

LES COOPÉRATIVES D'ARTISANS

Du métier au développement coopératif

par Michel Auvolat (*)

Les coopératives artisanales, historiquement liées au syndicalisme professionnel, se forment localement sur le modèle des coopératives agricoles. La loi du 20 juillet 1983 leur offrira un cadre juridique et des outils fiscaux et financiers nouveaux, visant à favoriser le développement coopératif des entreprises familiales. La situation est aujourd'hui contrastée : peu de coopératives sur quelques secteurs d'activité et des groupes coopératifs de plus en plus puissants concentrés géographiquement. L'article montre la contradiction du projet coopératif dans ce domaine, qui cherche à la fois à pérenniser une conception ancienne de l'artisanat autour du métier et à le faire évoluer vers une conception plus commerciale.

(*) GATE, université Lyon-2.

Un processus ancien stabilisé par le statut de 1983

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 quarts 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'État. Les coopératives conçues comme des annexes des « syndicats boutiques » se sont développées, au niveau local, un peu sur le modèle agricole, dès la fin du XIX^e siècle dans l'artisanat alimentaire et la coiffure, notamment. La Halle Saint-Jacques (bouchers) en Alsace ⁽¹⁾, 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 des 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.

(1) L'Alsace-Moselle a connu sous le régime allemand, à partir de la fin du XIX^e 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 bénéficié du remarquable mouvement de consolidation coopérative allemand, notamment dans l'artisanat alimentaire. Elles ne subsistent aujourd'hui qu'à l'état de traces.

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 ⁽²⁾, si l'on met à part la loi de 1935 réservant certains travaux à des 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 avec le 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* ⁽³⁾. » Cette question est l'une des contradictions du mouvement coopératif artisanal.

A partir du V^e Plan, le Commissariat général du Plan incite les artisans au regroupement par des voies diverses empruntant notamment au modèle agricole (Ceta, Cuma) ⁽⁴⁾. 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 ⁽⁵⁾) aboutissent en 1983 à une nouvelle initiative étatique forte qui offre un cadre juridique nouveau aux coopératives artisanales, mais aussi maritimes et de transport ⁽⁶⁾. 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.

● Une consolidation récente limitée à quelques activités

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, en nombre comparable à celui des années 40, et elles rassemblent un faible

(2) « L'instrumentation des coopératives artisanales par Vichy », C. Perrin, *Recma*, nov. 2002.

(3) « La coopérative, prolongement de l'entreprise, germe de la communauté », P. Feuilloley, in *Artisanat et Communauté*, Paris, 1944.

(4) « Les entreprises artisanales et la politique économique de l'Etat en France (1938-1970) », C. Perrin, thèse 2001, université de Tours.

(5) *Les cahiers de l'artisan coopérateur*, n° 1, janvier 1980.

(6) « La loi du 20 juillet 1983, première loi d'économie sociale », F. Soulage et M. Hipszman, *Recma*, fév. 2004.

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 quarante coopératives d'achat du bâtiment et réalise un chiffre d'affaires (CA) 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 en 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 ainsi que 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 CA en 2006. Il est intéressant de noter que ces coopératives favorisent l'évolution de leurs adhérents vers le libre-service en pièces détachées et en motoculture, pour les professionnels et les 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 vingt ans, auraient pu représenter une opportunité de relance du mouvement coopératif, ceci à partir d'exemples locaux réussis. Mais la difficulté du sujet et 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 celle-ci 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 avec 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 cent vingt coopératives, la FFACB constitue le principal mouvement en nombre de coopératives et le second en chiffre d'affaires. Avec 1 200 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.

Ce panorama dessine en plein et en creux les réussites et les limites de la coopération artisanale. Les principaux groupes existants sont le produit d'initiatives consolidées progressivement depuis trente à quarante ans. Des secteurs comme l'artisanat alimentaire, les services de réparation et 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⁽⁷⁾. Dans le cas français, elle est subordonnée à l'industrie meunière qui lui a depuis quinze ans imposé 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^e 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.

(7) *La boulangerie en Allemagne*, L. Boulet, Y. Dougin, INBP, 1994. *Cooperatives of small enterprises in EC countries*, CCE, 1992. *Le retour du bon pain*, S. Kaplan, Perrin, 2002.

Tableau 1
La coopération artisanale par secteurs d'activité

		Nombre de coopératives	Nombre de coopérateurs	CA des coopératives (millions d'euros)
Bâtiment	Achat ⁽¹⁾	40	3 000	350
	Construction ⁽²⁾	120	2 600	146,5
	Autres	12	NC	NC
Alimentation	Boucherie ⁽³⁾	24	5 000	80
	Boulangerie-pâtisserie et autres	44	NC	NC
Services	Coiffure	5	30 000	50
	Taxi	26	NC	NC
	Réparation auto ⁽⁴⁾	15	1 500	NC
	Autres	24	NC	NC
Fabrication	Artisans ruraux ⁽⁵⁾	5	460	106
	Autres	12	NC	NC
Total		327	50 000 (estimation)	

(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.

Données 2003-2006. Source: FFACB et groupes.

Choix juridiques et gouvernance

L'intitulé de la Fédération française 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. Cela illustre l'analyse précédente montrant 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 la raison pour laquelle il convient de limiter l'étude aux seules coopératives.

La loi de 1983 (*lire l'encadré 1*) et la promotion qui en a été faite par la FFCCA ont 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.

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 butte 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 valeur ajoutée de plus en plus forte. 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.



Encadré 1 **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.

Depuis le début des années 2000, les coopératives semblent être désormais à l'abri de ces contestations grâce à une clarification de la qualité d'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⁽⁸⁾. 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 1983 dans le prolongement de celle qui a été exposée précédemment : l'adhérent qui se développe, mais qui dépasse cinquante 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 lesquelles 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, ce qui ne serait pas sans conséquences sur son savoir-faire et sur ses résultats. A cet égard, le développement continu depuis vingt 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

(8) « Les coopératives artisanales en Vendée », Y. Criton, université de Nantes, 1992.

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 soi des artisans n'apportant 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.

Un espace institutionnel et géographique sous contraintes

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 en outre 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⁽⁹⁾. 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 et 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 des réseaux comme l'Orcab, l'Ucar ou 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*

(9) Avis du Conseil de la concurrence relatif à des pratiques mises en œuvre dans le secteur chauffage, sanitaire, plomberie, climatisation, mars 2006.

(10) C. Mouret, in *Les cahiers de l'artisan coopérateur*, n° 1, 1980, p. 37.

et la dépersonnalisation qui effraient...⁽¹⁰⁾ » 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. ●