

LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS

Le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale

par Fanny Ponsot (*)

Les termes de groupement ou de commerce associé sont, dans ce champ, utilisés plus fréquemment que celui de coopérative de commerçants. En effet, les groupements à statut coopératif unique ou dominant représentent 80 % des groupements qui s'appuient sur une participation égalitaire des commerçants. Ces groupements d'indépendants se sont imposés comme une véritable alternative face aux enseignes du commerce intégré. L'article analyse quelques enjeux importants pour le développement des coopératives de commerçants et la pérennisation des réseaux : réussir la transmission d'entreprises, soutenir le financement des adhérents et assurer une ouverture à l'international.

(*) Essec.

Historique (1)

(1) Basé sur les articles de Jean Holler dans la *Recma*, « Coopératives de commerçants, la genèse, la consécration », nos 263 et 264.

Ce secteur est celui dont la légitimité dans le mouvement coopératif a été longtemps la plus problématique. J. Holler cite ainsi C. Vienney : « On peut se poser le problème de l'“utilité” dans ces groupements dont la tradition coopérative reste à établir puisqu'ils n'ont pas d'histoire mêlée à celle des autres membres de la famille. Ne représentent-ils pas une forme de corporatisme tournée vers l'intérêt de ses propres membres, tranchant avec la vocation de service dans l'intérêt général si souvent proclamée par leurs devanciers ? » (*L'économie du secteur coopératif*, Cujas, 1966). Ce procès en légitimité s'explique encore plus si l'on considère que les premiers groupements d'achat de commerçants se constituèrent à la fin du XIX^e siècle contre le succursalisme naissant, mais aussi contre les coopératives de consommateurs.

Ce sont les épiciers, premiers touchés par ces nouvelles formes de concurrence, qui ont été à l'origine des premiers groupements, souvent encouragés par leurs syndicats locaux. Leur nombre va se multiplier entre les deux guerres, se dissociant progressivement des syndicats en sociétés à capital variable et donnant naissance par fédération aux groupes Unico et Codec. Après guerre, la coopération commerciale fut reconnue par le vote d'une loi particulière en 1949, dans la foulée de la loi générale de 1947 sur les coopératives. Ce cadre législatif facilita l'émergence de nouvelles coopératives dans les secteurs non alimentaires des années 50 au début des années 80 et s'ouvrit aux formes nouvelles de distribution : création du premier supermarché par un adhérent Codec en 1957, développement des Centres Leclerc dans les années 50. Mais la mutation des anciennes coopératives d'épiciers dans les formes modernes de la distribution ne se réalisa

qu'au cours des années 70-80, aboutissant en 1986 à la création de Système U. Parallèlement, les années 50 à 80 voient la création de nombreuses coopératives dans le secteur non alimentaire, soit *ex nihilo*, soit par fusion de groupements d'achat préexistants. Cette structuration se poursuit actuellement par glissement du magasin vers des tailles plus importantes et par fusion ou rapprochement entre coopératives et, parfois, entre coopératives et entreprises capitalistes classiques. Elle touche aussi les fonctions coopératives qui s'élargissent de l'achat à la politique commerciale (enseignes) et au développement.

Dans les dernières années, dans un système de distribution mature, il ne se crée donc plus de coopératives, sauf dans certains secteurs de services aux particuliers. Les enjeux se situent désormais dans la capacité des coopératives existantes à se développer dans un contexte de concentration croissante de la distribution.

Pour finir, il convient de se pencher sur les disparités géographiques de ce secteur. Les coopératives de commerçants ont joué un rôle clé, bien qu'inégal selon les régions et selon les branches de la distribution marchande. Mais c'est en parvenant à s'implanter à tous les échelons du territoire national, au moyen de stratégies prenant le contre-pied des enseignes du commerce intégré, que le commerce associé est devenu un pilier de la dynamique commerciale.

D'après Jean Soumagne, « *la répartition spatiale du commerce associé est en partie héritée* ». René Péron, dans un ouvrage tiré d'un rapport d'étude, a essayé de distinguer, pour les premières phases du développement de la grande distribution, des types spatiaux d'agglomérations : « investies », « protégées ». Il a relevé que les premières implantations d'hypermarchés dans les villes françaises de province étaient le plus souvent dues à des entreprises extérieures, mais que par la suite elles provenaient souvent du capitalisme local. Dans les villes qui étaient les plus archaïques du point de vue de leur structure commerciale, où les commerçants indépendants locaux n'avaient pas développé le libre-service et des supérettes, souvent les sociétés succursalistes restaient, elles aussi, des structures vétustes pour leur appareil de vente. C'est dans ce contexte que des « indépendants » ont pris l'initiative de développer les formes modernes de la grande distribution.

Les trois acteurs majeurs de cette répartition territoriale sont Leclerc, Intermarché et Système U, mais leurs ciblage techniques et géographiques sont en partie différents.

En tentant de contourner les barrières imposées par la loi Royer de 1973, Intermarché et Système U se sont insérés dans le tissu national en choisissant les cibles géographiques et sociales que les grandes entreprises du commerce intégré (Carrefour, Auchan, Casino) et les succursalistes de l'époque ne considéraient pas prioritaires ou délaissaient. Avec des surfaces de vente de niveau inférieur allant des hypers et supers aux supérettes et petits libre-service, Intermarché s'est développé en zone rurale, dans l'espace périurbain et les banlieues urbaines. Ce réseau s'est donc davantage implanté dans les espaces régionaux et sous-régionaux.

De la même manière, Système U est majoritairement composé de supérettes et de petits supermarchés Marché U qui représentent 84 % du chiffre d'affaires (CA) du groupe. En misant sur le bas de la hiérarchie urbaine et sur les zones rurales, ces entreprises associées sont parvenues à éviter les obstacles des commissions d'urbanisme commercial tout en offrant aux clientèles des gabarits adaptés et « modernes ». Ces deux groupes concurrents ont bénéficié du soutien des acteurs locaux, qui voyaient d'un bon œil l'absence de monopole dans les bourgades et le garnissage des zones d'activité auxquelles la grande distribution donnait une allure moderniste.

Il résulte de ces stratégies un développement qui correspond non seulement à la morphologie sociale et géographique, mais aussi au jeu des acteurs du commerce intégré. Le Grand Ouest (régions Bretagne, Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes) a constitué le lieu de prédilection du développement de ce petit entrepreneuriat d'extraction régionale. Ces régions, dotées d'une périurbanisation considérable, ont en effet permis un quadrillage serré du territoire par les supermarchés et les petits hypermarchés. Le processus inverse a eu lieu dans le Sud-Ouest, où les groupes succursalistes locaux dominaient le marché.

Les groupes intégrés (Carrefour), les succursalistes (Paridoc, Casino), les chaînes volontaires (Promodès), les coopératives de consommateurs (Normandie, Alsace) étaient suffisamment puissants pour moderniser l'appareil marchand et/ou limiter l'émergence parmi les entrepreneurs locaux de ceux qui souhaitaient adhérer à une coopérative de commerçants dans d'autres régions. Les enseignes du commerce associé ont donc un poids plus limité dans la moitié est du pays.

Les groupes associés ont ainsi constitué un bastion de la résistance à l'intrusion des firmes considérées comme extérieures, qu'elles soient nationales ou étrangères. En soutenant l'entrepreneuriat local grâce aux moyens verticaux et horizontaux mis en place par le système coopératif, ils ont permis un maillage fin du territoire qui soulève pourtant des questions quant aux nouveaux enjeux de développement durable et à la stimulation d'une consommation sans limites.

Morphologie

La littérature professionnelle utilise la notion de groupement ou de commerce associé plutôt que de coopérative. Cela tient notamment au fait que se sont constitués des groupes fédérant parfois plusieurs coopératives dans une structure non coopérative ou bien par filialisation à partir d'une tête de réseau coopérative. Sur la soixantaine de groupements à participation égalitaire des commerçants, 80 % sont à statut coopératif unique ou dominant, les autres en GIE ou sociétés de capitaux classiques.

Le panorama du commerce associé dressé par la Fédération du commerce associé (FCA) en 2005 donne les indications suivantes.

- Nombre de groupements: 60.
- Nombre d'enseignes: 110.
- Nombre de points de vente: 34 500.
- Nombre d'entrepreneurs: 28 000.
- Nombre de salariés: 405 000.
- Chiffre d'affaires des points de vente: 102 milliards d'euros.
- Parts de marché: 25,5 % du commerce de détail.

La FCA souligne que, depuis cinq ans, la progression annuelle du commerce associé est de 5 % par an, supérieure à celle du marché.

Les principaux groupements se sont développés dans la distribution alimentaire, secteur d'origine des coopératives avec l'épicerie (*voir le tableau 1*). Ils se sont diversifiés dans le non-alimentaire, en créant parfois des enseignes spécialisées (Bricomarché, E. Leclerc culture...).

Il ne se crée pratiquement plus de coopératives dans le commerce de détail et le nombre de points de vente progresse peu après que les groupements ont optimisé leur maillage du territoire. La tendance est donc plutôt à la croissance interne des points de vente et, pour certains, à l'internationalisation. En 2006, l'Insee a réalisé la première enquête sur les « réseaux du commerce de détail ». Malgré certaines lacunes, elle permet de mesurer la part des différents modes d'organisation du commerce. Elle confirme d'abord que le commerce indépendant hors réseau devient, avec 15 % de parts de marché, résiduel. La part des différents types de réseaux est détaillée dans le tableau 2 (*voir en page suivante*).

Tableau 1
Les principaux groupements d'indépendants en 2005

	Chiffre d'affaires (milliards d'euros)	Nombre de magasins
E. Leclerc	28	497
Intermarché	21	1 480
Super U	12	665
Bricomarché	1,8	532
Intersport	1	447
Weldom	0,7	309
Optic 2000	0,7	1 493
Krys	0,7	1 100
Gitem	0,5	500
Expert	0,5	205
Sport 2000	0,4	435
Jouéclub	0,4	309

Source: FCA d'après Secodip et LSA.

Tableau 2
Part des différents types de réseaux

	Nombre de réseaux	Pourcentage du CA du commerce en réseau (%)
Réseaux intégrés	191	52
Groupements	67	33
Franchises	55	9
Autres réseaux ⁽¹⁾	142	6
Total	455	100

(1) Licence de marque, concession...

Source: Insee.

Les groupements d'indépendants se sont donc imposés comme le véritable challenger du commerce intégré. La franchise a sans doute de plus grandes capacités à explorer de nouveaux créneaux commerciaux, mais elle n'est souvent qu'une modalité de développement du commerce intégré et, sinon, elle ne dispose pas de la puissance des grandes enseignes d'indépendants.

Statuts et gouvernance

Les groupements d'achat de commerçants se sont organisés dans des statuts coopératifs construits en plusieurs étapes législatives.

La loi du 2 août 1949 applique le statut général de 1947 au cas des commerçants dans un sens plutôt restrictif en interdisant les ventes à des tiers et en fixant l'objet exclusif d'achat en commun. La loi du 11 juillet 1972 élargit l'objet social à l'assistance à la gestion et aux services aux adhérents. Elle facilite le développement des fonds propres par la transformation des bonis de fin d'année en capitaux propres. Finalement, la loi du 31 décembre 1989 élargit l'objet social en inscrivant notamment la politique d'enseigne au cœur du projet coopératif. Il est à noter que les coopératives de commerçants ne bénéficient d'aucun avantage fiscal.

Par ailleurs, le renforcement de la politique de la concurrence à partir de 1986 (création du Conseil de la concurrence) focalise l'attention sur les risques d'assimilation de la coopération à une entente professionnelle. La loi « Nouvelles régulations économiques » (NRE) inscrit en 2001 la possibilité pour les coopératives de commerçants de mener des actions commerciales juridiquement sécurisées.

Les enjeux de développement des coopératives de commerçants

Le renouvellement entrepreneurial et la pérennité des réseaux

Le premier enjeu des groupements coopératifs concerne surtout la gestion des transmissions et des reprises d'entreprise. Les groupements alimentaires ont en effet été constitués par la génération baby-boom qui

est en train de partir à la retraite. La survie du commerce associé est donc largement conditionnée par la capacité à pérenniser le réseau en évitant qu'il ne soit phagocyté par les enseignes du commerce intégré pour lesquelles ces départs constituent une aubaine.

Lorsqu'un adhérent veut vendre son entreprise, ses intérêts entrent en conflit avec ceux de la coopérative, qui souhaite avant tout trouver un terrain d'entente avec le repreneur. En effet, il existe une vraie bataille pour la récupération des surfaces existantes, puisqu'il est extrêmement difficile d'en créer de nouvelles aujourd'hui en France en raison des contraintes législatives. Quand une entreprise est en vente, la coopérative doit faire face aux tentatives de reprise du commerce intégré. Deux moyens ont été mis en place à ces fins. D'abord, il existe un droit de préférence en faveur de la coopérative en cas de revente par un adhérent de son entreprise. Ensuite, il est possible de mettre en place un droit de première négociation qui impose au vendeur de proposer en premier lieu son entreprise en interne. La tête de réseau va alors chercher un repreneur au sein du groupe ou trouver un futur adhérent pour garantir le maintien de la structure au sein du groupement. Mais cette activité de portage peut être très coûteuse. Les coopératives ont donc développé des outils au service de la tête de réseau, en créant des filiales qui prennent des participations dans les entreprises adhérentes afin de soutenir un coopérateur. Ce dispositif connaît néanmoins des limites, puisqu'une telle situation ne peut perdurer au risque que la filiale en question ne se substitue au chef d'entreprise. Chez Intersport, la Financière Intersport était financée à 80 % par des capitaux extérieurs et détenait plus de 50 % des capitaux des entreprises qu'elle soutenait. Ce mécanisme a entraîné une rupture avec l'esprit coopératif et il a finalement été nécessaire de faire sortir les capitaux extérieurs afin de respecter les fondamentaux du système et de maintenir la forme coopérative. Ainsi, ce montage ne permet la survie du modèle coopératif que s'il repose sur l'épargne des adhérents, comme c'est le cas chez Système U.

La reprise d'entreprise comprend également une dimension humaine forte qui implique un retour aux fondements du système coopératif. En effet, s'il existe des outils pour favoriser cette reprise, il faut aussi que le système sache non seulement séduire les futurs associés, mais encore leur transmettre les valeurs sur lesquelles repose cette organisation. En se tournant vers les jeunes, les coopératives doivent mettre en avant des arguments qui sauront les séduire. Cependant, l'indépendance à laquelle aspirent les graines d'entrepreneur, agrémentée d'une certaine sécurité, constitue le fer de lance de cette stratégie de communication des coopératives. A ces entrepreneurs nouveaux, qui sont aussi les salariés des magasins et des entrepreneurs extérieurs, les structures doivent proposer des séminaires de formation adaptés et obligatoires. Une autre solution consiste à encourager le cédant à former son successeur, moyennant une prime de transmission. Finalement, le changement de patron est un facteur humain délicat à gérer, non seulement en ce qui concerne le personnel de l'entreprise, mais aussi

parfois par rapport à la place du cédant qui peine à se retirer totalement. Il convient de mettre en place les outils qui optimiseront au mieux cette délicate gestion du changement.

Le financement des coopératives de commerçants

Avant d'envisager l'étude du financement des coopératives de commerçants, il faut revenir sur la diversité des filières concernées. En effet, les besoins de financement sont totalement différents dans l'alimentaire ou dans le commerce spécialisé. La première filière nécessite des besoins mobiliers importants, mais a un besoin limité en fonds de roulement. Au contraire, la seconde se concentre sur des surfaces plus réduites, mais son besoin en fonds de roulement augmente en raison d'une rotation des stocks moins importante et de crédits fournisseurs plus longs. C'est la raison pour laquelle la capacité d'emprunt de ces deux filières est totalement différente.

En ce qui concerne le financement des adhérents, les groupements vont intervenir pour aider l'adhérent à monter son dossier de financement et le soutenir dans sa négociation bancaire. Ils entretiennent des relations avec le secteur bancaire et peuvent monter des dossiers d'enseigne pour accélérer le processus.

Comme nous l'avons vu dans le cadre des reprises d'entreprise, l'appel aux capitaux extérieurs ne peut se résoudre que par leur sortie avant qu'il ne soit trop tard ou par l'abandon du modèle coopératif. Il faut donc se donner dès le départ les moyens de sortir de ces pactes, notamment en les limitant dans le temps. Les moyens de financement doivent absolument rester la propriété collective du groupe pour ne pas prendre le risque de dévoyer le système. Leclerc a résolu le problème du financement des entrepreneurs en instaurant un système de parrainage. Le nouvel adhérent ou celui qui cherche à s'agrandir va ainsi avoir un nombre limité de parrains qui lui servent de caution auprès des banques et ont une relation personnalisée avec lui en l'aidant dans la gestion de son entreprise.

Dans le cadre des transmissions, Socorec, créée par les groupements de commerçants associés, assure un soutien financier aux repreneurs en facilitant leur accès au crédit bancaire, mais aussi grâce aux prêts participatifs créés en 1978. Ce soutien est également juridique et fiscal.

Développement géographique:

du maillage national à la mondialisation

Si les reprises d'entreprise constituent un enjeu primordial pour la pérennité du système, les créations sont également primordiales. Cependant, elles sont confrontées à un tout autre problème, davantage lié à la législation sur l'urbanisme commercial. La loi Royer de 1973, renforcée par la loi Raffarin de 1996, encadre strictement la création d'espaces commerciaux. En désaccord de plus en plus dangereux avec le droit communautaire, ces textes visant à protéger le petit commerce français et le consommateur ont pourtant constitué un frein à la croissance économique et ont conforté la position des grands groupes. Ainsi, la France cumule

le commerce le plus concentré et la législation la plus restrictive en matière de grandes surfaces et connaît une véritable désertification des milieux ruraux. La loi Royer n'a pas empêché le développement en France d'un grand commerce alimentaire puissant au détriment du petit commerce. Pourtant, comme nous l'avons vu en introduction, le système coopératif est parvenu à mailler finement certaines régions en tentant de contourner les barrières imposées par cette législation et en ciblant les segments abandonnés par le commerce intégré.

Le développement international des coopératives de commerçants est un phénomène que l'on observe depuis le milieu des années 90 et sur lequel il est encore prématuré d'avoir du recul. Il existe donc peu d'études sur ce sujet, néanmoins nous sommes désormais en mesure de comprendre les motivations et les enjeux de cette stratégie.

Depuis 2003, les coopératives de commerçants peuvent accueillir un associé de n'importe quel pays du monde, alors que cette option était auparavant limitée aux pays de l'Espace économique européen. Contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, le véritable enjeu du développement à l'international est davantage organisationnel que financier. En effet, il s'agit principalement de nouer des liens de partenariat avec des entrepreneurs locaux ou des coopératives existant dans le pays. En cela, le mouvement coopératif s'oppose aux grands groupes intégrés qui pour s'internationaliser achètent ou créent une filiale dans la zone visée. Le processus est beaucoup plus lent dans un système coopératif en raison des limites posées par le système de gouvernance que nous connaissons. De plus, la recherche de partenaires locaux est plus lente que le rachat immédiat d'une entité. La stratégie consistera ensuite à monter une enseigne commune et, surtout, à développer un concept multiculturel, mais global, sans lequel le projet est voué à l'échec.

On peut s'interroger sur les raisons qui poussent les groupements coopératifs à se tourner vers l'international alors que le modèle coopératif français ne semble pas s'y prêter. En premier lieu, il s'agit souvent d'une démarche purement réactive. Les marchés nationaux, spécialement dans le secteur de la grande distribution, sont arrivés à saturation et d'autant plus que la loi française encadre très strictement la création de nouveaux espaces commerciaux. L'ouverture à l'international est donc nécessaire à la croissance des groupes français. Cette nouvelle impulsion est aussi motivée par la concurrence avec les grands groupes intégrés qui ont été les premiers à franchir les frontières. Les coopératives ont dû suivre pour survivre. En effet, pour être compétitifs en termes de négociations commerciales ou d'économies d'échelle, les groupements coopératifs doivent s'implanter dans les mêmes zones que leurs concurrents. Il arrive en dernier lieu que cette ouverture à l'international soit le fruit d'une démarche proactive. Des groupements de commerçants ou des coopératives étrangères ont été séduits par le modèle développé en France et se tournent vers la tête de réseau pour le répliquer. Nous pouvons prévoir que ce mouvement d'internationalisation va s'accélérer, en particulier dans la grande distribution pour les raisons que

nous avons vues. Une concentration accrue risque de limiter la souplesse et la liberté caractérisant le mouvement coopératif. Par exemple, chez Intersport, les processus d'achat sont centralisés et la définition des assortiments est figée à 90 % par la tête de réseau, alors qu'au départ il existait une totale liberté à ce niveau. De plus, les besoins de stabilité du groupe, primordiaux pour négocier efficacement avec les fournisseurs, ne permettent plus des entrées et sorties aisées du réseau. Et les consommateurs font confiance aux enseignes connues, car leurs habitudes de consommation ont changé. Les politiques multicanales, notamment avec Internet, exigent une notoriété importante pour attirer le client. C'est la raison pour laquelle il est obligatoire de passer sous l'enseigne commune d'un grand groupe pour survivre, et ces enseignes gagnent en notoriété en s'internationalisant. Dans ce contexte, le système coopératif offre des avantages intéressants pour les indépendants dans la mesure où il laisse, malgré une stratégie d'enseigne forte, une certaine autonomie.

En dépit d'une certaine perte de pouvoir dans l'organisation de l'activité, l'organisation coopérative permet toujours une participation de l'entrepreneur au processus de décision. L'esprit coopératif n'est donc pas détruit par l'internationalisation. L'organisation est en train de s'adapter à de nouvelles exigences du marché, mais reste fidèle à ses principes. De plus, les retombées financières sont positives pour les adhérents, qui y voient aujourd'hui leur avantage. Même s'il faudra peut-être, à plus long terme, investir et arbitrer davantage. ●