

Entrepreneurs

Le Commerce Associé

**Entreprendre autrement
pour réussir**

Sous la direction de la FCA
(Fédération des enseignes du Commerce Associé)

Michel **Choukroun**

Préface de Sylvia Pinel

DUNOD

De Michel Choukroun :

- *Les dynamiques de succès de la distribution*, Dunod, 2012
- *Les fondamentaux du commerce*, Éditions d'Organisation, 2006

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013
ISBN 978-2-10-059071-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

Le commerce en France est un acteur économique majeur, créateur de richesses et d'emplois. Représentant pas moins de 730 000 entreprises, soit une entreprise sur quatre en France, 10 % du PIB, il emploie 3,5 millions de personnes.

Restructurant les territoires urbains et dynamisant les espaces ruraux, ce secteur met chaque jour sa créativité, son engagement et sa détermination au service de nos concitoyens et de leur émulation collective. En recherche perpétuelle d'innovation, de création de valeur, il contribue à la croissance de notre pays et offre une formidable vitrine à la production industrielle et artisanale.

Dans ce secteur, le commerce associé tient une place particulière, grâce à son modèle coopératif. Concrètement, des entrepreneurs indépendants s'associent, mutualisent leurs moyens et savoir-faire pour constituer et contrôler des réseaux de points de vente.

Dans une conjoncture difficile, le commerce associé résiste bien à la crise et représente aujourd'hui plus du quart du commerce de détail, plus de 500 000 emplois et de nombreuses créations de postes pérennes.

Une telle vitalité traduit la solidité même de ces réseaux, de leur capacité à s'adapter et à répondre aux attentes du marché.

C'est donc avec conviction que je partage et soutiens les valeurs de ce système. Véritable ascenseur social, il permet à chacun de construire son projet entrepreneurial, d'être épaulé à chaque étape par des pairs expérimentés et de participer ainsi à la croissance économique de notre pays.

A handwritten signature in dark ink, reading 'Sylvia Pinel'. The signature is fluid and cursive, with a horizontal line drawn underneath the name.

Sylvia PINEL, Ministre de l'Artisanat,
du Commerce et du Tourisme

Table des matières

Préface	V
Avant-propos	1
Introduction	7

Partie 1

Le modèle du commerce associé

1 Un modèle entrepreneurial performant et multisectoriel	13
Une existence plus que centenaire	13
Une position forte dans l'économie française	18
2 Un modèle entrepreneurial basé sur six valeurs	25
INDÉPENDANCE : le commerce associé est composé de chefs d'entreprises	29
MUTUALISATION ET PARTAGE : l'intérêt collectif renforce l'intérêt individuel	31
ACTIONNARIAT : le groupement appartient à ses membres, le capital est pérenne	33
IMPLICATION : des décisions nationales aux actions locales	34
DÉMOCRATIE : 1 homme = 1 voix	37
SOLIDARITÉ : l'entraide au quotidien, le parrainage financier	39
3 Un modèle entrepreneurial formateur	43
Des profils d'entrepreneurs provenant d'horizons multiples	44

Des formations externes et des écoles internes aux groupements	47
4 Une solution d'avenir dans une société en mutation	53
Nulle entreprise ne peut échapper à la financiarisation	55
La localisation et la relocalisation de l'emploi	58
La responsabilité sociétale	60
Le commerce digital	65
La résonance à l'international	67

Partie 2

Le fonctionnement des groupements

5 Les structures d'organisation	75
Le modèle de base : l'interdépendance	75
Une large panoplie de services	78
La puissance à l'achat	80
Le marketing	82
L'architecture et le design	84
Le merchandising	85
La communication	86
Le lien permanent avec le réseau	88
Le back office	90
Le développement du réseau	92
Le financement du réseau	93
L'indépendance dans le choix des services	94
Le service des services, La Fédération	95
6 Le cadre juridique	99
Les grandes familles coopératives	100
Les textes qui encadrent le commerce associé	103
Les grands principes	105
Les documents qui administrent la vie des groupements	111
Des droits et des devoirs	115
7 Une gouvernance bipolaire	119
L'assemblée générale, au cœur de la décision	122
Le conseil d'administration assure et contrôle la mise en œuvre de la stratégie	123

Le président et le directeur général, un binôme au quotidien	126
Les comités, les commissions et les groupes de travail	130
Les réunions régionales, nationales et les conventions	134
8 Les effets de levier dans le financement des groupements	139
Les options de financement des points de vente	142
Le Crédit Coopératif, la banque du mouvement coopératif	145
Socorec, une société coopérative financière	146
Les véhicules financiers constitués par les groupements	149
L'appui du groupement auprès des partenaires bancaires	158

Partie 3

Le parcours d'un entrepreneur dans le commerce associé

9 Les métiers d'un entrepreneur dans le commerce associé	163
Posséder la fibre de l'entrepreneur	163
Le sens du commerce	165
Les joies et les difficultés du management	167
Apprendre à gérer une entreprise en toute autonomie	170
Entrepreneur et associé	173
10 Les étapes à franchir	177
Étape 1 : choisir son métier	178
Étape 2 : sélectionner un réseau	180
Étape 3 : organiser les premiers contacts	183
Étape 4 : valider la candidature	187
Étape 5 : monter le projet	189
Étape 6 : trouver le financement	192
Étape 7 : entrer dans la vie du réseau	193
Étape 8 : prendre son envol	195

11 L'organisation de la succession ou de la cession	199
La transmission au sens large	200
La cession externe	201
L'autre transmission du commerce associé :	
les valeurs morales	204
12 La création d'un groupement de commerce associé	209
Un modèle ouvert à tous les secteurs	210
Dans quels cas créer un groupement ?	212
Le projet commun ; élaborer et convaincre	213
Le cadre juridique ; sécuriser et anticiper	215
La gouvernance, la décision	217
Les moyens communs, les binômes, clés	
de la réussite	218
La vie du réseau, la grande aventure	219
Les axes clés pour réussir son groupement	
dans le commerce associé	220
Conclusion	225
Annexes	231
Annexe 1 : Les groupements membres de la FCA	
et leurs enseignes au 1 ^{er} janvier 2013	231
Annexe 2 : Les partenariats entre la FCA	
et les écoles et universités	235
Annexe 3 : Les institutions avec lesquelles travaille	
la FCA	236
Annexe 4 : Adresses de référence	237

Remerciements

Une aventure humaine

La rédaction de ce livre s'est réalisée en respectant les valeurs qui font la réussite du commerce associé : implication et partage. L'équipe de la FCA a été, en permanence, aux côtés de l'auteur pour la préparation, la relecture, les impulsions et les corrections de chaque chapitre. Les bases de données que la FCA a constitué, les nombreuses recherches auxquelles notre équipe a procédé tout au long de ce travail, ont été précieuses. Dès le début de cette aventure, nous étions convenus que l'essentiel n'était pas de décrire les clés de la réussite du commerce associé mais de démontrer ce qui en fait sa puissance : les femmes et les hommes au cœur des dispositifs, des points de vente aux têtes de réseau. L'auteur a eu des entretiens avec plus de quarante personnalités qui sont, tous les jours, au cœur du commerce associé : membres des conseils d'administration de la FCA et des groupements, associés, dirigeants et responsables des structures des têtes de réseau. Leurs perceptions de ce modèle bien particulier, créateur de valeur pour l'ensemble de la société, et les expériences qu'ils ont racontées avec cette passion qui les a toujours animés, ont servi de guide tout au long de la rédaction.

Nous tenons à remercier :

- L'ensemble des personnalités qui ont accordé ces entretiens.
- Éric Holzinger et Miguel Jonchère qui se sont joints au comité de lecture de la FCA.
- Les éditions Dunod et notamment Judith Chouraqui, éditrice. Leurs précieux conseils et leur implication nous ont permis de donner à ce livre cette ouverture nécessaire pour communiquer auprès d'un monde très large d'entrepreneurs.

Une mention toute particulière pour le Crédit Coopératif

Depuis 120 ans, le Crédit Coopératif accompagne les groupements dans leurs stratégies financières participant ainsi activement au développement de ce puissant modèle d'entreprises.

Le Crédit Coopératif n'est pas seulement une banque, c'est surtout une coopérative bâtie sur de fortes valeurs humaines dont la vocation est d'aider toutes les formes d'entreprises à vocation sociale. Son conseil d'administration est un exemple du modèle cher à Charles Gide (1847-1932), dirigeant historique du mouvement coopératif, grand théoricien de l'économie sociale, qui prônait *la république coopérative* : des représentants d'associations et de fédérations s'y retrouvent pour partager leurs valeurs au-delà des enjeux financiers. Ainsi, le président de la Fédération des enseignes du Commerce Associé y côtoie, par exemple, les représentants de la Fédération nationale de la mutualité interprofessionnelle (FNMI), de la Confédération générale des SCOP (CG-SCOP) ou encore de l'Union nationale des associations de Parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI).

Les équipes du Crédit Coopératif sont très attachées à agir comme « une banque *utile* à tous ceux qui veulent faire bouger *leur* monde ». En ce sens notamment, ils agissent en toute cohérence avec une des forces du commerce associé : rendre les associés toujours plus puissants dans leurs villes, dans leurs territoires, pour permettre à l'ensemble du groupement de se développer en toute sérénité.

Nous remercions Jean-Louis Bancel, son président, qui a toujours décrit le commerce associé comme « *un immense espace de liberté, comme un ascenseur social exemplaire, comme un modèle d'entreprise où l'altruisme intéressé entraîne non seulement la performance individuelle mais est également capable de rendre à la cité les opportunités de développement qu'elle lui apporte.* »

La FCA – Fédération des enseignes du Commerce Associé

Guy LECLERC, Président

Alexandra BOUTHELIER, Déléguée générale

Ludivine ROUZÈS, Responsable communication

Avant-propos

Une histoire d'associés

Il s'appelle Alexis Lecomte, il a 23 ans. Un diplôme d'opticien en poche, il apprend son métier dans des magasins indépendants pendant deux années. Puis il décide de devenir son propre patron. Il trouve une annonce déposée par le groupe Atol, une *coopérative d'opticiens*. Alexis rencontre Éric Peschel, directeur expansion d'Atol. Après un long entretien pour valider son aptitude à diriger un magasin, Éric lui propose de se porter acquéreur d'un point de vente à Dieppe. Un magasin à lui tout seul, un magasin dans sa région. C'est le rêve d'Alexis. Mais un magasin coûte cher : fonds de commerce, stock, agencements. Éric lui explique qu'une structure *ad hoc* dans laquelle les associés investissent directement, Archipel, a été mise en place. Il lui suffit d'apporter 50 000 € en fonds propres. La coopérative se charge du reste et Alexis pourra ensuite acquérir, sur 2 à 7 ans, la totalité des parts de son magasin. Le banquier d'Alexis n'y croit pas et refuse de lui octroyer un prêt. Alexis fait appel à sa famille et à ses amis, trouve un autre banquier qui veut bien l'aider et appelle fièrement Éric en lui disant : « j'ai l'apport ».

Alexis est aussitôt entouré d'une équipe de la coopérative ainsi que d'autres opticiens qui l'appuient dans tous les domaines essentiels pour réussir sa montée en puissance : concept de magasin, produits, actions de communication, formation, outils de gestion.

À 26 ans, un an après avoir annoncé à sa famille – « j'ai mon magasin » – Alexis augmente le chiffre d'affaires de 30 % et emploie 7 personnes.



Témoignage

Alexis Lecomte, Atol

« J'ai compris la force des groupements. Dès mes premiers contacts j'ai bénéficié d'un puissant esprit de solidarité, mais il faut que je m'implique dans le cercle vertueux du système pour le rendre, pour me rendre, encore plus fort. Le mois prochain j'assiste à ma première commission marketing, d'autres patrons seront là avec des gens du siège. Nous discuterons d'actions communes à mettre en place pour booster nos ventes. »

L'exemple d'Alexis est-il exceptionnel ? Cette belle réussite dans la performance et dans l'enthousiasme du partage est-elle due à un jeune homme particulièrement doué ? En partie, forcément. Mais de nombreux exemples de ce type pourraient être cités dans les autres groupements de commerçants qui réunissent, en France, 30 500 entrepreneurs indépendants. Certains, comme Alexis, ont commencé leur carrière dans le commerce associé. De nombreux autres individus de tous âges, anciens salariés ou anciens patrons, rejoignent tous les jours les rangs de ce modèle bien particulier dans notre paysage économique.

Une création de groupement

Il s'appelle Bruno Fermier. Il a eu une belle expérience dans le commerce associé : grossiste en matériel professionnel, création d'une chaîne de magasins, direction de l'enseigne Bricomarché dans le groupement des Mousquetaires, puis patron d'un Bricomarché à Milly la Forêt en région parisienne. Il décide de s'installer en consultant et, au mois de mars 2006, il fait la rencontre d'un groupe de libraires spécialisés en bandes dessinées. Ils avaient créé une association, un cercle de « copains ». Après avoir mené un combat pour défendre la loi sur le prix du livre, l'association périlait. Toutes les initiatives pour mener des actions communes n'aboutissaient pas car chaque libraire était très attaché à son indépendance. Avec ce groupe de passionnés, Bruno tente alors de convaincre les autres membres de l'association : dans un monde où la concurrence est de plus