



COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS : DES GROUPEMENTS D'ACHATS ET D'ENSEIGNES

ALEXANDRA BOUTHELIER*

Les sociétés coopératives sont la forme juridique la plus utilisée, et sans nul doute la plus pertinente, pour organiser des réseaux de commerçants associés. Nées à la fin du XIX^{ème} siècle de la volonté de commerçants indépendants d'effectuer des achats en commun, les sociétés coopératives de commerçants sont aujourd'hui devenues des entreprises dont la vocation est d'organiser et de piloter des réseaux d'enseignes, d'apporter à leurs commerçants adhérents - coopérateurs - les moyens d'être performants et compétitifs dans des marchés de plus en plus concurrencés, plus complexes. Le Commerce Associé est aujourd'hui une forme d'organisation de réseaux qui progresse et qui offre une réelle alternative économique à des entrepreneurs dans le commerce.

LA PLUS ANCIENNE FORME D'ORGANISATION DANS LE COMMERCE

Le Commerce Associé constitue la plus ancienne forme d'organisation de commerçants indépendants. Nés à la fin du XIX^{ème} siècle, les groupements ont notamment connu un essor important dans les années soixante, au moment de l'avènement de la grande distribution et des grandes chaînes de commerce spécialisé, poussant les indépendants à se regrouper ou à consolider les bases de leurs groupements. Représentant moins de 10 % du commerce de détail français dans les années soixante, les groupements de commerçants en pèsent aujourd'hui près d'un quart.

Nés de la volonté de commerçants

* Déléguée Générale de la Fédération des enseignes du Commerce Associé.

indépendants d'obtenir de meilleures conditions d'achat, les groupements ont progressivement élargi leur activité, prenant conscience de la force des moyens mutualisés. Acheter mieux mais aussi vendre mieux. Tout en consolidant leurs achats, les commerçants associés, au sein de leur groupement, ont mis en place des outils d'aide à la vente ainsi que de nouveaux services, sur le plan marketing dans un premier temps (études de marché, campagnes publicitaires,...) puis financiers, en terme de formation, ou encore informatiques.

LES GROUPEMENTS, DES ACTEURS INCONTOURNABLES DU COMMERCE FRANÇAIS

Les groupements de commerçants associés constituent des acteurs majeurs dans le commerce français. En 2005, ils réalisaient plus du quart du commerce de détail français, avec un chiffre d'affaires réalisé par les points de vente adhérents de 102 milliards d'euros TTC. La Fédération des enseignes du Commerce Associé recense plus de 65 groupements de commerçants associés ayant une couverture nationale, dont plus de 80 % sont organisés autour du statut coopératif. Ceux-ci développent plus de 110 enseignes nationales. En 2005, ils regroupent plus de 27 960 entrepreneurs indépendants, propriétaires de 34 500 points de vente. Il existe, par ailleurs, des groupements régionaux, plus difficiles à identifier et qui sont, en général, organisés autour de l'activité d'achat

commun ou la notion d'échanges d'expériences.

La performance des groupements coopératifs s'apprécie d'année en année. Les chiffres d'affaires des points de vente progressent, en effet, plus vite que leur marché de référence. Ainsi, en 2005, le Commerce Associé connaissait une progression de 2,9 % de son chiffre d'affaires « points de vente », à comparer à la croissance du commerce de détail sur la même période : 1,9 % (source INSEE).

Les performances des groupements coopératifs s'expliquent par, au moins, deux raisons :

- d'une part, les efforts considérables menés par les groupements depuis quelques années permettant aux entrepreneurs indépendants, grâce à la mutualisation des moyens et des savoir-faire, d'accéder à des outils modernes et puissants assurant ainsi une compétitivité significative de leurs entreprises sur le marché : renforcement des politiques d'enseigne communes, investissements publicitaires importants, mise à disposition de concepts de vente marchands, politiques commerciales homogènes, développement et professionnalisation de l'activité des centrales, ...

- d'autre part, l'efficacité d'un modèle économique qui place à son centre des entrepreneurs indépendants particulièrement motivés par les résultats de leurs entreprises et complètement impliqués dans la réussite de leur enseigne.

D'une manière globale, la croissance du Commerce Associé est aujourd'hui plus le fait de l'augmentation de la taille des réseaux ou de la croissance des entreprises associées aux groupements que de la création de nouveaux



groupements. Beaucoup de secteurs du commerce sont en effet matures : leur faible part en entreprises indépendantes limite la création de nouvelles coopératives. C'est le cas des marchés alimentaires, de l'équipement de la maison, de la personne, ou encore de l'optique/photo. D'autres marchés sont, en revanche, en pleine organisation et laissent la place à l'émergence de nouveaux réseaux. C'est le cas de la pharmacie, de la restauration, des services à la personne ou aux entreprises. Enfin, d'autres secteurs, comme l'équipement de la maison ou l'équipement professionnel, sont composés de groupements de taille modeste qui ont, ou auront, vocation à se rapprocher un jour.

LES SPÉCIFICITÉS DU MODÈLE COOPÉRATIF AU SEIN DU COMMERCE

Le Commerce Associé n'est pas un statut juridique à proprement parler. Il correspond à un mode de fonctionnement d'un réseau de points de vente dans lequel les entrepreneurs sont à la fois propriétaires des points de vente, et associés au sein d'un groupement dans le but de développer des moyens communs (centrale d'achat et entrepôts, siège, filiales, ...).

Au sein du Commerce Associé, un nombre important de groupements est organisé autour d'une structure centrale qui prend la forme d'une Société Anonyme (SA) Coopérative de commerçants détaillants à capital variable. Dans les autres cas, les groupements peuvent prendre d'autres formes juri-

diques : Groupement d'Intérêt Économique (GIE), Société Anonyme, SARL (à Capital variable ou fixe)... tout en empruntant le fonctionnement et l'état d'esprit coopératif.

Les sociétés coopératives de commerçants fonctionnent autour de 4 principes fondamentaux qu'elles ont en commun avec les autres familles coopératives :

- des actionnaires qui ont la double qualité d'associés - client,
- une gouvernance démocratique sur le principe « un Homme égal une voix » en Assemblée Générale,
- la variabilité du capital,
- la répartition des excédents ris-tournés.

De plus en plus, ces groupements, quel que soit leur statut, ont tendance à avoir des structures et des montages juridiques complexes notamment par le biais de la filialisation de certaines activités : développement, financement des transmissions d'entreprises, import-export, vente à distance, formation, ... l'ensemble du groupement restant toujours contrôlé par les adhérents (coopérateurs).

LES ATOUTS QUI EXPLIQUENT LA PERFORMANCE DU MODÈLE

Des effets de puissance considérables générés par la mutualisation des moyens

La collectivité des associés d'un groupe coopératif représente une capacité cumulée d'investissement considé-



nable, qui, au dire d'experts, pourrait même dépasser les ratios habituels des entreprises intégrées. L'expérience, le professionnalisme et la maturité, acquis par les groupements, leur permettent aujourd'hui de répondre efficacement aux effets de taille et de puissance demandés par leur marché.

La compétition dans le commerce nécessite en effet des investissements de plus en plus importants (structures logistiques, budget publicitaire,...). L'installation même des points de vente demande parfois de plus en plus de moyens financiers importants, que des entrepreneurs indépendants peuvent avoir du mal à réunir. Les groupements doivent ainsi se doter de la capacité de mobiliser des sommes importantes, parfois très rapidement, sans pour autant se détourner de leur nature et de leur vocation initiale.

Lorsqu'est dépassée la logique initiale de « groupement d'achats » et que le groupement agit en « logique d'enseigne », voire en « logique financière », que l'appropriation de l'outil collectif par les associés est optimale, il devient capable de mobiliser des ressources importantes au service de son projet, sans pour autant devenir dépendante de l'apporteur de capitaux.

Ainsi sécurisé dans ses investissements stratégiques, le groupement reste dans une compétition économique qu'il peut gagner à court terme sans obérer son avenir à long terme.

Une réponse concrète aux attentes d'entrepreneurs

Dans la plupart des secteurs du commerce, il est aujourd'hui devenu

très risqué, voire impossible, de se lancer seul. L'accompagnement d'un groupement trouve ici toute sa légitimité et explique le succès des enseignes coopératives.

Par ailleurs, le Commerce Associé se caractérise par, au moins, 5 atouts qui sont en parfaite cohérence avec les attentes et les comportements des jeunes, d'une façon générale, mais plus particulièrement face à l'entreprise et au monde du travail : le désir permanent d'indépendance ; le besoin d'autonomie tout en bénéficiant d'un accompagnement plus fort que par le passé ; l'expression de projets au travers d'une communauté (d'idée, culturelle, comportementale,...) ; la recherche de sécurité dans tous les domaines.

« Devenir son propre patron », « se mettre à son compte » : autant de souhaits qui résument, selon les spécialistes, les attentes des générations qui feront le commerce de demain.

- *Rester indépendant.* Le Commerce Associé constitue, pour des porteurs de projets, une opportunité d'entreprendre dans le commerce en conservant une réelle liberté d'entreprendre, d'initiative et de gestion de leur point de vente tout en appartenant à un réseau qui développe des moyens, des politiques d'enseignes fortes et cohérentes. Il résulte, par ailleurs, de cette indépendance, un puissant levier de dynamisme envié par les réseaux succursalistes.

- *Être accompagné, ne pas se lancer seul.* L'exercice du commerce est, et sera de plus en plus complexe, exigeant, et concurrencé. Il ne laisse plus la possibilité à un entrepreneur de rester seul. Les groupements constituent les structures qui



sont les plus légitimes à apporter un « *package* » de moyens et de solutions (marketing, commercial, enseigne, technique,...) à des entrepreneurs indépendants afin d'« être dans la course », voire même d'« avoir une longueur d'avance ».

- *Rompre l'isolement du chef d'entreprise par le partage d'expériences.* Même avec un nombre de collaborateurs conséquents, les entrepreneurs se retrouvent souvent isolés face à leurs problématiques de commerçants et de chef d'entreprises. Les différentes occasions d'échanges interadhérents ainsi qu'avec les permanents des centrales, au sein d'un groupement, permettent sans nul doute d'apprendre des expériences et de l'expertise des autres.

- *Sécuriser son projet d'entreprise en accédant aux moyens de la performance.* Les synergies créées, tant au niveau de l'achat que des moyens et particulièrement de l'enseigne, permettent aux points de vente du Commerce Associé d'être moins exposés aux risques économiques liés à l'exercice du commerce dans un environnement hautement concurrentiel. Peu d'entreprises, au sein du Commerce Associé, connaissent en effet des défaillances car celles-ci sont suivies et soutenues en permanence par une expertise et des moyens adaptés.

- *Permettre à des salariés ou des cadres de devenir entrepreneurs.* Le système coopératif constitue un important vivier d'entrepreneurs et permet à des salariés ou des cadres - de la coopérative, des magasins ou d'autres entreprises (fournisseurs, groupes de distribution intégrés, ...) - de devenir leur propre patron, d'entreprendre dans

un cadre où ils trouveront le soutien et l'assistance d'un groupement et d'autres entrepreneurs qui partagent leur expérience et leur savoir-faire.

Une prédisposition naturelle à répondre efficacement aux attentes des clients, à être réactifs

Après une vingtaine d'années durant lesquelles le consommateur ne jurait que par la « grande distribution », et le « *mass-market* », le commerce rentre aujourd'hui, de façon durable, dans l'ère de la proximité. Une proximité qui résulte, certes, de l'implantation des magasins, de leur taille mais également de l'engagement de l'enseigne à cet égard au travers de ceux qui sont en contact direct avec le client.

Les groupements de commerçants associés sont naturellement bien armés pour répondre à cette attente. Sur le plan de l'implantation, de la taille de leurs magasins mais également parce que ces réseaux sont composés d'entreprises de proximité, installés durablement dans leur région. Les associés sont ainsi proches de leur région, de leur clientèle, de leur marché local, qu'ils connaissent bien mieux que d'autres. Par ailleurs, les associés disposent, naturellement, d'un esprit « commerçant », qu'un responsable de magasin salarié a tout autant naturellement de difficultés à développer.

Parce que ceux qui prennent les décisions - les entrepreneurs de terrain - sont en même temps ceux qui sont en permanence en contact avec le



consommateur, les groupements se trouvent particulièrement bien armés pour élaborer et mettre en œuvre des politiques de proximité, qui répondent aux attentes des clients et qui s'y adaptent rapidement, peut-être plus que dans un réseau où la décision émane d'une technostucture, loin des magasins, loin des clients.

Un système de gouvernance complètement tourné vers la performance des magasins et du réseau

Les structures coopératives sont tournées vers un intérêt unique : la rentabilité des points de vente ; à la différence d'autres formes de commerce où les dirigeants doivent répondre à un double intérêt, parfois contradictoire, souvent difficile à concilier : le rendement (court terme) des actionnaires et la rentabilité des points de vente.

Le système coopératif évite, par nature, des conflits d'intérêts qui seraient nuisibles à certaines décisions donc à la performance du réseau. Les exemples d'entreprises cotées en bourse ou détenues par des fonds de pension montrent leurs limites quant à la construction de stratégies de long terme. Elles se trouvent bien souvent dans l'obligation de prendre des décisions « contre nature » ou contre l'intérêt de leurs magasins, des salariés, et par conséquent des consommateurs. La stabilité de l'actionnariat au sein des groupements permet ainsi de construire des stratégies pérennes et non liées aux contraintes boursières, aux attentes d'actionnaires ou encore de capitaux risqués.

Un mode de management de réseaux qui induit l'efficacité d'application et de déploiement des actions mises en place

La plupart des acteurs de la distribution, qui ont, pendant plus de vingt ans, misé sur la centralisation de leurs décisions et de leurs processus pour optimiser leurs performances, se sont progressivement éloignés de leur utilité première : les magasins et le consommateur. Ces entreprises cherchent aujourd'hui à redonner du pouvoir de décision et du sens au magasin. Les groupements sont, par essence, dans une position où le dynamisme du réseau vient du terrain et du travail des associés, et sont ainsi à l'abri de ce type de dérives.

Le commerce sera toujours fait de pragmatisme et de bon sens. C'est particulièrement le cas dans le Commerce Associé où les responsables de magasins sont complètement partie prenante dans les décisions locales mais aussi nationales. Par ailleurs, le cloisonnement terrain-siège, omni présent dans la plupart des groupes intégrés, est peu existant dans les groupements. Le fait que les salariés du siège travaillent en permanence pour et avec les Hommes du terrain, sans jamais être en concurrence de carrière, avec eux, les prédisposent, naturellement, à rendre le travail collaboratif efficace.

Enfin, l'implication permet aux associés de s'approprier plus rapidement les politiques et les actions mises en place. Une décision est en effet toujours mieux appliquée par un acteur qui y a été impliqué que par un salarié qui y en est contraint. Le management participatif tant recherché



par les grandes firmes, est existant par nature dans les groupements.

LES DÉFIS À RELEVER DEMAIN

Le Commerce Associé revêt un certain nombre d'atouts qui lui assurent une certaine pérennité et un bel avenir, mais il n'est pas exempt de tous dangers et devra relever plusieurs défis pour être encore un acteur économique important dans les prochaines années.

Plus particulièrement, les groupements coopératifs devront :

- accompagner les transmissions d'entreprises et assurer le renouvellement des générations en anticipant, en recrutant, en accompagnant et en formant les futurs entrepreneurs. Les transmissions d'entreprises représentent en effet un enjeu prioritaire pour le Commerce Associé. Pour le relever, les groupements doivent, d'une part, mettre en place des règles afin d'éviter les sorties de points de vente ou les rachats hostiles de ceux-ci ; d'autre part, se doter de structures pour financer les reprises d'entreprises de plus en plus chères. Enfin, et il s'agit peut-être du chantier le plus complexe, recruter, former et accompagner les entrepreneurs qui feront les groupements de demain ;
- mettre en place des stratégies d'enseignes puissantes et cohérentes dans lesquelles l'offre produits, les services, le marketing seront plus que jamais tournés vers le consommateur. Faire du commerce aujourd'hui, implique nécessairement une logique d'enseigne

forte faisant appel à un marketing puissant. Les groupements doivent relever le lourd défi de combiner la nécessaire homogénéité de leur réseau et de leurs actions sans limiter l'initiative et l'indépendance locales. Plus que jamais, il s'agit de mutualiser les savoir-faire locaux au sein des groupements pour construire des politiques nationales performantes ;

- mettre en place des règles de fonctionnement (contrat d'enseignes, ...) et de gouvernance partagées par l'ensemble des associés et savoir les faire respecter, permettant aux groupements de se doter d'une capacité de réactivité extrêmement forte sur des marchés de plus en plus exigeant et où « tout s'accélère » ;

- renforcer la mutualisation pour mettre en place des moyens communs permettant de répondre aux nouvelles technologies et aux évolutions du commerce : e-commerce, développement international, financement des emplacements numéro 1, système d'information et logistique, ...

- se doter de réserves financières (fonds propres) pour financer les investissements stratégiques nécessaires à la performance et à la pérennité tout en gardant leur indépendance financière et économique.

Une chose est sûre : même s'il est de plus en plus complexe, exigeant, concurrencé, le commerce sera toujours basé sur la capacité d'hommes et de femmes à créer une relation avec un consommateur, à l'écouter et à lui apporter ce qu'ils recherchent en terme de prix, de produits, de services, d'accueil, de proximité, ...

Les acteurs leaders de demain seront donc ceux qui arriveront à utiliser le pragmatisme, le bon sens et l'esprit commerçant en y associant la structure et les moyens qui permettent de répondre à la complexité, aux exigences des consommateurs et de leur environnement socio-économique (concurrence, fournisseurs, marché du travail, ...). Le Commerce Associé porte dans ses gènes les conditions pour répondre à ces défis, séduire le consommateur,

et des candidats de plus en plus nombreux.

Enfin, les atouts du Commerce Associé permettent au système coopératif d'être une réelle alternative économique à d'autres modes d'organisations, intégrés ou boursiers notamment. Dans ce contexte, le système coopératif est un mode d'organisation moderne, stable et durable qui continuera à être un acteur leader demain.