

## CHAPITRE 5

### LES COOPERATIVES MARITIMES DE TRANSFORMATION

*BERNARD GILLY , XAVIER SANDRIN*

Les coopératives de transformation (surtout dans le domaine du mareyage-surgélation) connaissent presque toutes des difficultés économiques.

- Les petites coopératives ont peu de fonds propres, des chiffres d'affaires et une production relativement faibles (et irréguliers).
- Leur mode de fonctionnement ordinaire est très différent (en terme de fonctionnement et de structure) des autres entreprises du secteur : subventions des O.P., investissement par le biais du C.C.M....
- Les coopératives moyennes ou grandes se trouvent très démunies quand elles affrontent la distribution où tous les partenaires, industriels et distributeurs, représentent des puissances financières très supérieures à celle de la coopération. Sur les marchés du surgelé et du frais, les aléas et irrégularités de leur approvisionnement (en particulier du fait de leurs engagements avec les O.P.) ne leur permettent pas de supposer une gamme permanente et compétitive.

Les politiques individuelles des coopératives atteignent leurs limites : présentes sur plusieurs créneaux avec des produits semblables. Les coopératives commencent à se faire de la concurrence entre elles laissant parfois le champ libre au secteur privé qu'elles ont beaucoup de difficultés à affronter, pour des raisons à la fois techniques (finances insuffisantes, approvisionnements non choisis) et humaines (manque probable d'encadrement commercial). L'avenir des coopératives maritimes semble donc se situer au niveau de leurs facultés d'adaptation industrielle à l'économie de marché.

#### I. - LE MOUVEMENT COOPERATIF

#### II. - PLACE DANS LE SECTEUR DE LA TRANSFORMATION DES PRODUITS DE LA MER.

- II.1. - Activités de mareyage
- II.2. - Activités de surgélation
- II.3. - Activités de conserverie
- II.4. - Activités à l'export

#### III. - PERSPECTIVES

## I. LE MOUVEMENT COOPERATIF

L'évolution du poids des coopératives maritimes nécessiterait une analyse beaucoup trop longue pour entrer dans le cadre de ce rapport technique. Les coopératives maritimes ont une histoire, très fortement et indissociablement liée à l'histoire de la pêche française. Cependant, un dénominateur commun les relie, qui explique à lui seul la position actuelle du secteur coopératif dans la filière française des produits de la mer : les coopératives maritimes sont, historiquement, issues du secteur de la production (1). L'hétérogénéité de ce secteur s'est répercuté sur les coopératives : chacune dispose de son propre système de collecte d'informations, sa manière de gérer est particulière et l'affectation des comptes diffère de l'une à l'autre. D'une manière générale, les préoccupations sont plus centrées sur la production que sur la commercialisation (sauf en matière de mareyage).

Les traditions corporatistes séculaires des marins pêcheurs ont conduit à l'éclosion et au développement d'un esprit mutualiste sur le littoral à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ; combiné à de nouveaux besoins de financement, il conduit à la naissance et à la multiplication des coopératives et mutuelles dès cette époque. La loi du 4 décembre 1913 fournit alors les bases de ce

---

(1) Le développement des coopératives maritimes telles qu'on les connaît à l'heure actuelle a été rendu possible par le décret du 9 avril 1960 qui en constitue la base concrète "avec l'agrément du Ministère chargé de la Marine marchande, il peut être constitué, entre les professionnels de la pêche et des activités économiques dérivées (...) des sociétés coopératives ou des unions de coopératives pour la réalisation d'oeuvres collectives de caractère régional ou national". Seuls les producteurs étaient à ce moment là suffisamment organisés pour s'engouffrer dans ce cadre institutionnel et financier. Par la suite, la CTPP à Boulogne a pu accéder à ces financements. Le principal apport de ce décret fut de faire admettre, à l'époque que les coopératives pouvaient avoir d'autres activités que l'avitaillement.

qui est, encore aujourd'hui, le Crédit Maritime Mutuel (C.M.M.) (1). Cette même loi édicte la limite des participations au C.M.M. et aux coopératives maritimes : "seuls les inscrits maritimes pratiquant la pêche en mer ou la conchyliculture (...) et leurs ayants droit à l'exclusion de toute autre personne" sont habilités. Sous l'influence du C.M.M., vont se renforcer les coopératives d'avitaillement qui procureront aux sociétaires toutes les fournitures nécessaires à l'exercice de leur activité (équipements et matériels, vêtements et appât, carburant, etc...) ; ces coopératives subsistent largement aujourd'hui et continuent à assurer leurs fonctions avec succès.

Cependant, la réorganisation interne du C.M.M. (1948-1952) qui place progressivement les caisses régionales (C.R.C.M.M.) (jusque là relativement indépendantes) sous la coordination de la Caisse Centrale de Crédit Coopératif (C.C.C.C.) (2) aura pour résultat de développer de façon spectaculaire de nouvelles activités coopératives, qui vont se juxtaposer aux Coopératives d'avitaillement existantes :

- Conserverie coopératives (Bretagne sud, Vendée, Pays Basque, Sénégal), gérées par des fédérations propriétaires des usines et qui commercialisent la production : c'est l'Union "Pêcheurs de France" (3), qui a connu, dans le passé, des modifications substantielles et répétées.

- 
- (1) En fait, le C.M.M. existe déjà en Bretagne et sous une forme embryonnaire à partir de 1850-1860 (MORDREL 1972).
- (2) Avec l'apparition de la motorisation entre les deux guerres, les besoins financiers de la pêche artisanale comme de la pêche industrielle avaient considérablement augmenté. Tant bien que mal, les C.R.C.M.M. s'efforçaient de répondre à ces nouvelles nécessités, mais la faiblesse de leurs ressources les faisait plus apparaître comme des caisses de secours que comme des banques de la pêche. Le décret de 1947 était destiné à leur donner l'assiette financière suffisante.
- (3) Le décret du 9 avril 1960 rend possible la constitution de coopératives entre les sociétés coopératives maritimes et les C.R.C.M.M. d'une part, la C.C.C.C. d'autre part, destinées "à faciliter les opérations visées par la loi de 1913".

- Coopératives de commercialisation (Nord 1958, Bretagne...) regroupées également au sein d'une Union "Pêcheurs artisans français" (1967) qui, compte-tenu de sa naissance tardive et difficile ne connaîtra pas le même développement que "Pêcheurs de France".
- Coopératives d'armement (Bretagne sud 1964 et 1968).

Le décret du 9 avril 1960 doit être considéré comme une étape : il ouvre la possibilité à la pêche industrielle d'une part, aux industries d'aval d'autre part (mareyage, transformation), de jouir des mêmes avantages financiers que ceux jusque là réservés aux artisans inscrits maritimes. La justification de cette mesure résidait dans la nécessité, pour ces industriels, de procéder aux regroupements (par l'intermédiaire de coopératives) imposés par l'évolution technique et le libre échangeisme de 1958 (création du marché commun).

Il n'y a rien dans cette évolution qui puisse surprendre. En milieu rural, des tendances analogues se font jour dès le début du siècle et l'organisation du Crédit Agricole Mutuel en témoigne. L'originalité des structures de la coopération maritime réside dans ses fondements : en jetant les bases du corporatisme des gens de mer par l'ordonnance de 1681, Colbert a déterminé en grande partie l'organisation actuelle, le coût élevé du progrès technique ayant, schématiquement, fait le reste.

L'histoire récente montre que ces coopératives rencontrent maintenant des difficultés croissantes de tous ordres. Avec l'évolution du secteur de la pêche vers un environnement de plus en plus concurrentiel, les coopératives de transformation et/ou de commercialisation ont perdu leurs avantages. Les conserveurs privés se sont regroupés et ont concentré leurs activités depuis 1965 et sont vraisemblablement plus compétitifs que les coopératives. Les conserveries coopératives se sont également concentrées et spécialisées (Audierne, Les Sables d'Olonne) et le niveau de productivité de l'Union des Pêcheurs de France semble maintenant équivalente à celle du secteur privé. (Pêcheurs de France a d'ailleurs précédé SAUPIQUET en Afrique). Dans le domaine de la surgélation, la politique contractuelle (1) facilite leur approvisionnement. La politique contractuelle avec les Organisations de Producteurs n'est pas réservée aux coopératives ; mais pour elle, cela ne résulte pas d'une stratégie de rentabilité mais d'un choix structurel, très contraignant. Enfin, en matière de mareyage, la faible organisation du secteur privé leur permet de conserver encore certains atouts ; mais les coopératives ne disposent souvent pas d'une ossature financière suffisante pour surmonter le handicap.

(1) Voir MEURIOT E. (1985) "Analyse économique de la sous-branche surgélation-congélation". Volume 3. IFREMER.

TABEAU 1 : Les activités de quelques coopératives de transformation

	Année créa- tion	Nombre d'adhé- rents	OP (2)	Mareyage	Transfor- mation	Poisson- neries (Nbre)	Armement
Coop. Mar. Etaploise	1958	80	+	+	+	1	+
Coop. Diep- noise	1962	127	-	+	+	-	+
Copéport-Marée	1967	200	+	+	+	2	-
St Gué Coop.	1971	NS(1)	-	+	+	-	-
Scoma	1976	350	-	+	+	3	-
Socosama	1967	302	+	+	+	4	-
Fédécoop	1962	NS(1)	-	-	+	-	-
Médimar	1982	42	-	+	+	-	-
Armement Coop. Finistère	1964	200	-	+	+	-	+
Pêcheurs de France	1965	49	-	-	+	10	-

(1) Il s'agit en réalité d'Union de Coopératives portuaires : le nombre d'adhérents ne revêt donc que peu de signification.

(2) Ne sont considérées comme OP que les Coopératives dont les activités OP sont confondues avec les autres activités. La Plupart d'entre elles sont cependant fortement liées à une OP : St Gué Coop est très intimement liée à l'OP Ouest Bretagne ; SCOMA à PROMA, la coopérative Diéppoise au FROM Nord etc...

Les activités proprement dites des coopératives au niveau de l'aval de la production sont essentiellement tournées vers le mareyage, la surgélation et, dans une moindre mesure, la conserverie .

qui est, encore aujourd'hui, le Crédit Maritime Mutuel (C.M.M.) (1). Cette même loi édicte la limite des participations au C.M.M. et aux coopératives maritimes : "seuls les inscrits maritimes pratiquant la pêche en mer ou la conchyliculture (...) et leurs ayants droit à l'exclusion de toute autre personne" sont habilités. Sous l'influence du C.M.M., vont se renforcer les coopératives d'avitaillement qui procureront aux sociétaires toutes les fournitures nécessaires à l'exercice de leur activité (équipements et matériels, vêtements et appât, carburant, etc...) ; ces coopératives subsistent largement aujourd'hui et continuent à assurer leurs fonctions avec succès.

Cependant, la réorganisation interne du C.M.M. (1948-1952) qui place progressivement les caisses régionales (C.R.C.M.M.) (jusque là relativement indépendantes) sous la coordination de la Caisse Centrale de Crédit Coopératif (C.C.C.C.) (2) aura pour résultat de développer de façon spectaculaire de nouvelles activités coopératives, qui vont se juxtaposer aux Coopératives d'avitaillement existantes :

- Conserverie coopératives (Bretagne sud, Vendée, Pays Basque, Sénégal), gérées par des fédérations propriétaires des usines et qui commercialisent la production : c'est l'Union "Pêcheurs de France" (3), qui a connu, dans le passé, des modifications substantielles et répétées.

- 
- (1) En fait, le C.M.M. existe déjà en Bretagne et sous une forme embryonnaire à partir de 1850-1860 (MORDREL 1972).
- (2) Avec l'apparition de la motorisation entre les deux guerres, les besoins financiers de la pêche artisanale comme de la pêche industrielle avaient considérablement augmenté. Tant bien que mal, les C.R.C.M.M. s'efforçaient de répondre à ces nouvelles nécessités, mais la faiblesse de leurs ressources les faisait plus apparaître comme des caisses de secours que comme des banques de la pêche. Le décret de 1947 était destiné à leur donner l'assiette financière suffisante.
- (3) Le décret du 9 avril 1960 rend possible la constitution de coopératives entre les sociétés coopératives maritimes et les C.R.C.M.M. d'une part, la C.C.C.C. d'autre part, destinées "à faciliter les opérations visées par la loi de 1913".

	Mareyage				Surgélation				Conserves				Total			
	T	CA		CA Total	T	CA		CA Total	T	CA		CA Total	T	CA		CA Total
		France	Export			France	Export			France	Export			France	Export	
CNEE	?			18 532	2 000	-	-	?	-	-	-	-	-	-	-	-
Coop. Diéppoise	3 399	41 917	550	42 467	379	-	4 546	4 546	206	2 320	-	2 320	3 984	44 237	5 096	49 333
Copéport Marée	-	20 209	1 398	21 607	-	909	250	1 159	-	550	-	550	-	21 668	1 648	23 316
St-Gué Coop.	4 193	84 246	12 820	97 066	2 070	26 558	7 418	33 976	1 249	14 900	-	14 900	7 512	125 704	7 431	133 135
Scoma	1 800	20 400	1 600	22 000	1 900	19 600	3 400	23 000	-	-	-	-	3 700	40 000	5 000	45 000
Socosama	2 533	28 255	22 000	50 255	817	10 700	700	11 400	-	-	-	-	3 350	38 955	22 700	61 655
Fédécoop.	-	-	-	-	-	-	-	-	25	500	-	500	25	500	-	500
Médimar	2 049	12 478	639	13 117	1 100	2 750	-	2 750	-	-	-	-	3 149	15 228	639	15 867
ACF	790	1 896	2 640	4 536	-	-	-	-	3 892	57 090	-	57 090	4 682	58 986	2 640	61 626
TOTAL . . . . .	14 764	209 401	41 647	269 581	8 266	60 517	16 314	76 831	5 372	75 360	-	75 360	26 402	349 278	58 018	403 296
% Total . . . . .	3,71%			6,8%	11%		7,7%	7,7%	5,46%			3,58%				

Tableau 2. Les coopératives de transformation en quelques chiffres  
CA en milliers de FF - 1982.

Source : GRESA

la politique contractuelle mise en place par le FIOM. Il faut, là encore, souligner le rôle volontariste et précurseur des coopératives : leurs liaisons avec les organisations de producteurs les a poussé à devenir leur bras séculier en matière de valorisation des surproductions.

Cette liaison avec les organisations de producteurs n'est pourtant pas sans inconvénients : les coopératives ne peuvent développer de stratégie propre (stratégie passive), l'activité ne se concevant qu'en liaison étroite avec les OP. Dans un contexte d'approvisionnements irréguliers (la transformation ne sert que de "valorisation" des surplus), ceci entraîne deux corollaires :

- besoins d'investissements en sur-capacité (d'où une sur-capitalisation et des appels répétés à participation) ;
- nécessité du maintien en permanence d'une main-d'oeuvre surabondante (problèmes de trésorerie).

Les approvisionnements de la surgélation proviennent exclusivement d'achats sous criée. La répartition entre les différentes formes de pêches est variable (estimations) :

- St Gué Coop : 10 % des approvisionnements viennent de la pêche industrielle concarnoise,  
90 % des artisans hauturiers du pays bigouden.
- SCOMA : 20 % de la pêche industrielle,  
30 % de la pêche semi-industrielle,  
50 % des artisans.

Pour la plupart des coopératives, environ 90 % de leur activité consiste en des opérations conjointes avec les organisations de producteurs (contrats et conventions). Cette part est en augmentation en comparaison des premières années de leur activité (cas de SCOMA et St Gué Coop) ; le cas de la CME est particulier : la sous-traitance (FINDUS, PRIMEL) serait l'activité principale.

Si l'on exclut la sous-traitance pratiquée par la CMEE, les produits fabriqués concernent l'ensemble de la gamme IQF (Individual Quick Frozen) :

Poissons : filets, darnes, entiers, étêtés ;



Crustacés : langoustines ;  
Céphalopodes : seiches, encornets.

Le conditionnement reste sommaire, avec des spécialisations selon les coopératives (SCOMA : cartons de 10 à 30 kg ; St Gué Coop : petits conditionnements).

La clientèle des coopératives de surgélation est essentiellement constituée de grossistes.

### II. 3. L'ACTIVITE CONSERVE

Bien couvert par les entreprises privées, le secteur de la conserve reste marginal quant à la représentation des coopératives maritimes. C'est l'Union de coopérative "Pêcheurs de France" qui a développé cet aspect de la transformation, en regroupant 3 coopératives : FEDECOOP aux Sables d'Olonne, ACF à Plouhinec et St Gué Coop à Saint-Guénolé, plus une usine à Dakar, d'une capacité égale à l'ensemble des 3 usines métropolitaines. Avec 5,5 % des tonnages demi-brut de conserves produits en 1983 en France et seulement 3,5 % du CA de ce secteur : la plus grosse conserverie coopérative à un CA inférieur de 25 % à la moyenne du secteur privé (57 millions de francs pour l'usine de Plouhinec (ACF) contre 77 millions en moyenne pour le secteur de la conserve).

"Pêcheurs de France" définit les programmes et prix de cession, et commercialise la production des trois conserveries, à hauteur de 70 à 80 % de leur capacité, chacune des usines peut commercialiser à son propre compte des productions complémentaires. "Pêcheurs de France" constitue de fait une entreprise qui dispose (hors Dakar) de trois unités de production qui sont seulement autonomes dans leur gestion interne.

Après 4 années de fonctionnement de ce type, l'activité complémentaire s'avère soit un échec (plats cuisinés CHANTEMER développés par St Gué Coop), soit une réussite très marginale (plats cuisinés de FEDECOOP). Le fait que l'union n'ait pas intégré à sa stratégie la commercialisation sous sa marque de ces produits nouveaux n'est sans doute pas étranger à la faiblesse des résultats.

Le poids du groupe "Pêcheurs de France" (6 000 t de production en 1982) se répartit entre :

- Usines :	ACF.....	60 %
	St Gué Coop.....	17 %
	Les Sables d'Olonne.....	23 %
- Espèces :	maquereaux.....	28 %
	sardines.....	38 %
	thons blancs.....	20 %
	thons tropicaux.....	14 %

Compte-tenu de leur dimension, le groupe a cherché à spécialiser la production de chaque coopérative : sardines aux Sables, gros boîtages pour collectivités à St Guénolé, maquereaux et thons à Plouhinec. La productivité serait comparable à celle du secteur privé.

Les entreprises du groupe PDF ont le statut juridique de coopérative, mais n'ont, de fait, plus aucun lien en 1984 avec les structures de production de la pêche artisanale ou industrielle : elles n'ont, de ce point de vue, plus aucune spécificité coopérative (à l'exception du cas particulier du germon)

- la finalité recherchée est l'utilisation au mieux de la capacité de production : faire tourner les usines,
- la stratégie affichée se définit en parts de marché, jusqu'à la limite acceptable pour la productivité des usines,
- enfin, les nouvelles préparations (poisson en salade) sont fabriquées à l'instar des groupes concurrents et semble-t-il à leur remorque.

#### II.4. ACTIVITE A L'EXPORT

Les coopératives maritimes exportent surtout vers les pays européens, en particulier vers l'Espagne.

Montant des exportations (tous produits) : 58 018,2-10<sup>3</sup>FF

. Destinations :	Espagne.....	48 %
	R.F.A.....	17,5 %
	Italie.....	17,2 %
	Pays-Bas.....	4 %
	Japon.....	4 %
	Suisse.....	3,8 %
	UEBL.....	5,2 %
	Autres.....	0,3 %

Tableau 3 : Les exportations des Coopératives maritimes en 1983

### III. PERSPECTIVES

Les coopératives de transformation connaissent presque toutes des difficultés économiques :

- les petites coopératives ont peu de fonds propres, des CA et une production relativement faibles (et irréguliers). Leur maintien est rendu bien souvent artificiel par des aides multiples, tant en investissements qu'en fonctionnement. La nouvelle loi sur la coopération maritime distingue les coopératives maritimes des coopératives d'intérêt maritime. Seules les premières peuvent se soustraire à l'impôt sur les sociétés afin d'accroître, le cas échéant, leurs fonds propres.
- les coopératives moyennes ou grandes se trouvent très démunies quand elles affrontent la distribution où tous les partenaires, industriels et distributeurs, représentent des puissances financières très supérieures à celle de la coopération. Sur les marchés du surgelé et du frais, les aléas et irrégularités de leurs approvisionnements ne leur permettent pas de proposer une gamme permanente et compétitive.
- pour faire face à ces difficultés et se sortir d'un système trop fermé, les coopératives ont tenté l'aventure de l'innovation produits.

- . St Gué Coop en plat cuisiné et appertisé, en préemballé,
- . COPEPORT en préemballé sous vide, en rôti de poisson, ou de l'innovation marketing comme SCOMA avec la vente de produits de la mer par correspondance,
- . SCOMA, grosse sardine grillée.

Chacune rencontre des difficultés importantes dans la mise en oeuvre de ces projets : aucune ne semble disposer d'un volant financier suffisant pour supporter des programmes de recherche - développement propres, ni pour mettre en place la technologie industrielle adaptée. Enfin, la grande distribution se montre très prudente vis-à-vis de ces produits nouveaux (1).

---

(1) Même "Pêcheurs de France" a exclu de ses contrats avec les usines, les nouveaux produits.

Cet état entraîne des situations très paradoxales, souvent au détriment du secteur coopératif. Certains produits nouveaux sont testés grâce à des subventions publiques (FIOM, DPM) et au cofinancement des producteurs ; l'insuffisance de trésorerie et de capitaux empêche souvent les coopératives de passer au stade de la production industrielle ; le secteur privé récupère parfois les résultats de la R & D à son propre compte : ainsi de la tentative de saurissage de la grosse sardine par SCOMA ou des essais de préemballages sous-vide par St Gué Coop.

Les politiques individuelles des coopératives atteignent leurs limites : présentes sur plusieurs créneaux avec des produits semblables, les coopératives commencent à se faire de la concurrence entre elles, laissant le champ libre au secteur privé qu'elles ont souvent beaucoup de difficultés à affronter, pour des raisons à la fois techniques (finances insuffisantes, approvisionnement non choisis) et humaines (manque probable d'encadrement commercial). L'avenir des coopératives maritimes semble donc se situer au niveau de leurs facultés d'adaptation industrielle à l'économie de marché.

---

MORDREL (L.), 1972, - Histoire des Institutions des Pêches maritimes en France - Thèse de Doctorat.

Sources :

- . Crédit Maritime Mutuel (Paris)
- . Caisse Centrale de Crédit Coopératif (Paris)
- . ARDOCMM (Quimper)
- . FIOM (Paris)
- . CCPM (Paris)
- . ANOP (La Rochelle)
- . GRESA (Paris).