dont la moitié adhéraient à la F.N.C.C. Dans l'Entre-deux-guerres on voit de nombreuses coopératives rejoindre la Fédération et les regroupements se multiplient. En 1930 il n'y a plus que 1391 sociétés dont 1280 au sein de la F.N.C.C.; en 1950, à l'issue d'une phase de reconstruction du mouvement après la Seconde guerre mondiale, 1159 sociétés dont 1078 fédérées. Les rapprochements s'accélérent alors, et, en 1956, on ne compte plus que 956 sociétés dont 762 dans la F.N.C.C., en 1962 550 au sein de cette dernière.

La multiplication des points de vente s'est faite en deux temps: d'abord, dans le premier tiers du siècle, le nombre de magasins double, passant de 3000 à 6000 environ. En 1946 on compte 6779 magasins dépendant de coopératives fédérées, en 1950, 7537, en 1956, 8507, en 1962, presque 10000.

De 1930 à 1960 le nombre de sociétaires coopérateurs fait plus que doubler en passant d'1,4 million à plus de 3,5 millions.

La coopération française apparaît au seuil de la "révolution des grandes surfaces" empreinte de forces et de faiblesses. Force du nombre des adhérents et de celui des succursales, et du poids financier; faiblesse due encore à l'éclatement en des centaines d'entreprises qui disposent chacune de structures parfois modestes. Certes les douze premières sociétés régionales font en 1956 les deux-tiers environ du chiffre d'affaires de la F.N.C.C., mais leur

poids varie du simple au décuple; les déséquilibres régionaux sont considérables et opposent le quart nord-est du pays, le plus coopérateur, au reste où l'emprise commerciale des "coop" reste modeste.

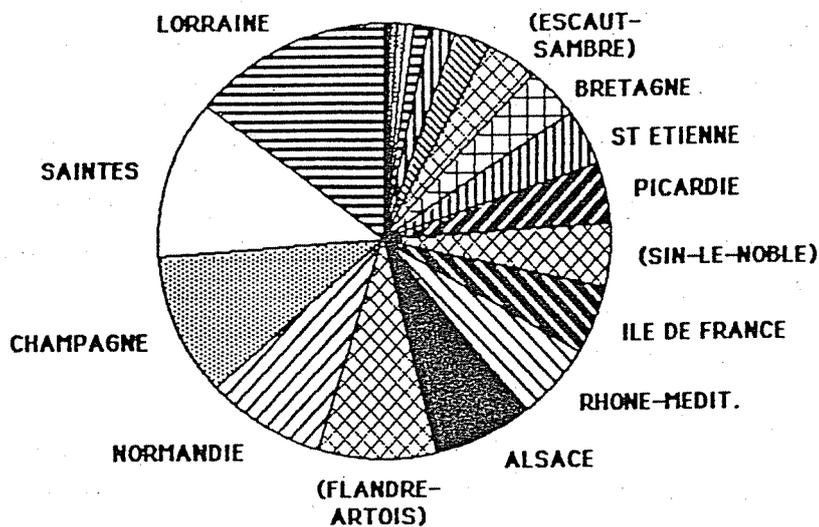
Surtout, l'appareil commercial est marqué, tant en milieu urbain que rural, par la dispersion en petites unités de vente qui ont fait l'objet d'efforts de modernisation inégaux selon les régions. Le mouvement coopératif semble encore divisé entre les nécessaires apports de la technicité commerciale et de la productivité, et les réticences face à la publicité et aux "réalisations de prestige allant au-delà de l'indispensable"...

Ces contradictions se retrouvent dans l'attitude du dernier quart de siècle durant lequel s'opposent des coopératives qui adoptent hardiment les nouvelles formes de vente et d'autres qui restent en retrait parfois longtemps et vivotent.

Dans les années 1960 des efforts importants sont consentis pour la création de supérettes et de quelques supermarchés. En 1968 on en compte respectivement 380 et 30. Dans l'esprit des dirigeants du mouvement Coop du moment cette politique d'implantations modernes ne devrait pas entraîner de suppression des points de vente secondaires. Pour M. Yeverka (2) le "mouvement coopératif doit rester fidèle à sa conception première qui est de servir les consommateurs partout où ils résident. Il n'est pas question de nous installer seulement là où la population est la plus concentrée ou de ne viser que les consommateurs motorisés". En rupture vis à vis du "dilemme des coopératives" évoqué par le président de la F.N.C.C. un an avant (3) qui opposait rentabilité et idéologie, grandes surfaces et économie collective, M.Yeverka mise sur "l'utilisation lucide" des grandes surfaces pour renforcer cette dernière...Il rejoint en cela les points de vue des coopératives suisses ou scandinaves pour lesquelles la recherche du profit et l'adoption de la distribution de masse, loin d'être en contradiction avec l'esprit coopératif, sont des moyens de subsister et de développer la pénétration du mouvement coopératif sur le marché.

(2) Entreprise, 1967, n°614, 15 juin.

(3) Libre Service Actualités, 1968, n°246, 10 avril.



LE POIDS DES COOPERATIVES EN 1976 (CHIFFRE D'AFFAIRES)

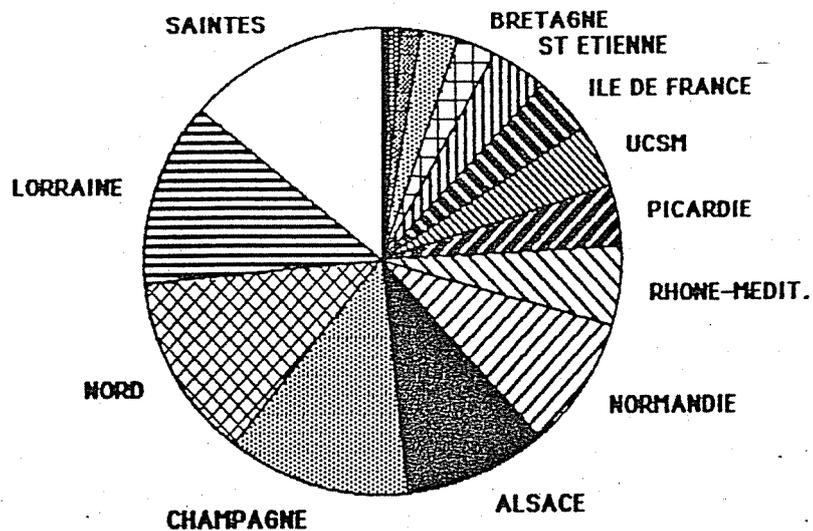


FIG.1. LE POIDS DES COOPERATIVES EN 1984 (CHIFFRE D'AFFAIRES)

L'ETAT PARADOXAL DU COMMERCE COOPERATIF AVANT LA CRISE.

Avant le choc de 1985 l'appareil commercial du secteur coopératif présente des caractères bien tranchés du point de vue de son organisation spatiale.

Des entreprises nombreuse et inégales.

L'outil coopératif est encore très éclaté au niveau des entreprises. On compte en effet 240 sociétés adhérentes à la fédération nationale en 1984. Dans cet ensemble fort composite, seule une vingtaine de sociétés comptent vraiment et, si l'on excepte des coopératives corporatives (enseignants, postes et télécommunications...) 12 coopératives régionales font en 1984 87,5% du chiffre d'affaires de la F.N.C.C.; les quatre sociétés de tête: Coopérative de Saintes, Union des Coopérateurs de Lorraine, Coopérative Régionale du Nord, Coopérateurs de Champagne ont réalisé environ la moitié du total (Fig.1). Malheureusement deux d'entre elles, celles de Lorraine et du Nord sont des "colosses aux pieds d'argile".

A côté de ces sociétés principales subsistent de très petites entreprises qui ne groupent que peu de magasins, telles celle du Languedoc et celle de Perpignan.

Le poids financier des sociétés régionales reste très inégal tant par les positions respectives en 1984 que par l'évolution récente. La carte (Fig.2) révèle la surreprésentation de la France du Nord et du Nord-Est, la plus urbanisée et qui a des traditions industrielles ancrées. L'Ouest, plus rural, et assez résistant, sauf en Haute-Normandie, aux idées coopératives n'est que d'un faible poids. Les Midis méditerranéen et aquitain comptent peu. A la charnière, la Coopérative Régionale de Saintes, dont le domaine, il est vrai, est étendu, est devenue la première société régionale par le chiffre d'affaires.

Les évolutions sur neuf ans: 1976-1984, opposent des entreprises à forte croissance: Lorraine, Alsace, Champagne, Normandie, Coopérative de Saintes, et d'autres dont les progrès en francs courants sont limités: dans le Nord, Picardie, Ile de France-Orléanais, Rhône-Méditerranée. Pour certaines sociétés, Bretagne, Provence, Languedoc, Pyrénées-Aquitaine, les progrès financiers sont si faibles qu'ils ne compensent qu'à peine l'inflation.

FIG.2—EVOLUTION DES CHIFFRES D'AFFAIRES DES PRINCIPALES COOPERATIVES REGIONALES ENTRE 1976 ET 1984

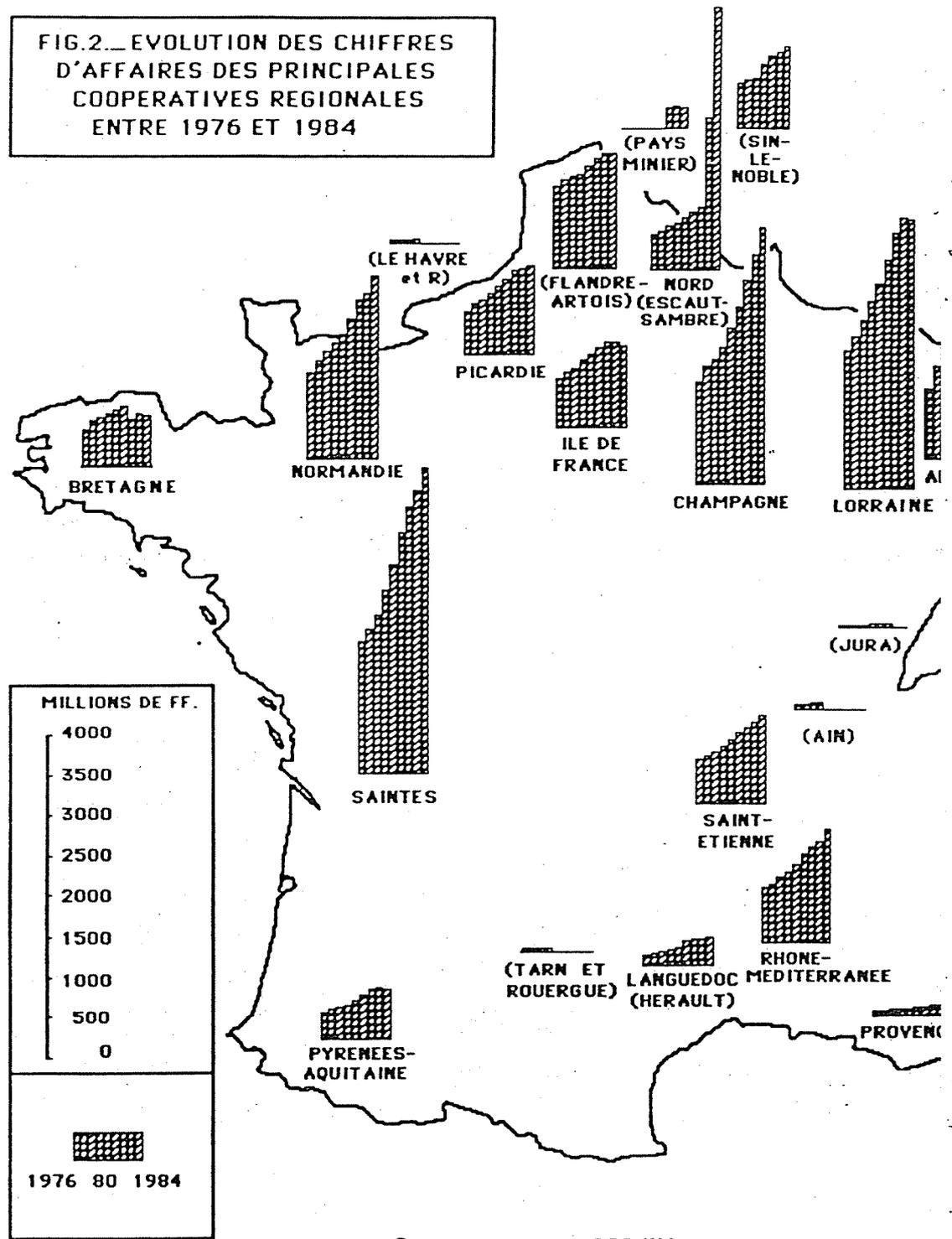
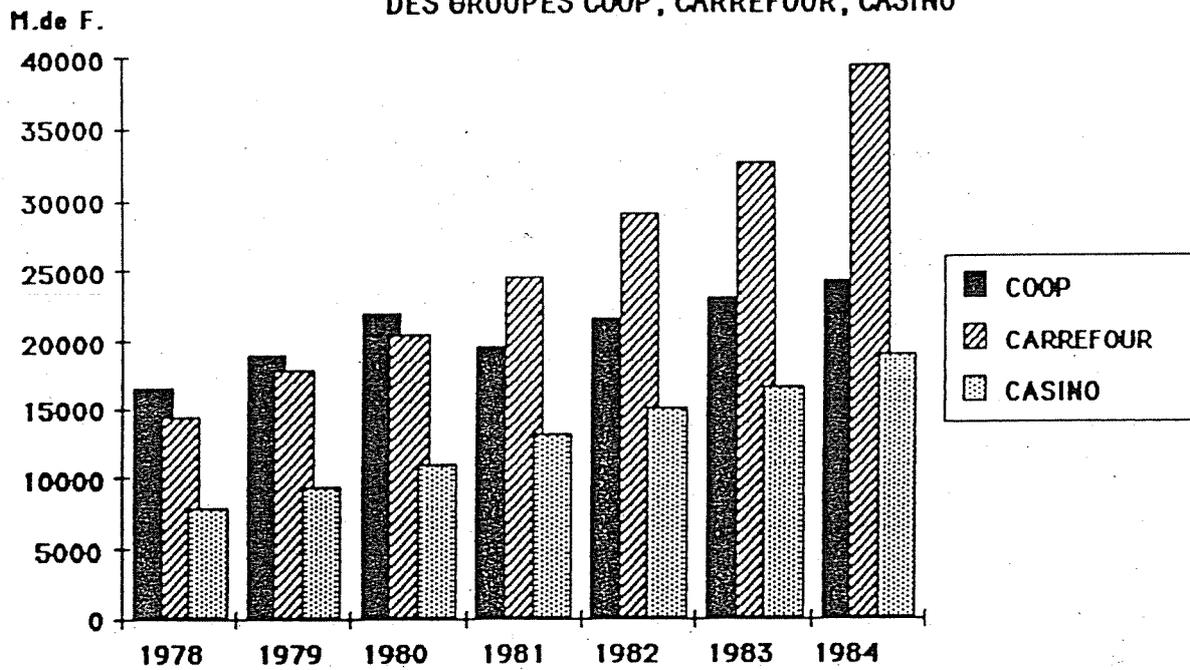


FIG.3. — EVOLUTION 1978-1984 DU CHIFFRE D'AFFAIRES
DES GROUPES COOP, CARREFOUR, CASINO



Dans les toutes dernières années (1983-1985) plusieurs sociétés ont vu leur chiffre d'affaires stagner ou régresser en francs courants: Lorraine, Ile de France, Bretagne, Pyrénées-Aquitaine.

Alors que la croissance globale du chiffre d'affaires du mouvement coopératif est très inférieure à celle de groupes concurrents tels Carrefour ou Casino (Fig.3), on constate donc une accentuation des contrastes internes au groupe "Coop".

Une emprise inégale sur le marché.

L'outil commercial a une pénétration fort différente selon les régions au début des années quatre vingt (Fig.4). Alors que la moyenne française donne au secteur coopératif une part de marché de 2,02 % , seuls 40 départements sur 95 voient ce taux dépassé (4). Ils se situent dans deux domaines. Le premier forme une ceinture nord-orientale qui va de la Haute-Normandie à l'Alsace et qui laisse de côté la région parisienne; au sein de cet espace on atteint les taux maxima de 8,4 % du marché dans la Meuse, de 7,91 % dans l'Aube, de 6,58 % dans l'Aisne, c'est à dire dans les départements les moins urbanisés. En revanche, dans le Nord-Pas-de-Calais et en Meurthe-et-Moselle la pénétration commerciale se place entre 4,5 et 5,2 %.

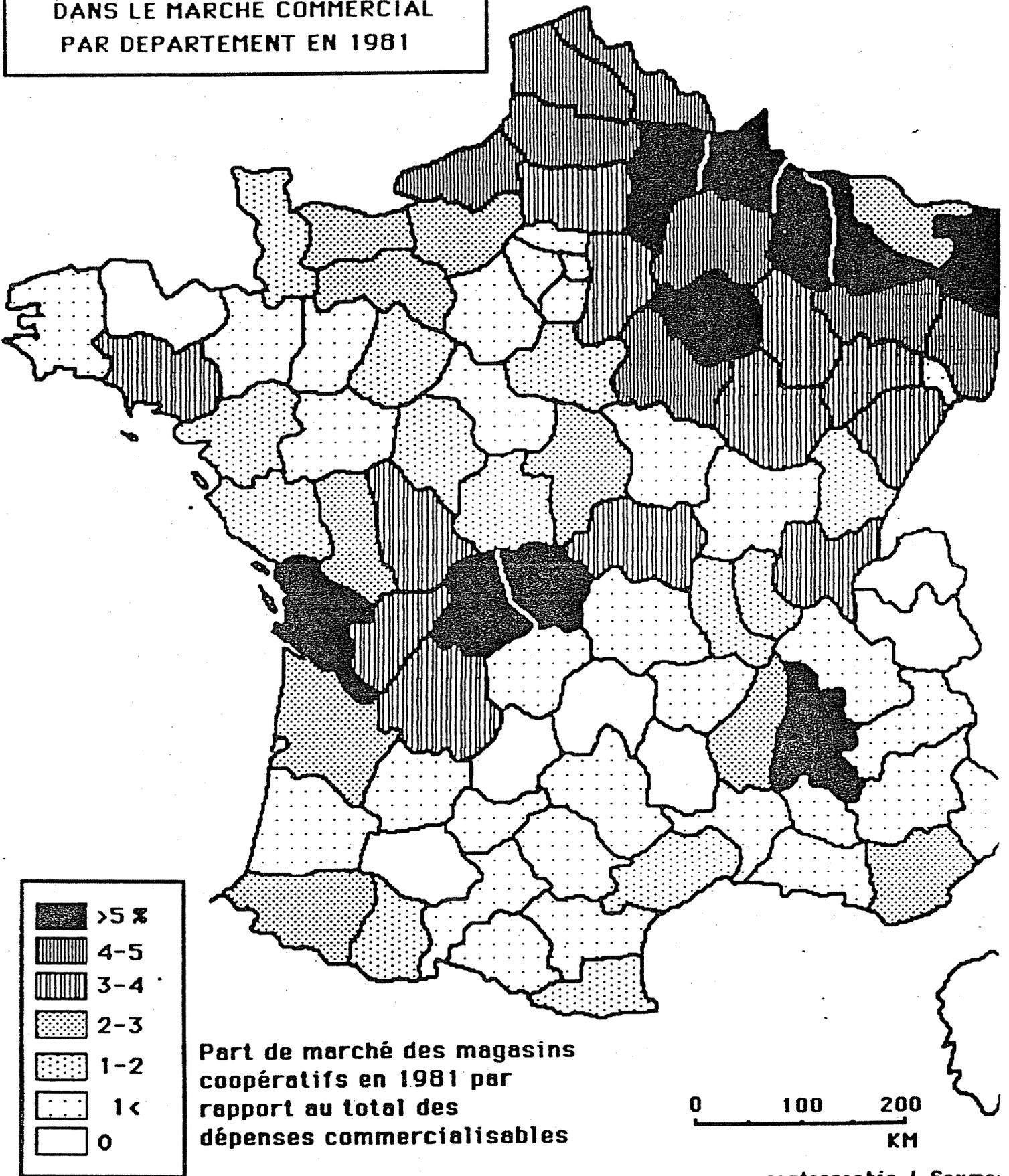
Le second domaine englobe des régions du Centre-Ouest: Poitou-Charentes, Limousin, Périgord, et correspond grosso-modo à l'assise de la Coopérative Régionale de Saintes. C'est en Charente-Maritime qu'est atteint le record national de pénétration coopérative: un peu plus de 10 % du marché départemental, mais les taux sont élevés aussi en Haute-Vienne (6,8 %) et dans la Creuse (7,78 %).

En dehors de ces deux ensembles on ne retrouve des taches significatives que dans la vallée du Rhône: 6,04 % dans la Drôme, et 3 à 4 % dans l'Ain, l'Allier, le Morbihan. De rares autres départements ont des taux de pénétration coopérative un peu au dessus de la moyenne, entre 2 et 3 %: en Basse-Normandie, dans les Pyrénées-Atlantiques, le Yar, l'Ardèche, le Cher.

Ailleurs les "Coop" sont absentes ou de très faible poids. Le cœur du Massif Central, les Alpes du Nord, la Corse sont ainsi de véritables déserts pour la coopération commerciale; fait plus grave, son influence dans les régions

(4) Liaisons Coopératives, 1982, n°77, p.29; tiré de Proscop.

FIG.4.— LE POIDS DES "COOP"
DANS LE MARCHÉ COMMERCIAL
PAR DEPARTEMENT EN 1981



urbaines de Paris, Lyon, Marseille_ là où les dépenses commercialisables sont les plus importantes_ apparait dérisoire.

Les bastions des "Coop" restent dans les années 1980 de vieilles régions industrialisées et des régions rurales de tradition coopérative.

Malheureusement certaines de ces anciennes "places-fortes" tendent à s'effriter dès les années 1970. Entre 1978 et 1981, la part de marché attribuée aux "Coop" diminue dans 73 départements, stagne dans 7 et n'augmente que dans 15. Si les positions se maintiennent assez bien ou s'améliorent dans le Centre-Ouest et en Champagne, une régression frappe la plupart des départements du Nord et du Nord-Est, particulièrement sévère en Meurthe-et-Moselle où Coop baisse de 6,2 à 5,13 % du marché en trois ans.

Cette moindre résistance que d'autres enseignes dans les régions en crise économique est sans aucun doute annonciatrice de la crise actuelle.

Une place insuffisante dans la "jungle" des grandes surfaces.

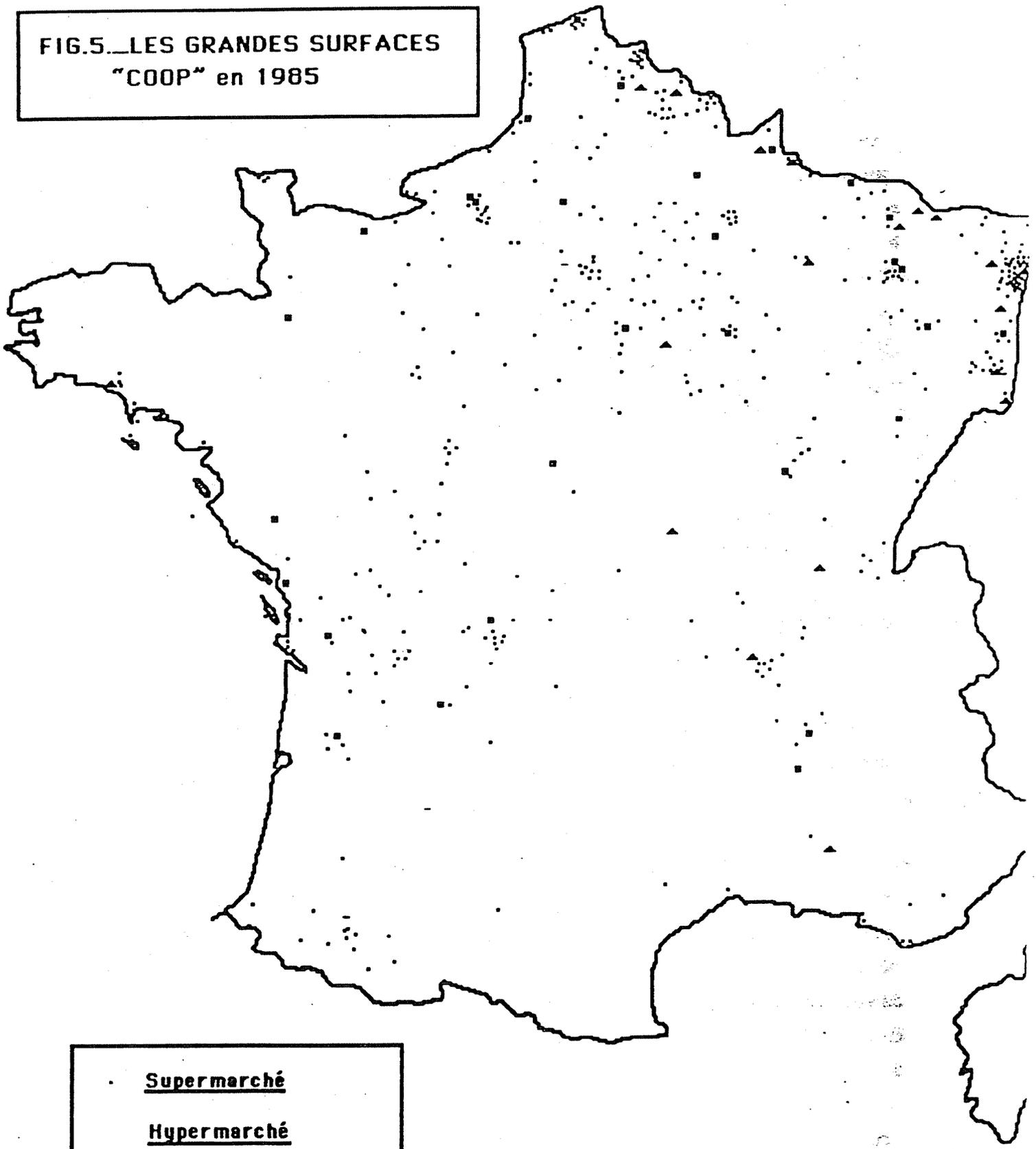
Le mouvement coopératif, tout en réalisant un effort substantiel d'ouvertures de grandes surfaces, a vu son poids baisser dans l'ensemble de l'appareil commercial français depuis dix ans.

En 1977 les sociétés coopératives (F.N.C.C.) totalisaient 6893 magasins faisant 865000 m² de surface de vente; on comptait alors 309 supermarchés coop et 34 hypermarchés (197365 m² et 138898 m²): ces formes modernes représentaient un peu moins de 39 % des surfaces de vente de coop. La proportion monta à 48 % en 1981 et 55 % en 1984. Les 395 supermarchés de 1985 représentent 323135 m² et les 49 hypermarchés 247796 m², soit +63,7 % et + 78,4 % par rapport à 1977.

En 1978 Coop détenait 10 % des supermarchés français et 8,44 % de la surface de vente totale de ces magasins ; en 1985 on est tombé à 7,55 % du nombre d'unités et 6,89 % des surfaces. Le groupe avait 10,26 % des hypermarchés français de 1978, représentant 7,09 % des surfaces; sa part n'est plus que de 8 % des unités en 1985 mais 7,64 % des surfaces de vente cumulées.

Ces chiffres montrent à la fois un tassement relatif du groupe face à la

**FIG.5...LES GRANDES SURFACES
"COOP" en 1985**



Supermarché
·

Hypermarché
 ■ créé avant 1978
 ▲ - entre 1978 et 1985
 - cédé par Coop avant 1985

0 100 200
KI

Cartographie J.Soumaç

10/11/84

concurrence malgré un effort de modernisation qui se manifeste par une hausse de la taille moyenne des unités qui les rapproche de la moyenne nationale. Mais cet appareil commercial moderne est mal réparti sur le territoire national.

Les 34 hypermarchés de 1977 (Fig.5) sont pour la plupart en Champagne, Lorraine, Nord, Picardie, Centre-Ouest. Depuis que le premier Rond-Point Coop ouvrit en décembre 1969 à Charleville-Mézières (Ardennes), c'est dans les banlieues de grandes villes souvent industrielles du nord-est que la plupart des ouvertures se sont opérées. Dans d'immenses secteurs, et en particulier en région parisienne, les hypermarchés Coop sont rares ou absents; en 1977 on n'en trouve ni à Lyon, ni à Marseille, ni dans l'agglomération lilloise. Toulouse, Nantes, Nice en sont aussi dépourvus.

En 1985, à la veille de la crise qui secoua le mouvement coopératif, on s'aperçoit que les positions gagnées concernent essentiellement les domaines déjà équipés, c'est à dire la ceinture nord-est du pays, en Alsace, en Lorraine, dans le Nord; il n'y a pas eu de nouvelles constructions dans le Centre-Ouest et fort peu dans le Sud-Est. La Coopérative de Lorraine détient avec 13 hypermarchés plus d'un quart des "Rond-Point" de France; au deuxième rang les coopératives de Champagne et de Saintes ont un huitième du parc chacune.

Les positions sont également tranchées en matière de supermarchés: l'espace national n'est pas couvert de manière uniforme par les 395 établissements Coop. On distingue des accumulations remarquables dans le Nord-Est, en Champagne, dans le Nord, la Basse-Seine, le Centre-Ouest, les Pyrénées occidentales, et des zones beaucoup plus faibles.

Cette géographie contrastée des supermarchés correspond à trois types de situations:

- de vieux pôles industrialisés à fortes traditions ouvrières et coopératives, cas des zones urbaines de Lille, Cambrai, Valenciennes, Nancy, Saint-Etienne, Lorient, Limoges, Rouen;
- des piliers ruraux et urbains du mouvement coopératif de longue date où la modernisation s'est faite précocément: cas de l'Alsace, de la Champagne, des Charentes;
- des secteurs de diffusion des supermarchés Coop, qui correspondent à un effort en général tardif de petites coopératives régionales: dans la vallée du Rhône, le piémont pyrénéen, l'île de France, la Bourgogne.

Quant au Massif Central, aux Alpes, à la Corse, au Languedoc, à l'essentiel du Massif Armoricaïn, ils sont dépourvus de grandes surfaces Coop.

A ce réseau moderne s'ajoutent les magasins "Point-Coop": 1567 alimentations traditionnelles, 2239 petits libre-service, 1088 supérettes (5). La part de ces établissements restait avant la crise majoritaire en surfaces de vente (fig.6) dans l'équipement des petites coopératives du sud-est de la France (Rhône-Méditerranée, Provence, Languedoc, ainsi qu'en Ile de France, dans le "Pays Minier" du Nord, en Flandre-Artois et dans la région stéphanoise); en Roussillon l'on dénombre 90 magasins traditionnels, 8 supérettes, mais aucun supermarché... La place de l'équipement en grandes surfaces équilibrait juste le reste en Picardie, "Pyrénées-Aquitaine", Normandie.

En revanche les coopératives d'Alsace, Lorraine, Champagne, Picardie, de Saintes apparaissent en 1984 nettement dominées par les grandes surfaces.

L'examen détaillé révèle donc un mouvement coopératif en "mosaïque". Certes il comprend quelques grosses sociétés régionales à forte assise et dont la modernisation a été engagée tôt et vigoureusement, mais est frappante aussi une atomisation en petites entreprises trop jalouses de leur autonomie, sans grande assise spatiale et dont le réseau commercial incomplet s'appuie sur des magasins "de proximité" difficiles à défendre face aux concurrences. Les zones faibles sont "rurales" (Bretagne, Sud-Est) mais aussi urbaines (Nord-Pas de Calais). Dans cette dernière région le mouvement coopératif tient encore une part significative du marché mais reste éclaté et dispose d'un appareil commercial archaïque.

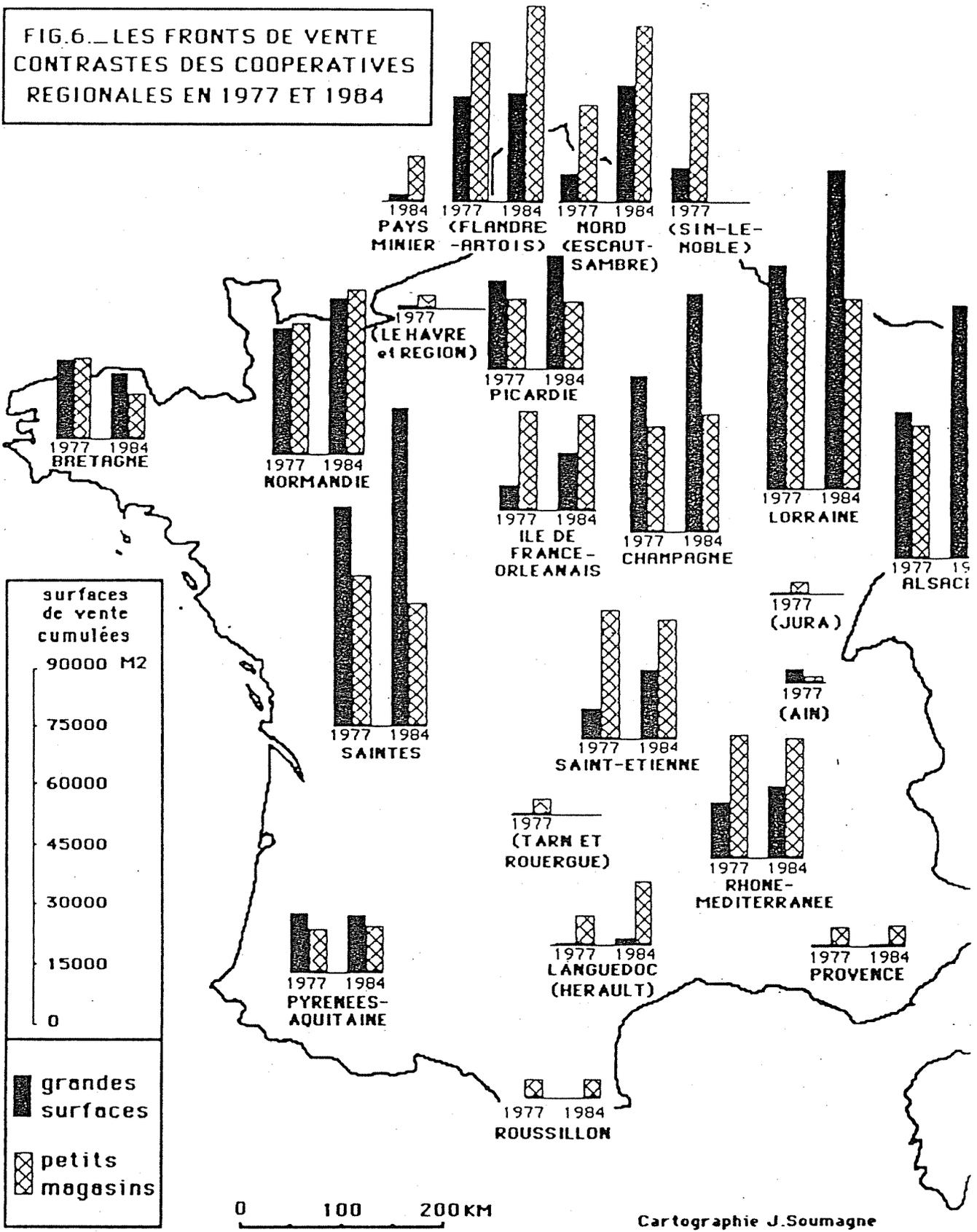
Pourtant, devant les premiers signes d'affaiblissement, les "Coop" tentèrent de rénover leurs structures.

SIGNES PRECURSEURS ET EFFORTS D'ADAPTATION AVANT LA CRISE

L'affaïssement du mouvement en 1985 a été précédé par des crises partielles et locales dans les années précédentes. Le plus significatif de ces coups de semonce affecta en 1982 la coopérative de Bretagne. Celle-ci, fruit du regroupement trop tardif des Coop de Lorient, de Brest, de Saint-Nazaire et de Fougères déposa

(5) Panorama-Points de Vente, septembre 1984.

FIG.6. LES FRONTS DE VENTE CONTRASTES DES COOPERATIVES REGIONALES EN 1977 ET 1984



son bilan et fut mise en règlement judiciaire en janvier 1982. Cet effondrement lié à une gestion défectueuse qui aboutit à de graves problèmes de trésorerie révéla les faiblesses structurelles des coopératives. Le mouvement coopératif national suscita la formation d'une nouvelle entreprise, la Société des Magasins Coopératifs de Bretagne, qui reprit en location-gérance 138 magasins sur 185. Fermetures, ventes, licenciements sont alors annonciateurs de ce qui s'est produit en plus grand en 1985.(5). Alors la crise fut déclarée localisée, limitée et circonscrite par la F.N.C.C. qui tenta d'accélérer la restructuration de l'ensemble du mouvement.

Des efforts tardifs et inégaux de regroupement.

Au cours des années qui précèdent la crise le mouvement coopératif a tenté d'améliorer son outil commercial et de renforcer sa cohérence, mais cette politique n'a pas été menée avec la même énergie par toutes les coopératives régionales.

Le premier axe d'action a consisté dans une accentuation des rapprochements des sociétés. Des absorptions de petites coopératives sont encore réalisées: ainsi la Ruche de Pompey rejoint les Coopérateurs de Lorraine et la coopérative des Bassins de la Selle et de la Sambre la Coopérative Escaut-Sambre (1976); en 1977-78 l'unification des coopératives alsaciennes (Strasbourg, Mulhouse, Mines de Potasse d'Alsace) est réalisée au sein de l'Union des Coopérateurs d'Alsace.

La F.N.C.C. accueille encore des coopératives jusque là indépendantes: la Coopérative Centrale du Pays Minier rejoint ainsi le mouvement au début de 1979, mais cette entreprise du Pays Noir nordique apparaît singulièrement en retard puisque son parc commercial _130 magasins_ ne comporte encore aucune grande surface.

D'autres regroupements s'opèrent dans des conditions peu satisfaisantes au début des années 1980. Lorsque l'Union des Coopérateurs du Havre et de sa région rejoint les Coopérateurs de Normandie en 1981, elle ne compte que quatre petits supermarchés sur 42 magasins, dont seuls 39 sont alors conservés.

(5) Voir Le Monde, 2,3,4 avril 1982; Quel avenir pour les Coop?

Annonciatrice de la crise est la liquidation de l'Union des Coopérateurs de l'Ain en 1981. Les Coop de Saint-Etienne reprennent seulement 14 magasins sur 28, dont les quatre supermarchés.

Au même moment la Coopérative de Consommateurs du Tarn et Rouergue rejoint l'Union des Coopérateurs de l'Hérault, du Gard et Aude; cette fusion associe deux entreprises qui comptent respectivement 210 et 73 magasins, dont 2 et 1 supermarchés... La nouvelle Coopérative du Languedoc cumule ainsi les faiblesses...

En 1984 les Coopérateurs du Jura rejoignent Saint-Etienne avec 38 magasins dont un supermarché.

Encore à la veille de la crise, la F.N.C.C. encourage les regroupements dont celui des quatre sociétés nordiques: Flandre-Artois, Pays Minier, Escaut-Sambre, Sin-le-Noble, qui devaient former en 1985 la Coopérative Régionale du Nord. C'est l'application des décisions des congrès de la F.N.C.C., en particulier de celui d'Aix-en-Provence en 1983 qui prône " le regroupement de la logistique, le développement de la collaboration entre coopératives et la concentration des structures régionales". Il s'agit, au nom de l'efficacité, "d'atteindre une certaine dimension, une certaine masse critique" et de se "conforter mutuellement"

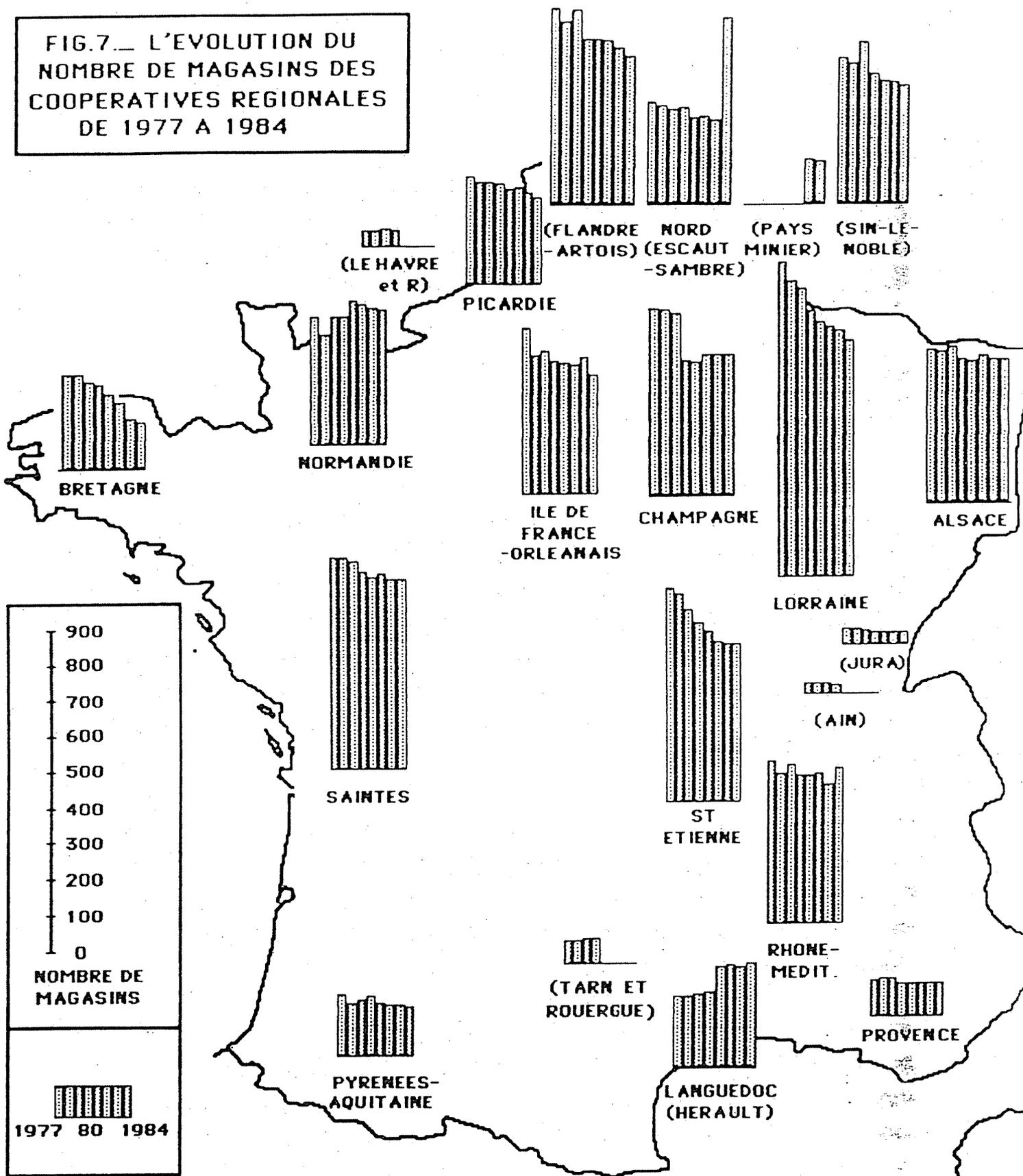
Mais si l'on préfère (1983) attendre que la situation soit rééquilibrée dans la coopérative Flandre-Artois avant que cette société rejoigne la Coopérative Régionale du Nord, dans l'ensemble les fusions sont rarement l'occasion de désengagements ou de coupes sombres suffisantes dans les réseaux comme les pratiquent les groupes "privés"...

Enfin, si des efforts de rapprochements logistiques et de politiques commerciales communes s'amorcent en 1982-1985 entre les coopératives Rhône-Méditerranée et de Saint-Etienne, de Saintes et Pyrénées-Aquitaine, de Normandie et de Picardie, il subsiste des entreprises fort marginales si ce n'est archaïques.

Une restructuration incomplète de l'outil commercial.

La modernisation du parc ne peut s'opérer sans l'abandon d'une partie des

FIG.7. — L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE MAGASINS DES COOPÉRATIVES RÉGIONALES DE 1977 A 1984



Cartographie J.Soumagne

magasins traditionnels, ce qui est reconnu en termes feutrés au congrès d'Aix-en-Provence (aller "vers un déplacement progressif de la proximité vers l'attraction du poids des enseignes"). Cette politique est conduite avec une certaine vigueur (Fig. 7) par les coopératives de Lorraine, de Saint-Etienne, de Bretagne, et certaines coopératives du Nord. On constate d'ailleurs (Fig. 6) que ces suppressions d'établissements affectent modérément la surface de vente de la catégorie "petits magasins" car, dans le même temps que l'on ferme de modestes "Point-Coop", d'autres sont agrandis et mis en libre-service et des supérettes s'ouvrent. De manière similaire, des supérettes sont transformées en supermarchés.

NOMBRE DE "PETITS MAGASINS" COOP

	<u>petits magasins</u> <u>traditionnels</u>	<u>petits libre-</u> <u>service</u>	<u>supérettes</u>
1979	2615 (98981m ²)	2474 (144559m ²)	1106 (233857m ²)
1984	1567 (68181m ²)	2239 (140250m ²)	1088 (229344 m ²)

Les coopératives du sud de la France: Rhône-Méditerranée, Provence, Languedoc, Pyrénées-Aquitaine n'ont guère modifié le nombre de leurs magasins pas plus que celle de Normandie. L'érosion est modérée en Alsace, Picardie et dans le Centre-Ouest. Il y a là des politiques différentes. Alors que les coopératives méridionales ont une attitude souvent conservatoire, celles de Saintes, d'Alsace et de Picardie ont cherché à maintenir un équipement abondant et diversifié tout en développant hardiment le parc moderne car leurs meilleurs résultats financiers autorisaient les investissements.

L'évolution 1977-1984 des surfaces en supermarchés et en hypermarchés reste fort inégale (Fig.6). De gros efforts sont réalisés par les coopératives qui étaient déjà les mieux équipées: Alsace, Lorraine, Champagne, Saintes. En revanche les changements sont minces dans les coopératives méridionales, et les quelques hypermarchés ouverts (Bourg-en-Bresse, Cavaillon) sont financés en majorité par l'ensemble du mouvement (filiale Union Coopérative de Supermarchés: U.C.S.M.). Dans toutes ces entreprises le parc moderne demeure minoritaire, ainsi qu'il l'est d'ailleurs dans les quatre coopératives de la région Nord-Pas-de-Calais et en Ile de France-Orléanais.

LA CRISE DE 1984-1985.

La crise des coopératives de consommateurs est composée d'une succession de krachs financiers étalés sur deux ans qui ont finalement ébranlé l'ensemble de l'édifice coopératif et entraîné de graves amputations. Dès 1982 7 sociétés régionales sur 21 sont en déficit. Après de nouveaux problèmes des "Coop" de Bretagne en 1983, une dégradation de la trésorerie de celles de Lorraine et des difficultés croissantes des coopératives du Nord, la vulnérabilité de l'ensemble apparaît clairement. La F.N.C.C. doit au début de 1984 prendre des mesures radicales pour combler les trous financiers (émission de 300 M.de F. de titres participatifs); déjà est envisagée la vente de l'immeuble prestigieux construit en 1976 qui abrite le siège des Coop.

Les résultats de 1983 montrent la fragilité de "grosses" coopératives telle celle de Saint-Etienne qui enregistre plus de 7 millions de pertes, aussi bien que de petites comme celle de Provence. Les Coop. d'Île de France-Orléanais connaissent également des difficultés importantes.

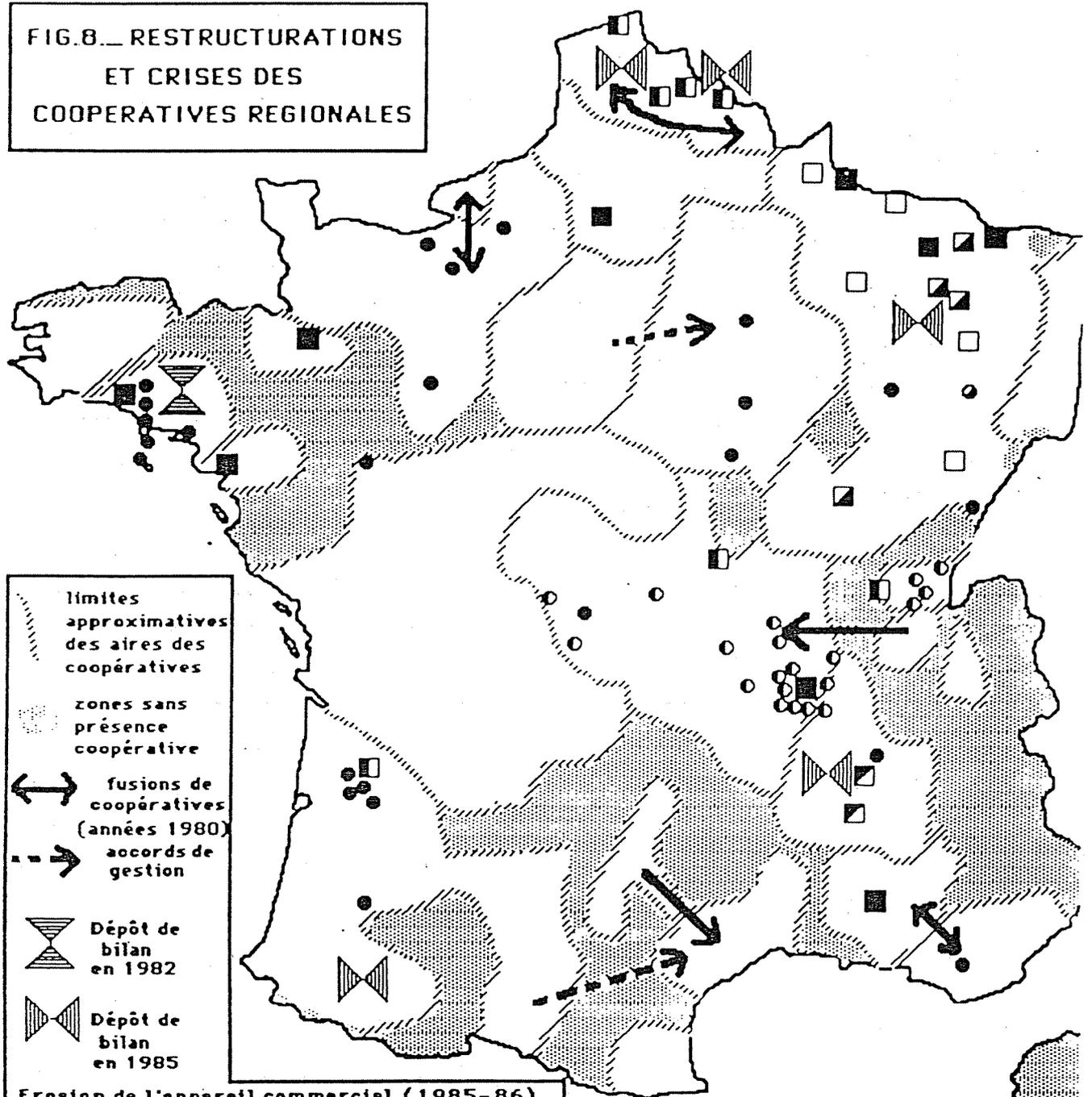
En 1984, sur 17 sociétés régionales, 7 voient leur chiffre d'affaires baisser en francs courants. Surtout, les Coopératives de Lorraine et du Nord enregistrent chacune 120 millions de pertes pour 3,5 et 3 milliards de chiffre d'affaires respectivement.

Les événements vont se précipiter avec le dépôt de bilan de la Coopérative de Lorraine le 19 juillet 1985 suivi de ceux de "Pyrénées-Aquitaine", de la Coopérative régionale du Nord, de la Coopérative Centrale du Pays Minier, de la Coopérative Rhône-Méditerranée dans les semaines qui suivent. Le Conseil exécutif de crise mis en place au sein de la F.N.C.C. en juin 1985, où dominent les représentants des sociétés "saines" les plus importantes (Saintes, Alsace, Normandie, Champagne) va devoir organiser le repli du mouvement coopératif.

L'érosion du mouvement coopératif.

Sans s'attarder sur les aspects purement financiers du processus, il est possible de préciser les axes essentiels de la politique engagée depuis un an (Fig. 8).

FIG.8_ RESTRUCTURATIONS
ET CRISES DES
COOPERATIVES REGIONALES



limites
approximatives
des aires des
coopératives

zones sans
présence
coopérative

↔ fusions de
coopératives
(années 1980)

---> accords de
gestion

▣ Dépôt de
bilan
en 1982

▨ Dépôt de
bilan
en 1985

Erosion de l'appareil commercial (1985-86).
Hypermarché Supermarché

■	●	vendu ou fermé] avec changement d'enseigne
▣	○	en copropriété	
□	□	en franchise	
▤	⊙	en location-gérance	
▥	⊙	affilié à un groupe extérieur	

0 100 200
K
Cartographie J.Soumagi

- Le mouvement coopératif a perdu sa centrale d'achat (Société Générale des Coopératives de Consommateurs) mise en liquidation du fait entre autres des débits énormes de Lorraine et du Nord.

- A côté de la cession de plusieurs usines, du laboratoire coopératif et de divers actifs immobiliers, le mouvement a dû vendre une large part de ses hypermarchés: ceux de Cavailon (à Montlaur), de Metz (à S.A.S.M.), Sedan, Merlebach (à S.G.A.F.). Les hypermarchés bretons de Lorient et Saint-Nazaire sont rachetés par Rallye et celui de Fougères par Leclerc. Les supermarchés bretons sont vendus à Rallye, d'autres en Aquitaine au groupe Cantelaube; plusieurs sont fermés en Normandie. Quelques supermarchés sont liquidés isolément (Brignoles, Langres, Angers, Pontarlier, Romans, Guéret).

- Les hypermarchés de l'U.C.S.M. (Moulins, Bordeaux-Lormont, Bourg-en-Bresse, Flers-en-Escrebieux) sont l'objet d'un accord avec la société Carrefour: une société filiale commune à 50/50, Carcoop, les reçoit en gestion avec changement d'enseigne au profit de Carrefour. Il en est de même pour trois hypermarchés du Nord-Pas-de-Calais. Cette solution de la copropriété est retenue pour l'essentiel du parc moderne de la Coopérative de Saint-Etienne qui s'associe à Genty-Cathiard au début de 1986 (société à 50/50 pour la gestion en commun des supermarchés des deux groupes); ici encore c'est l'enseigne Genty qui est adoptée pour toutes les unités. Par contre, la Coop. stéphanoise conserve en propre 270 "Point-Coop".

- Une troisième solution a consisté dans l'obtention de franchises de la part de groupes commerciaux extérieurs, solution retenue pour cinq hypermarchés de la Coopérative de Lorraine, franchisés d'Euromarché, tandis que quatre autres sont affiliés à la centrale d'achat de ce groupe.

- Enfin, la location-gérance est adoptée pour les deux hypermarchés de la Coopérative Rhône-Méditerranée à Valence et à Montélimar, qui sont confiés à Rallye et affiliés à la centrale HyperRallye.

Ces mouvements extraordinaires qui amputent brutalement le "front de vente moderne" des "Coop" se doublent d'abondantes coupes dans le parc de magasins petits et moyens. L'élagage touche au premier chef les sociétés objet d'un règlement judiciaire. Le plan de reprise de la Coopérative Centrale du Pays

Minier par les "Coop" de Flandre-Artois, accepté en mars 1986, ne conserve que 65 magasins _il y en avait 120 en 1984_. Le même groupe récupère la Coopérative Régionale du Nord dont elle était membre avec 408 "Point-Coop" au lieu de 530 en 1984. La Coopérative de Saint-Etienne ne conserve que 270 "Point-Coop" contre plus de 400 avant la crise. Des ventes nombreuses affectent les coopératives Rhône-Méditerranée, Pyrénées-Aquitaine, de Bretagne et même de Normandie.

Pour les magasins "survivants" la solution adoptée est souvent la location-gérance aux anciens gérants salariés (Rhône-Méditerranée, Ile de France-Orléanais). En Bretagne le démantèlement s'accroît, tous les "Point-Coop" devenant franchisés de Rallye.

Certaines coopératives se soutiennent: celle de Champagne contrôle désormais celle d'Ile de France-Orléanais, celle du Languedoc a repris les magasins ariégeois et toulousains de la coopérative Pyrénées-Aquitaine.

Cette redistribution spatiale très ample ne laisse à peu près indemnes que trois régions: le domaine de la Coopérative de Saintes, l'Alsace, le Languedoc, ce qui n'empêche pas les entreprises de pratiquer quelques fermetures "préventives".

En Normandie plus du quart des magasins ont été fermés dont quatre supermarchés; en Champagne même quatre supermarchés sont vendus ou reconvertis. Cependant la coopérative normande investit toujours, et ouvre de nouvelles grandes surfaces en 1986, de même que les "Coop" de Champagne et d'Alsace qui agrandissent aussi des magasins, tout comme la Coopérative de Saintes.

Il y a dans cette diversité des positions face à la crise un témoignage éloquent de l'aspect structurellement composite du mouvement coopératif dont certains membres doivent vendre leurs plus beaux fleurons les "hypers." Rond-Point pour payer les dettes, et d'autres ne font que se débarrasser d'établissements non rentables. Variété des réponses devant les difficultés, hétérogénéité des partenaires...chacun ayant tenté de sauver ce qui pouvait l'être.

Toutes les sociétés régionales, privées de leur centrale d'achat commune ont recherché des formules d'affiliation acceptables auprès de groupements

extérieurs: Francap pour la Champagne, Disco-Gros et Escale pour "Saintes", Sodice et Promodès pour "Pyrénées-Aquitaine", Genty-Cathiard pour l'Alsace et "Saint-Etienne", Rallye pour "Rhône-Méditerranée"...

S'étant débarrassé dans des conditions plus ou moins défavorables de ses membres malades, le mouvement coopératif tente en 1986 de se doter de structures centrales de concertation plus légères que celles qui existaient auparavant.

Les causes de la crise.

Comment peut-on expliquer la déroute de 1985-86? Certains ont parlé d'"effondrement d'un château de cartes", de "réaction en chaîne", de chute d'un "colosse aux pieds d'argile"; ces expressions imagées témoignent bien du caractère hétéroclite du mouvement coopératif et, cependant, de l'interdépendance de ses membres...

L'affaissement financier de la Coopérative de Lorraine, la plus puissante par son chiffre d'affaires jusqu'en 1984, s'explique sans doute par des "frais généraux excessifs et des investissements mal contrôlés". On a vu que l'effort de création de nouveaux hypermarchés et supermarchés a été d'une trop grande vigueur entre 1976 et 1984 alors que la Lorraine entrait dans la crise économique et sociale, et donc que la concurrence des groupes commerciaux s'exacerbait et que les ventes plafonnaient...

En revanche, la crise des sociétés du Nord-Pas-de-Calais doit plus à l'insuffisante modernisation du parc commercial: dominé par des petits magasins surabondants, la Coopérative Régionale du Nord tenta de construire trop tard des grandes surfaces sans "étriller" suffisamment le parc de "Point-Coop".

Surinvestissement et volonté excessive de puissance d'un côté, archaïsme et réveil trop tardif de l'autre, tels sont les facteurs de la crise des coopératives dans deux régions en plein marasme.

La crise de confiance des fournisseurs industriels et du secteur bancaire, le ternissement de l'image de marque des "Coop" ont permis au repli de se muer

en une débâcle que seules quelques sociétés aux assises solides et à la politique prudente ont pu éviter. Contrôle du marché, fidélité des clients et proximité de l'Allemagne font la solidité des Coopérateurs d'Alsace; la politique précoce d'investissements dans les grandes surfaces et une gestion non aventureuse assurent celle des Coopératives de Saintes et de Champagne. En Normandie le mouvement Coop a difficilement absorbé la coopérative du Havre et a dû engager des investissements dans la construction d'hypermarchés au moment où la consommation s'est ralentie, ce qui explique la restructuration en cours.

Aux cause générales précitées s'adjoignent des facteurs tenant à l'idéologie même du mouvement coopératif. Soucieuses de qualité, gérées collectivement par et pour les coopérateurs, les coopératives ont tenu à maintenir une desserte locale _les "magasins de proximité"_ en zone rurale ou dans des régions urbaines diffuses alors que cette desserte n'était plus rentable. De structure succursaliste les coopératives n'ont pas tiré les leçons de l'évolution de groupes succursalistes capitalistes tel Paridoc qui s'est précocement et massivement dégagé des petites succursales de quartier ou de village.

Le même esprit "consommériste" a induit les Coop à valoriser dans ses grandes surfaces les produits à la marque Coop de bonne qualité et de prix normaux au lieu de multiplier les ventes de produits "discount". Le résultat est une compétitivité inégale face aux concurrents et souvent des résultats financiers inférieurs au m² de surface de vente et des rotations de stocks insuffisantes.

La lourdeur du système coopératif, le manque de responsabilités des gérants locaux dans la fixation des prix aboutissent à une capacité de réaction trop lente aux actions commerciales des concurrents. Surtout, les capacités d'investissements sont insuffisantes; même dans les sociétés saines, la marge brute d'autofinancement (cash flow) est limitée en comparaison avec les entreprises commerciales "capitalistes".

Les sociétés coopératives qui ont réussi à "tirer leur épingle du jeu" ont su adopter une voie moyenne, un compromis qui sans rejeter l'idéal initial tente une adaptation à l'état du marché déprimé des années récentes et à la concurrence développée. Ces entreprises ont pu éviter que la "sélection par le marché" se fasse à leurs dépens et, même si elles pâtissent de la dégradation de l'ensemble du mouvement coopératif, elles détiennent les atouts pour se relever.

Conclusion.

L'effondrement des "Coop" a suscité dans la presse des flots d'articles de spécialistes qui, en termes plus ou moins feutrés, ont des analyses convergentes. Sont ainsi évoqués le "vieillissement des structures", "la fuite en avant", les "lourdeurs" (Points de Vente, 1.9.85), le "véritable défi(...) celui de la compétence" (Libre-Service-Actualités, décembre 1985), "l'incapacité des gestionnaires passés du mouvement" (La Croix, 2.3.86), "l'inadéquation progressive des structures du mouvement à l'évolution de la distribution" (Lettre du Crédit Coopératif, 4^e trim.1985). Certains soulignent le "retard dans l'éclatement de la crise" qui l'a rendue "plus dramatique" (Nouvel Economiste, novembre 1985), retard peut-être dû au trop long soutien de la S.G.C.C. à des sociétés régionales en difficulté, et d'organismes financiers... dont le Crédit Coopératif à la F.N.C.C.

Plusieurs craignent pour l'avenir des "Coop": "La question n'est plus de savoir si les coop vont perdre leur âme"(l'idéologie coopérative)... "mais plus brutalement si elles vont garder un corps" (Points de Vente, n° 285, 1.9.85).

Il semble cependant que les politiques mises en œuvre portent leurs fruits et que les sociétés engagées dans la liquidation de leurs établissements déficitaires et le renforcement du potentiel existant tiennent bon. L'avenir dira si le redéploiement économique et spatial permettra de récupérer une partie du terrain abandonné et, en particulier de reprendre la gestion directe de l'outil vital et performant qu'auraient dû être les hypermarchés concédés à d'autres enseignes.

Références.

Dépouillement des cinq dernières années des revues:

- Points de Vente, spécialement:

N° 250, 1.9.83., Si on parlait des Coop.

N° 273, 1.12.84., Coop du Nord: toutes pour une, une pour toutes.

N° 285, 1.9.85., Décapage jusqu'au noyau dur pour les Coop.

N° 289, 1.11.85., La quadrature des Coop.

-Libre-Service-Actualités,

N° 874, 28.1.83., Coopératives de Consommateurs: des résultats 1981.

N° 950, 19.10.84., Combat contre la crise dans 6 coopératives de consommation

N° 951, 26.10.84., Concentration coopérative dans le Nord-Pas-de-Calais.

N° 1005-1006, 13.12.85., Les coopératives de consommateurs ont besoin d'une renaissance.

N° 1021, 11.4.86., Coop de Champagne, rigueur et innovation.

N° 1025, 9.5.86., Coop de Saintes, une hirondelle qui peut faire le printemps.

-Liaisons coopératives des dernières années

-Annuaire Panorama-Recensement de la grande distribution.

-Entretiens avec divers responsables des Coop.