8ème Colloque de l'ADDES

(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)

Paris - 18 juin 1991

SUR QUELQUES ASPECTS DU FINANCEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE

LE CAS DES COOPÉRATIVES DE COMMERCANTS DÉTAILLANTS

FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

STRUCTURES NOUVELLES ET NOUVEAUX SOCIÉTAIRES

Jean FUALDÉS
D.E. Sup ECONOMIE SOCIALE
CHERCHEUR ASSOCIE
L.I.R.E.S.S. - C.N.R.S.
(Paris - Cachan)

SOMMAIRE

I - POUR SITUER LES COOPÉRATIVES DE COMMERCANTS DÉTAILLANTS

1.1. Les caractéristiques de la combinaison sociétaire-entreprise
1.2. Leur émergence aux racines centenaires
1.3. Leur reconnaissance institutionnelle tardive et orthodoxe
1.4. Leur place actuelle dans la distribution

II - LES NÉCESSAIRES TRANSFORMATIONS QU'IL FAUT FINANCER

2.1. L'objectif sous contrainte
2.2. Le renforcement des activités de l'entreprise coopérative
2.3. Le retournement de la détermination d'activité
2.4. Le développement : même par croissance externe

III - INTERNES, EXTERNES, MIXTES, : UN CATALOGUE DE SOLUTIONS

3.1. CAPITAUX PROPRES ET AVANCES CONDITIONNEES

3.1.1. Un capital social et variable
3.1.2. Les excédents d'exploitation : une nécessité
3.1.3. Les réserves pour la continuité
3.1.4. Des mises obligatoires

3.2. PRODUITS MIXTES POUR VOLONTAIRES

3.2.1. Obligations tirelires
3.2.2. Titres participatifs : quel avenir ?

3.3. PRODUITS EXTERNES

3.3.1. Les classiques
3.3.2. Les nouveaux "nouveaux"

3.4. LA CONSTITUTION DE GROUPES COMPLEXES

3.4.1. Des filiales opérationnelles
3.4.2. Des pôles de développement

IV - POUR CONCLURE

4.1. Quelques rappels
4.2. Illustration des risques
4.3. De nouveaux statuts ?

AVERTISSEMENT

Cette contribution au colloque de l'A.D.D.E.S. s'inscrit dans une séquence qui a pour titre :

PROBLEMES ACTUELS DE FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES

et cette partie est sensée illustrer dans ce cadre, le cas des

COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS

Trois remarques :

- LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS sont particulièrement mal connues, peu d'études ou de recherches leurs sont consacrées.

- Exerçant leur activité dans le secteur de la distribution un certain nombre d'enseignes de magasin de sociétaires de coopérative jouissent de notoriété mais celle-ci n'est pas reliée à leur appartenance au mouvement coopératif.

- Les médias s'y intéressent peu, la plupart sont discrètes et lorsqu'on parle d'elles c'est lorsqu'il y a un dérapage. C'est ce qui s'est produit récemment.

La présente contribution n'est pas liée à cette actualité, mais c'est une première suite d'observations qui s'inscriront sans doute dans un travail plus développé en continuité avec un MÉMOIRE* réalisé il y a cinq ans et dont les conclusions évoquaient pour

LES COMMERÇANTS ET LEURS COOPÉRATIVES

les tendances lourdes des transformations qui se dessinaient alors :

- GESTION DU RISQUE SOCIÉTAIRE
- SEGMENTATION DES MAGASINS ET DU SOCIÉTARIAT
- CENTRALISATION ET DÉCENTRALISATION
- DÉVELOPPEMENT CIBLÉ
- RENFORCEMENT DES FONDS PROPRES ET CAPITAUX PERMANENTS

Cette contribution comporte un assez long développement sur les origines et les évolutions des COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS, ceci nous a semblé utile pour une meilleure appréhension des problèmes spécifiques actuels.

* FUALDÉS (Jean)
LES COMMERÇANTS ET LEURS COOPÉRATIVES, Mémoire de recherche présenté pour le Diplôme d'Etudes Supérieures en Economie Sociale. Université PARIS I. R.E.C.M.A. N° 21 et 22 - 1987 (extraits).

I - POUR SITUER LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS

1.1. LES CARACTÈRES DE LA COMBINAISON SOCIÉTAIRE-ENTREPRISE

LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS sont des COOPÉRATIVES D'ENTREPRENEURS INDIVIDUELS :

On a aussi employé les termes "D'ENTREPRISES A CARACTERE FAMILIAL" qui établit un compromis entre la forme juridique (qui peut être une Société Anonyme ou une SARL) et le maintien dans un cadre de propriété et de direction familiales.

Il faut noter aussi la tendance à l'agrandissement des entreprises qui peut poser un problème de limite et qui de toute façon nous le verrons dans cette note a des effets sur l'homogénéité du GROUPE DE MEMBRES.

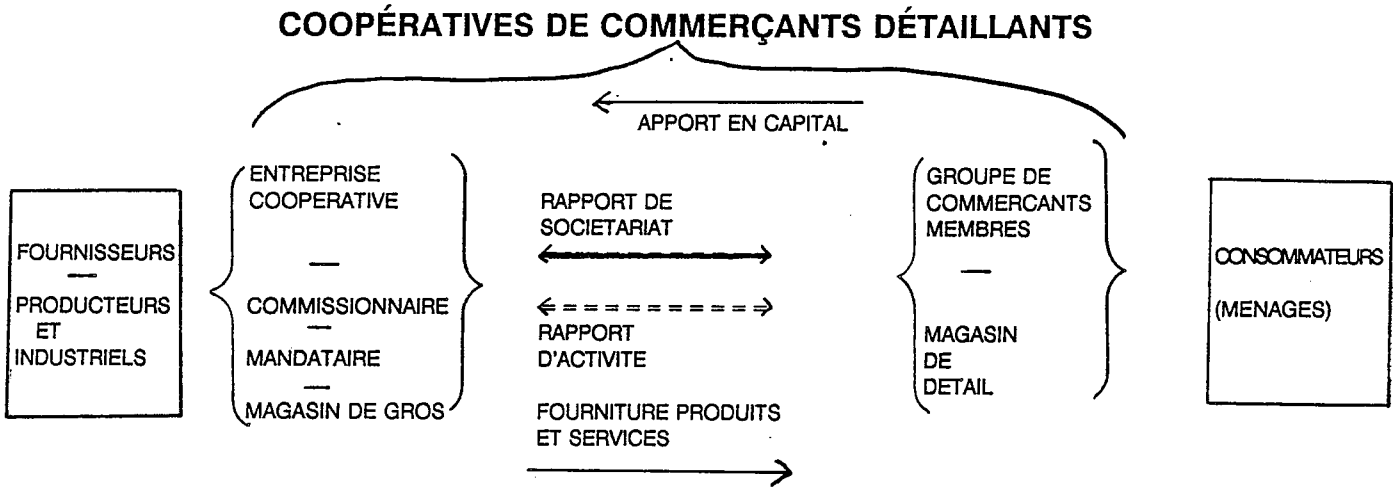
LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS sont des COOPÉRATIVES D'APPROVISIONNEMENT

C'est d'abord pour exercer cette activité, nécessaire au fonctionnement de leur commerce, L'ACHAT EN GROS que les commerçants détaillants se sont groupés.

L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE prend donc en charge, cette activité d'AMONT qui est une partie de celle du COMMERÇANT-MEMBRE, vendeur aux ménages de biens de consommation.

Nous verrons que la tendance est à la diversification des activités et que cela a des conséquences sur les rapports des membres avec l'entreprise et également sur leur identité.

Le petit schéma ci-dessous illustre ces caractéristiques :



1.2. LEUR ÉMERGENCE AUX RACINES CENTENAIRES

LES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS ont trouvé leur origine dans l'évolution des GROUPEMENTS D'ACHAT créés à la fin du XIXe siècle par des PETITS COMMERÇANTS INDÉPENDANTS qui s'organisent - au delà de la défense et de la revendication syndicale - pour améliorer leurs conditions d'approvisionnement pour mieux résister à la concurrence de formes de commerce nouvelles de concentration capitaliste ou sociale.

- des grands magasins jouant sur l'effet de taille et les méthodes de vente

- du succursalisme intégrant les fonctions de gros et de détail

- des coopératives de consommateurs

- et même des "économats" : système para-commercial.

Du simple achat de l'un des commerçants pour le compte de ses collègues, à l'apparition d'une structure bénévole puis professionnalisée ; de l'association informelle à la société à capital variable de la loi de 1867, les groupements de commerçants se sont progressivement appropriés le système de règles des coopératives :

- égalité des sociétaires
- rapport d'activité
- répartition proportionnelle.
- appropriation durablement collective des résultats réinvestis.

en les intégrant à leur pratique et en reconnaissant qu'il était opérationnel.

Pour autant, il faut bien le souligner, comme une donnée historique - qui a ses prolongements - les références idéologiques et socio-politiques des commerçants ne sont pas celles des milieux ouvriers qui développent des coopératives pour la production ou pour la consommation en y voyant une des formes de l'appropriation collective des moyens de production et d'échange alors que l'entrepreneur individuel y trouve un élément de défense de la propriété individuelle.

Cela est un des éléments qui explique que les coopératives de commerçants, n'aient pas très tôt revendiqué l'appellation et le statut et qu'elles aient éprouvé quelques réticences à se reconnaître et à se faire reconnaître au sein du mouvement coopératif tant que des positions doctrinales exclusivistes furent dominantes avant d'être atténuées par le courant unitaire sous l'influence des théories de Georges Fauquet qui constate à la fois la variété du secteur coopératif quant à ceux qui y ont recours et l'unité de la forme et des règles "de l'ensemble théorique, formel et pratique..." que constituent les organisations coopératives.

1.3. LEUR RECONNAISSANCE INSTITUTIONNELLE TARDIVE ET ORTHODOXE

Le "parcours législatif" des groupements de commerçants mérite aussi un bref rappel.

La première forme sous laquelle ces groupements "à forme coopérative" se sont structurés est celle de la société à capital variable (titre III de la loi de 1867) leur permettant

- d'accueillir des nouveaux membres et d'enregistrer d'éventuels départs de façon continue

- d'accéder à la personnalité morale distincte de celle des commerçants sociétaires qui la composent par la formation d'un capital, permettant, déjà d'offrir des garanties vis-à-vis des tiers fournisseurs et banquiers.

Mais alors que de 1894 (après que les tentatives de créer un statut unique aient échoué) jusqu'à 1924 pratiquement toutes les organisations coopératives se voient dotées de lois et de statuts particuliers, la coopération commerciale doit attendre...1949.

- malgré une proposition (projet Paul ELBEL) de 1936 qui constate que les groupements de commerçants ont sans conteste le caractère de coopérative. Mais dont le texte ne viendra jamais en discussion.

- malgré une relance en 1946 par un texte dont l'examen sera suspendu en raison des travaux qui aboutissent au statut général de 1947.

Ce n'est que le 2 août 1949 qu'est votée la Loi "reconnaissant la coopération dans le commerce de détail et organisant son statut".

Un texte concis se référant de très près au statut général, sans dérogations particulières importantes.

Très orthodoxe ce statut le demeure malgré

- une refonte en 1972
- des modifications en 1977 et 1989

qui ont surtout ajusté l'objet et consacré les pratiques et la transformation des activités des coopératives "pour améliorer les conditions dans lesquelles leurs associés exerçent leur profession commerciale" ajoutant à la fourniture de marchandises et services :

- la possibilité de faciliter l'accès des associés aux moyens de financement
- l'exercice d'une assistance en matière de gestion technique, financière et comptable

- la possibilité d'acheter des fonds de commerce pour les concéder en location-gérance
- la mise à disposition de marques et d'enseignes

Mais ce qui caractérise surtout ce statut des groupements de commerçants par rapport à tous les statuts particuliers qui contiennent, sous conditions, des clauses dérogatoires, c'est la rigueur du maintien du principe de la double qualité et l'exclusivisme qui s'exprime dans les articles 2 et 4

- les sociétés coopératives de commerçants de détail ne peuvent admettre de tiers non associés à bénéficier de leurs services,

- toute personne physique ou morale exerçant le commerce de détail (...) peut être membre.

Seul élément spécifique après affirmation de la dévolution à d'autres coopératives ou à des oeuvres de l'excédent net d'actif en cas de dissolution, la répartition aux associés pourrait cependant être autorisée par arrêté du Ministre des Finances... (cas qui ne s'est jamais présenté).

L'orthodoxie statutaire se retrouve au plan fiscal puisque l'imposition à l'impôt sur les sociétés vise les excédents d'exploitation non répartis destinés à constituer les réserves (impartageables) qui constituent le véritable capital permanent des coopératives de commerçants.

1.4. LEUR PLACE ACTUELLE DANS LA DISTRIBUTION

Des groupements d'achat de commerçants nombreux, de petites tailles, à activité territoriale limitée ont émergé entre les deux guerres des groupements nationaux à structure fédérale ou centralisée réunissant surtout des "alimentaires" (C.C.A.-UNICO, CODEC, UNA) mais aussi quelques branches du non alimentaire. (GUILDE DES ORFEVRES, ALLIANCE CÉRAMIQUE).

Mais ce sont évidemment

- la fin de la pénurie et des structures corporatistes du commerce mises en place pendant la guerre

- la reconnaissance juridique explicite du statut de 1949

qui relancent la création de sociétés coopératives de commerçants détaillants, une des formes du commerce associé.

En effet face à l'apparition des "méthodes marchandes modernes" et de la transformation de l'appareil commercial, les commerçants "indépendants" se regroupent soit dans des associations "chaîne volontaire" à l'initiative d'un grossiste échangeant des conditions privilégiées contre la fidélité, soit dans des réseaux de "franchise" à l'initiative d'industriels ou de distributeurs proposant leur savoir faire dans une relation contractuelle - soit choisissant de créer ou de rejoindre une coopérative, "sa" coopérative (le sentiment d'appartenance à "quelque chose" sur lequel on peut avoir prise ayant été mis en évidence par des enquêtes IFOP 1985 pour compte Ministère du Commerce).

A fin 1989, l'Union Fédérale des Coopératives de Commerçants (U.F.C.C.) qui regroupe dans un organisme de représentation, de réflexion et d'échange la quasi totalité des coopératives (au fil des années les coopératives locales ont rejoint les sociétés régionales fédérées nationalement), à une exception importante : le réseau LECLERC, donnait les chiffres suivants : 44 sociétés dont 7 alimentaires (6 constituant le groupe Système U), et 37 non-alimentaires

que le chiffre d'affaires :

- transitant par les coopératives regroupant 10 400 sociétaires était de 38,9 milliards
- réalisé par les 12 200 magasins était de 85,8 milliards.

Avec dans l'ensemble depuis quelques années

- quelques créations de coopératives
- quelques disparitions ou fusions de sociétés régionales
- une contraction du nombre des points de vente
- une augmentation de la surface moyenne et totale des magasins
- une progression irrégulière du chiffre d'affaires
- une part de marché stabilisée à environ 6 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du commerce de détail (hors pharmacie) (mais qui n'était que de 4,7 % il y a dix ans) avec une pénétration plus ou moins forte suivant les secteurs dont certains (quincaillerie, optique, horlogerie-bijouterie, sport) atteignent ou dépassent 20 %.

A ces données UFCC il faut, pour avoir le poids réel du secteur coopératif, ajouter le réseau LECLERC non affilié à l'UFCC constitué par un groupement d'achat coopératif national, le GALEC, dont sont membres des sociétés coopératives régionales regroupant 500 magasins (agréés par l'association Leclerc) réalisant un chiffre d'affaires de détail de l'ordre de 100 milliards.

En cumul, c'est donc environ 13 % du marché du commerce de détail que représentent les coopératives de commerçants détaillants ; ces pourcentages pouvant être comparés aux chiffres estimés (source Ministère du Commerce et de l'Artisanat et CECOD) qui seraient de 2 % pour les chaînes volontaires et 5 % pour les franchises.

*
* *

II - LES NÉCESSAIRES TRANSFORMATIONS QU'IL FAUT FINANCER

2.1. L'OBJECTIF SOUS CONTRAINTE

Avec l'objectif génétique et légal pour la coopérative, d'améliorer par l'effort commun de ses membres les conditions dans lesquelles ceux-ci exercent leur profession commerciale,

Avec l'objectif gestionnaire pour l'entreprise coopérative d'approvisionnement,

de MAXIMISER LE SERVICE

en MINIMISANT LES COÛTS

les coopératives de commerçants-détaillants doivent évoluer dans un environnement en mutation, caractérisé :

- par une toujours plus grande concentration de la production qui est sensible aux débouchés, au rôle régulateur, qu'offrent dans une situation de rapport de force, les circuits de commercialisation de masse.

- par une concentration de l'appareil commercial qui régulièrement creuse l'écart et fait diminuer la part de marché du petit commerce

- par une transformation des comportements de la clientèle, de ses habitudes d'achat, de la répartition structurelle et spatiale de ses dépenses de consommation.

- par "l'effet prix", le secteur du commerce des biens de consommation ou d'équipement des ménages étant actuellement en complète liberté.

Mais les coopératives de commerçants-détaillants doivent aussi tenir compte que dans la combinaison "groupe de personnes-entreprise" qui est une de leur caractéristique LES PERSONNES dans leur cas sont des **entrepreneurs du commerce** entretenant le double rapport d'activité et de sociétariat mais que :

. le SOCIÉTAIRE-CLIENT n'est pas un usager captif et qu'aucune coopérative de commerçants ne peut imposer l'approvisionnement exclusif par la coopérative.

. le SOCIÉTAIRE-ASSOCIE adhère librement et n'est lié par aucun contrat à durée déterminée ce qui lui laisse réciproquement la liberté de sortir de la coopérative.

. le SOCIÉTAIRE-ENTREPRENEUR conserve son autonomie de gestion et la coopérative ne peut mutualiser automatiquement, ni les profits, ni les trésoreries disponibles de ses membres, mais par contre elle assume au premier rang le RISQUE SOCIÉTAIRE en étant tout de même le fournisseur principal

et pourtant :

Le commerçant membre a l'exclusivité de l'existence et de l'activité de la coopérative.

C'est pourquoi il semble que l'on puisse résumer en termes volontairement simplifiés l'OBJECTIF FONCTIONNEL DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS-DÉTAILLANTS :

L'entreprise coopérative doit acheter plus
pour des membres qui lui achètent plus et vendent plus
et doivent devenir plus importants et plus nombreux.

2.2. LE RENFORCEMENT DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE COOPÉRATIVE

C'est la poursuite de cet objectif qui entraîne la coopérative

- à un développement rationnalisé du service d'approvisionnement en passant d'une prise en charge d'un simple référencement de fournisseurs au groupement des commandes, puis de la commande préalable à l'entretien d'un stock en assurant intégralement la fonction de négoce avec les implications que cela comporte en terme d'investissement en immobilier, en matériel, en informatique, et de contrôle des risques

- à une extension des services d'assistances et de conseil qui permettent et favorisent l'adaptation des connaissances des commerçants pour qu'ils participent à la MODERNISATION du secteur, amènent le développement de services de FORMATION et d'AIDE à la mise en oeuvre des nouvelles techniques de gestion des approvisionnements, des stocks, du personnel, de la comptabilité, de la trésorerie, etc.

- à mettre en place des moyens de communication grand public au terme d'une évolution qui passe par :

  . la création d'un LABEL puis d'une MARQUE PROPRE
  . la signalisation par un PANONCEAU puis par une ENSEIGNE COMMUNE
  . la communication PROMOTION PRODUIT puis l'IMAGE DE GROUPE

2.3. LE RETOURNEMENT DE LA DÉTERMINATION D'ACTIVITÉ

Ainsi en observant ce développement des services on peut remarquer

- qu'il correspond d'abord à une réponse adaptée aux besoins en produits et services nécessaires à l'activité du moment des sociétaires.

- qu'ensuite l'entreprise coopérative (dans une logique de développement) est amenée à faire des choix techniques qui précèdent la demande, conduisent à des investissement et créent des besoins de financement.

- qu'il faut alors susciter des transformations chez les sociétaires pour que l'utilisation des outils mis en place (VENDRE PLUS) permet de minimiser les coûts.

- que le mécanisme de cette transformation provoque un RETOURNEMENT qui tend à une DÉTERMINATION des activités et de l'identité sociale du sociétaire PAR l'entreprise coopérative et non le contraire comme dans la phase de création renforcement.

Si dans un processus maîtrisé cette transformation peut se faire avec la majorité des sociétaires existants, la ré-homogénéisation du groupe ne peut se faire sans un travail destiné à vaincre les résistances exprimées par certains sociétaires :

- résistance par impossibilité d'adapter leur savoir-faire à de nouvelles méthodes

- résistance tenant à l'équation de l'individu à un moment de sa carrière

- résistance à l'effet normalisateur des évolutions proposées

Et cette résistance, si elle ne se dénoue pas positivement par une appréciation finalement positive du bilan apports/contraintes peut avoir pour effet :

- une marginalisation passive
- une contestation active
- un départ

Ce qui renforce la nécessité pour la COOPÉRATIVE de toujours chercher à RECONSTITUER et ACCROÎTRE son potentiel.

2.4. LE DÉVELOPPEMENT : MEME PAR CROISSANCE EXTERNE

Il y a déjà quelques années (10 à 15 ans pour les premières) que pratiquement toutes les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS se sont rendu compte que l'extension de leur sociétariat ne pouvait plus se faire uniquement par le RECRUTEMENT d'affaires existantes, en bonne santé, dirigées par des hommes compétents et capables de progresser, prêts à s'intégrer à un groupe ayant son histoire et ses règles.

Est aussi apparu un autre phénomène, celui des SUCCESSIONS, curieux résultats d'une conjonction SOCIO-ÉCONOMIQUE qui fait que des propriétaires d'affaires qui se sont développées veulent se retirer et réaliser leur bien en exigeant un prix souvent justifié mais hors de portée des possibilités d'un repreneur isolé ayant une capacité d'autofinancement autonome et réel trop faible mais par contre très recherché par des GROUPES INTÉGRÉS représentant une CONCENTRATION CAPITALISTIQUE.

NB : On trouve ici de grandes convergences avec ce qui se passe dans le secteur agricole.
Cf : NICOLAS (Philippe). Formation des groupes coopératifs agro-alimentaires et situation des agriculteurs sociétaires. VII COLLOQUE ADDES, MARS 1990.

Il semble que ce "problème de succession" ait été au point de départ d'une réflexion des RESPONSABLES DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS ET DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS pour trouver d'abord des solutions à ce risque de perte de substance.

Mais sur cet aspect "conservation du patrimoine" s'est greffé l'aspect "conquête de nouveaux espaces" avec :

- agrandissement-modernisation des affaires traditionnelles
- essaimages par des sociétaires existants créant plusieurs affaires.
- montages d'affaires nouvelles avec des hommes venus de la profession ou à la profession
- achats ponctuels d'affaires existantes
- achats de petits (ou plus grands) groupes d'affaires

C'est évidemment ces types d'opérations de véritable CROISSANCE EXTERNE avec nécessité d'investir à des hauteurs importantes qui ont amené les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS à se poser la question de leur capacité structurelle à faire face à ce défi, à mesurer leurs propres possibilités.

On sait déjà que les différentes équipes n'ont pas eu la même appréciation des moyens, des limites et des risques, nous y reviendrons après avoir traité d'abord des différentes solutions et structures utilisées.

*
* *

III - INTERNES, EXTERNES, MIXTES, UN CATALOGUE DE SOLUTIONS

3.1. CAPITAUX PROPRES ET AVANCES CONDITIONNÉES

3.1.1. LE CAPITAL SOCIAL ET VARIABLE

Il est souvent constitué à l'origine par une mise de départ à part égale entre les fondateurs et que viennent grossir, toujours à part égale les souscriptions des sociétaires recrutés. Il semble que dans cette phase, pour faciliter le recrutement, le principe d'égalité "un homme - une voix" ait pour effet d'entraîner cette formule d'égalité de souscription et que l'on évite puisque "quantité de capital n'égale pas quantité de pouvoir" de fixer trop haut le montant à souscrire ; la souscription de parts sociales constitue en quelque sorte un droit d'entrée (droit d'usage dit Pierre MEVELLEC*)

* MEVELLEC Pierre (avec Michel BELLEY)
"Gestion financière dans les organisations coopératives".
Gaëtan Morin, chicoutimi, 1985.

Cette conception a évolué et actuellement la souscription de parts sociales est dès l'entrée fixée suivant un barème à plusieurs tranches ou calculée proportionnellement à une mesure d'activité qui peut être le chiffre d'affaires réalisé avec la coopérative ou le chiffre d'affaires TOTAL (vente-magasin).

Il faut souligner que faute d'une réflexion sur ce point dès la création et faute aussi de l'introduction dans les statuts d'une formule de relèvement progressif de l'engagement des commerçants associés, de nombreuses coopératives ont un capital notoirement insuffisant et elles ont en plus à gérer des situations complexes et parfois conflictuelles d'inégalité de contribution.

Cependant une possibilité légale a été offerte par la LOI DU 8 JUILLET 1977 qui permet à l'A.G ordinaire délibérant aux conditions de quorum et de majorité d'une A.G. extraordinaire de décider la CONVERSION EN PARTS SOCIALES des EXCÉDENTS DE L'EXERCICE OU DES EXERCICES ANTÉRIEURS déjà bloqués en comptes individualisés.

De toute façon dans le meilleur des cas, celui de la souscription progressive, ajustable en fonction d'un critère de développement d'activité, la participation en capital est toujours ressentie par le commerçant comme un débours, une immobilisation (qui peut être rémunérée à un taux fixe maximum, mais qui souvent ne l'est pas), récupérable en cas de départ mais tout de même risquée puisque c'est à la hauteur de cette participation que les sociétaires sont responsables en cas de pertes.

3.1.2. LES EXCÉDENTS D'EXPLOITATION : UNE NÉCESSITÉ

Dans le COMMERCE (achat pour la revente) il faut considérer que les transactions portent généralement sur plusieurs milliers d'articles différents en provenance de plusieurs centaines de fournisseurs. Il faut aussi noter qu'actuellement :

- nous sommes en régime de liberté des prix

- qu'il n'y a ni prix de campagne, ni mercuriales

- que les tarifications des industriels sont très complexes, le prix de base étant assorti d'un système de remises et de ristournes de toute nature (quantitative par livraison ou période, lié à un dépassement d'objectif, au nombre d'articles référencés dans la gamme proposée etc.) certaines étant déduites sur facture, d'autres en fin de période (parfois avec des acomptes) !

La détermination du PRIX DE CESSION COOPÉRATIF relève alors d'une GESTION PRÉVISIONNELLE TRÈS AFFINÉE destinée à fournir aux responsables des éléments fiables. Nous pensons que quelque soit la façon dont on qualifie (PSEUDO-PRIX DE P. MEVELLEC, PRIX RISQUÉ DE G. DESHAYES), si les sociétaires commerçants ont toujours souhaité un prix "FINAL" (PRIX DE FACTURE MOINS RISTOURNE) le plus bas possible, ils demandent maintenant de plus en plus (et pas seulement dans le secteur alimentaire) : "UN PRIX LE PLUS BAS POSSIBLE TOUT DE SUITE" de façon à établir leur politique de prix magasin (alchimie complexe) à partir d'éléments acquis.

Il apparaît bien que cette tendance (qui semble avoir été poussée à l'extrême par certaines coopératives) va à l'encontre d'une POLITIQUE D'EXCÉDENT D'EXPLOITATION permettant de satisfaire les éléments de régulation interne et notamment :

- réserver une marge d'AUTOFINANCEMENT

- créer des PROVISIONS pour risques (risque impayés sociétaires entre autres)

- satisfaire aux obligations légales en matière de RÉSERVES

- doter les comptes de RÉSERVES FACULTATIVES avant de décider de la réalité d'un trop perçu distribuable (et éventuellement bloqué)

3.1.3 LES RÉSERVES POUR LA CONTINUITÉ

Conservées dans l'ENTREPRISE COOPÉRATIVE les sommes ainsi retenues sont soumises au préalable à l'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS, puisque les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS, bien qu'elles respectent l'exclusivisme, ne bénéficient pas de l'éxonération.

Dans l'état actuel de la législation ces RÉSERVES demeurent impartageables et ne sauraient par exemple venir augmenter la valeur nominale des parts sociales ou servir à une augmentation du capital par distribution de parts gratuites.

L'obligation légale étant limitée (conformément à la loi de 1966 moins exigeante que celle de 1947) 5 % des excédents annuels jusqu'à ce que le cumul atteigne 10 % du capital, l'amélioration du haut de bilan passe souvent par la consitution de RÉSERVES FACULTATIVES.

L'IMPARTAGEABILITÉ donne aux réserves le caractère de véritable capital permanent, contrairement au CAPITAL SOCIAL lié à la souscription par les SEULS sociétaires donc soumis aux aléas d'un retrait éventuel de quelques sociétaires importants.

L'apport des SOCIÉTAIRES, ASSOCIÉS-USAGERS peut encore prendre d'autres formes parmi lesquelles on distinguera :

- des dispositions résultant des STATUTS de la coopérative ou de son réglement intérieur, ou d'une résolution d'Assemblée Générale et qui s'appliquent à tous les sociétaires.

- de formules résultant d'une décision d'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE autorisant à avoir recours à tel ou tel moyen s'adressant à la décision personnelle (et non obligatoire) des intéressés.

3.1.4. DES MISES OBLIGATOIRES

. LES AVANCES PERMANENTES

C'est le terme préconisé (plutôt que FONDS DE GARANTIE qui pourrait impliquer une mutualisation, ou AVANCES MARCHANDISES), il désigne les sommes avancées par les sociétaires pour garantir les risques qu'à titre individuel ils font courir à la coopérative en qualité de clients.

Pour jouer pleinement leurs rôles ces AVANCES doivent être ajustables périodiquement et parmi les critères celui de la proportionnalité au chiffre d'affaires présente une cohérence avec son objet et constitue une avance compensable.

La logique veut d'ailleurs qu'une disposition STATUTAIRE prévoie clairement l'imputation de cette avance à l'amortissement des sommes dues par le sociétaire démissionnaire.

Ces avances peuvent être et sont généralement rémunérées (à un taux déductible pour les comptes d'associés).

. LES EXCÉDENTS BLOQUÉS

Là encore, il y a intérêt à utiliser ce terme et non celui de COMPTES COURANTS D'ASSOCIÉS qui n'est pas adapté ici.

Il s'agit de conserver dans la COOPÉRATIVE (par décision de l'A.G.) tout ou partie des sommes ristournables individualisées et de les BLOQUER pour une durée déterminée.

Ce blocage d'une somme ristournable :

- peut se faire pour alimenter, à la hauteur décidée, le COMPTE AVANCES PERMANENTES

- soit conjoncturellement pour améliorer la trésorerie de la coopérative.

Prélevés sur les ristournes taxables à l'Impôt sur les Sociétés CHEZ LE SOCIÉTAIRE on évite de bloquer la totalité pour qu'au moins le sociétaire n'ait pas à décaisser sur des sommes qui sont indisponibles.

3.2. <u>PRODUITS MIXTES POUR VOLONTAIRES</u>

A ces fonds propres ou avances en provenance des sociétaires et qui trouvent leurs justifications dans les besoins engendrés directement :

- par la qualité d'associé

- par la qualité d'utilisateur du service

vis-à-vis de l'entreprise coopérative qui existe par leur décision de contribuer et fonctionne à leur profit s'ajoutent

3.2.1. L'EMPRUNT OBLIGATAIRE

qui dans l'exemple que nous avons repéré apparaît comme un moyen de drainer l'ÉPARGNE PERSONNELLE ou la TRÉSORERIE MOMENTANÉMENT DISPONIBLE en réalisant une émission d'obligations à taux variable (indexé sur le TMO*) souscrite par une FILIALE qui assure la cession ou le rachat à tout moment pour des personnes physiques ou morales ayant la qualité de sociétaire.

Sous cette forme la coopérative peut s'assurer une ressource stable mais... la filiale doit pouvoir assurer la liquidité !

3.2.2. LES TITRES PARTICIPATIFS

Dans ce dossier une fiche détaillée en décrit les caractéristiques prévues par la loi du 3 JANVIER 1983.

Emission réservée ou appel public à l'épargne, les deux solutions sont possibles sous certaines conditions :

- 2 coopératives de commerçants ont opté pour le placement fermé réservé à leur sociétariat. C'est un moyen là encore de mobiliser des capitaux disponibles et de lier la rémunération à l'activité et aux résultats de l'entreprise que les sociétaires contrôlent et font fonctionner.

  Un risque (sur lequel Pierre Mevellec a attiré l'attention) c'est que le revenu soit plus attractif et que les sociétaires soient moins enclins à accepter des augmentations de leur engagement en parts de capital...

- 2 autres (CODEC, et CODHOR) ont pu réunir les conditions (en 1984 et 1985) pour obtenir l'agrément de la COB* et être autorisées par leur ASSEMBLÉE GÉNÉRALEà faire une émission faisant appel public à l'épargne.

  CODEC a levé 2 fois 100 millions

  CODHOR a émis pour 25 millions de titres

* TMO : Taux Moyen Mensuel de rendement des emprunts garantis par l'Etat et assimilés.

* COB : Commission des Opérations de Bourse

Avec les caractéristiques suivantes

	CODEC	CODHOR
Rémunération partie fixe	TMO sur 75 % du nominal	TMO sur 70 % du nominal
Rémunération partie variable	TMO multiplié par indice de révision sur 25 % du nominal	TMO multiplié par indice de révision sur 30 % du nominal
Base de l'indice	Evolution du résultat de la société	Evolution de l'activité commerciale
Eléments pris en compte	Résultat avant impôt (IS), avant RISTOURNES, avant dotations aux provisions n'entraînant pas de risque	ACTIVITE Total de la marge commerciale et de la production de l'exercice corrigé du solde produits financiers diminué des charges de publicité et des achats d'études ou prestation de services.
Minimum	70 % du TMO	90 % du TMO
Maximum	150 % du TMO	150 % du TMO

* *

Il semble difficile de faire des commentaires particuliers à propos de ces deux émissions si ce n'est pour dire qu'assez rapidement il a été évident qu'il n'y avait pas de marché.

Nous venons de voir comment les coopératives de commerçants détaillants peuvent "en principe" obtenir de leurs sociétaires-usagers (exclusifs)

- des fonds propres

- des quasi fonds propres

- des avances conditionnées

Nous avons dressé un catalogue, mais il convient de nuancer la situation en indiquant (sans pouvoir apporter ici de chiffres significatifs qui résulteraient d'une analyse poussée d'une série de bilans) que ces ressources sont obligatoirement limitées.

Parce que :

. si dans la coopérative naissante à structure légère il est concevable d'assurer le financement exclusif par l'engagement des sociétaires, cela n'est plus envisageable dans la coopérative en nécessaire développement qui ne peut capitaliser à l'excès soit des excédents soit une fraction du prix sans encourir le risque de relever le prix de cession à un niveau supérieur à celui de la concurrence avec pour conséquence le départ de sociétaires... et la baisse d'activité !

. Les sociétaires ont eux aussi des besoins de financement et cela limite leur possibilité d'engagement vis-à-vis de la coopérative, c'est d'ailleurs vers l'entreprise coopérative que se tourne le sociétaire en lui demandant report d'échéance ou plan de rééchelonnement lorsqu'il y a difficultés passagères.

Sans aller plus loin dans ce paragraphe de transition disons seulement :

Que la coopérative ne peut être financée exclusivement par ses sociétaires, pas plus que la coopérative ne peut assurer le financement de la totalité des besoins de ses adhérents, et que le financement externe est indispensable.

Mais il faut bien sûr distinguer :

- les crédits à court, moyen ou long terme

- les appels à l'épargne

- les participations en capital

3.3. PRODUITS EXTERNES

3.3.1 LES CLASSIQUES

Il s'agit de l'ensemble des moyens que les établissements financiers - dans leur vocation première - mettent à la disposition des coopératives et de leurs adhérents sur la base d'une appréciation :

- de la structure et de l'équilibre de leurs bilans

- de la part et de la permanence des capitaux propres

- de l'information obtenue sur la rentabilité actuelle et prévisionnelle

- de leur activité présente et de leurs projets de développement.

Appréciation qui conditionne l'obtention de concours sous la forme :

- de prêts classiques

- d'opérations de crédit-bail

sur des opérations ponctuelles, identifiées, en immobilier, travaux, équipement ou matériel.

Nota :

Il faut signaler à ce propos le rôle de l'UNION FÉDÉRALE DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS (UFCC) qui, dès 1963, a créé la SOCOREC (Société Coopérative pour la Rénovation et l'Equipement du Commerce) qui intervient au profit des adhérents des sociétés coopératives en apportant son concours

soit sous forme de crédits classiques directs
soit en se portant caution auprès de la CAISSE CENTRALE DE CRÉDIT COOPÉRATIF et de ses établissements spécialisés.

3.3.2. LES NOUVEAUX "NOUVEAUX"

Nous voudrions ici citer deux formules que nous avons pu repérer dans les informations diffusées sur la vie des COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS.

3.3.2.1. LES FONDS COMMUNS DE PLACEMENT A RISQUES

Dont les créations se développent en s'accélérant (une douzaine à notre connaissance) en utilisant les dispositions de la LOI DE JANVIER 1983 qui permettent l'ouverture d'un FCP

- dont le gérant est un Etablissement FINANCIER

- dont le dépositaire est une SOCIÉTÉ DE BANQUE

Dans le cas qui nous intéresse le fonds "COPROPRIÉTÉ DE VALEURS MOBILIÈRES" a évidemment une gestion "orientée" et cette orientation (qui satisfait par ailleurs à la loi qui prévoit la SOUSCRIPTION DE PARTS OU TITRES DE SOCIÉTÉS NON COTÉES) est décidée, sur proposition d'un comité des investissements conformément à l'objectif du fonds :

- permettre à des épargnants d'effectuer des placements avec recherche de valorisation du capital investi

- effectuer ces placements "en titres d'entreprises commerciales oeuvrant dans le secteur du sport, des loisirs, du tourisme et plus particulièrement dans les sociétés adhérentes au groupe LA HUTTE" (citation à titre d'exemple d'une formulation que l'on retrouve sauf à changer la nature d'activité et le nom de la COOPÉRATIVE).

3.3.2.2. LES SOCIETES EN COMMANDITE PAR ACTIONS

La formule juridique est ancienne, l'idée d'en relancer l'utilisation a été émise, il en existe une liée au groupe des COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS.

La société est formée par une association entre :

- une société du groupe coopératif désignée comme associé commandité

- des investisseurs majoritaires (établissements financiers ou établissements spécialisés) "simples commanditaires"

et sans en décrire toutes les dispositions juridiques (LOI DU 24 JUILLET 1966) assurant le partage des rôles entre commanditaires et commandité, ni les dispositifs de surveillance et de contrôle, précisons seulement qu'en l'occurence la société a pour objet

"La prise d'intérêt ou de participation sous toutes formes, dans toutes sociétés ou entreprises exerçant leur activité dans le domaine... [de l'activité de la société commanditée].

A ces deux formules on peut encore ajouter des montages participatifs que permet la création de :

3.3.2.3. CRÉDIT COOPÉRATIF INVESTISSEMENT

Société de capital risque créée par le groupe de la Caisse Centrale de Crédit Coopératif, et des Sociétés financières relevant des mouvements tels que SOCOREC pour les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS qui permet des interventions

- dans les structures spécialisées que nous avons déjà examinées.

- directement en accompagnement du sociétaire pour la reprise d'une affaire en succession.

Ces interventions prennent la forme

. de prises de participations minoritaires directes "en haut de bilan" (achats de titres ou augmentation de capital)

. de crédits spéciaux pour rachats de parts par le REPRENEUR SOCIÉTAIRE. Ces crédits étant accordé SANS PRISES DE GARANTIE dans la mesure où ils transitent par SOCOREC et que la COOPÉRATIVE elle-même soit partie prenante par l'intermédiaire d'une filiale prenant une participation ou accordant un prêt participatif.

et nous devons citer, aussi bien qu'il soit particulier

3.3.2.4. LE SYSTEME DE PARRAINAGE-PARTICIPATION-CAUTION

Cette formule est pratiquée par le GROUPE LECLERC, original à plus d'un titre, mais qui semble avoir réussi à créer une SOLIDARITÉ PERSONNALISÉE DE PROXIMITÉ entre ses membres, cette solidarité se manifeste notamment à l'occasion de création de nouvelles unités puisque le candidat à la création doit effectuer un parcours de formation plus ou moins long suivant ses origines et son expérience et que le tutorat exercé par des collègues est aussi un accompagnement dans les choix et un PARRAINAGE qui a une traduction concrète dans le montage financier : les parrains faisant un apport en capitaux dans la société d'exploitation et se portant CAUTION auprès des organismes bancaires pour obtenir les financements complémentaires aux apports personnels.

*

Dernier point de cette partie consacrée au "catalogue" (certainement incomplet) des solutions, nous voudrions évoquer un élément sur lequel nous pourrons ensuite nous interroger.

3.4. LA CONSTITUTION DE GROUPES COMPLEXES

On voit ainsi apparaître

3.4.1. DES FILIALES OPÉRATIONNELLES

Cette filialisation soit d'activités déjà existantes et intégrées dans la COOPÉRATIVE sous forme de services, soit pour prendre en charge des activités nouvelles peut correspondre à un souci d'autonomisation de gestion permettant de faire apparaître le coût réel du service rendu, de le faire payer par l'utilisateur (ou de le subventionner)

Si certaines de ces filiales ont le statut coopératif et le même sociétariat que la coopérative mère, on voit aussi des S.A. de droit commun, des S.A.R.L., des G.I.E., des SOCIÉTÉS en NOM COLLECTIF, Sociétés Civiles Immobilières (S.C.I.) ou Sociétés Anonymes Immobilières (S.A.I.)

Elles ont pour objet :

DES ACTIVITÉS COMMERCIALES OU LOGISTIQUES SPÉCIALISÉES
Centre de fabrication ou de conditionnement

DES ACTIVITÉS DE SERVICES
Conseil Social, Centre comptable, Centre de formation, Agence de publicité, Service d'Etudes et de Travaux, Service d'Assistance à la gestion par informatique etc.

DES ACTIVITÉS IMMOBILIÈRES

Propriété de bureau, d'immeubles, d'entrepôts, de murs de magasins. Certaines ont été créees en partenariat ou avec l'objectif de s'ouvrir à d'autres utilisateurs que les SOCIÉTAIRES.

3.4.2. DES PÔLES DE DEVELOPPEMENT

Nous donnons cette appellation générique à des structures qui peuvent être filiales de la coopérative ; celle-ci pouvant en détenir la quasi totalité du capital ou seulement une partie généralement majoritaire mais dont les caractéristiques principales sont :

- qu'elles n'ont pas la forme juridique d'une COOPÉRATIVE mais le plus souvent d'une SOCIÉTÉ ANONYME de droit commun

- qu'elles peuvent donc accueillir des actionnaires autre que les sociétaires de la coopérative - en particulier des investisseurs

- qu'elles peuvent se donner un objet social "large" faisant référence aux besoins de développement de la coopération mais aussi bien par la prise en charge directe de certaines activités que par la prise de participations dans d'autres sociétés ayant elles vocation à posséder par rachat ou création, gérer, cogérer, louer etc.

Le schéma que nous présentons ci-joint montre ce que pourrait être la physionomie d'une STRUCTURE DE DÉVELOPPEMENT si on combine, comme nous l'avons fait, des schémas de consolidation existants.

On y voit que la SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE "de base" peut être complètement transformée par une TRIPLE DIVERSIFICATION des ACTIVITÉS, des STRUCTURES et du SOCIÉTARIAT du GROUPE qui se constitue.

. Aux ACTIVITÉS COMMERCIALES se développant en AMONT et en AVAL de l'ACHAT EN GROS, s'ajoutent des POLITIQUES D'ENSEIGNES et la NORMALISATION des assortiments, des agencements, de la communication.

Mais apparaissent aussi des ACTIVITÉS STRATÉGIQUES de DÉVELOPPEMENT et de CROISSANCE entraînant des interventions d'ingénierie technique, juridique, financière.

. Sur la SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE se greffent alors des filiales, des sociétés annexes constituant un réseau, mettant en jeu des participations, concrétisant juridiquement des alliances, faisant apparaître de nouveaux ACTEURS.

. Par l'effet de cette diversification d'ACTIVITÉS et de STRUCTURES on voit apparaître la diversification du SOCIÉTARIAT dont l'IDENTITÉ se transforme :

- DIVERSIFICATION dans le MÉTIER EXERCÉ lié à la localisation, à la taille de l'entreprise : l'exploitant d'une superette de centre ville est différent du responsable d'un grand super-marché périphérique, le spécialiste sport dans une station de montagne ne gère pas comme le patron d'une grande surface multispécialisée en centre commercial.

- DIVERSIFICATION dans le STATUT PERSONNEL de l'Exploitant qui peut être :

  * PROPRIÉTAIRE en nom propre ou majoritaire dans une société familiale (situation classique de l'"indépendant")

  * PROPRIÉTAIRE-Majoritaire ou MINORITAIRE mais associé à des investisseurs avec possibilité, ou non, de racheter à terme les participations.

  * LOCATAIRE-GÉRANT exploitant pour son compte moyennant redevance au propriétaire qui peut être l'ancien exploitant ou une FILIALE SPÉCIALISÉE.

  * DIRECTEUR APPOINTÉ ayant un contrat salarié (éventuellement avec intéressement), le SOCIÉTAIRE de la COOPÉRATIVE étant le propriétaire qui peut contrôler personnellement plusieurs points de vente ou une filiale concentrant un réseau succursaliste.

On a vu aussi apparaître dans le cas extrême :

  * des FRANCHISÉS sous contrat bénéficiant de l'approvisionnement et des services,

  * des CLIENTS sans liens de sociétariat ni contrat

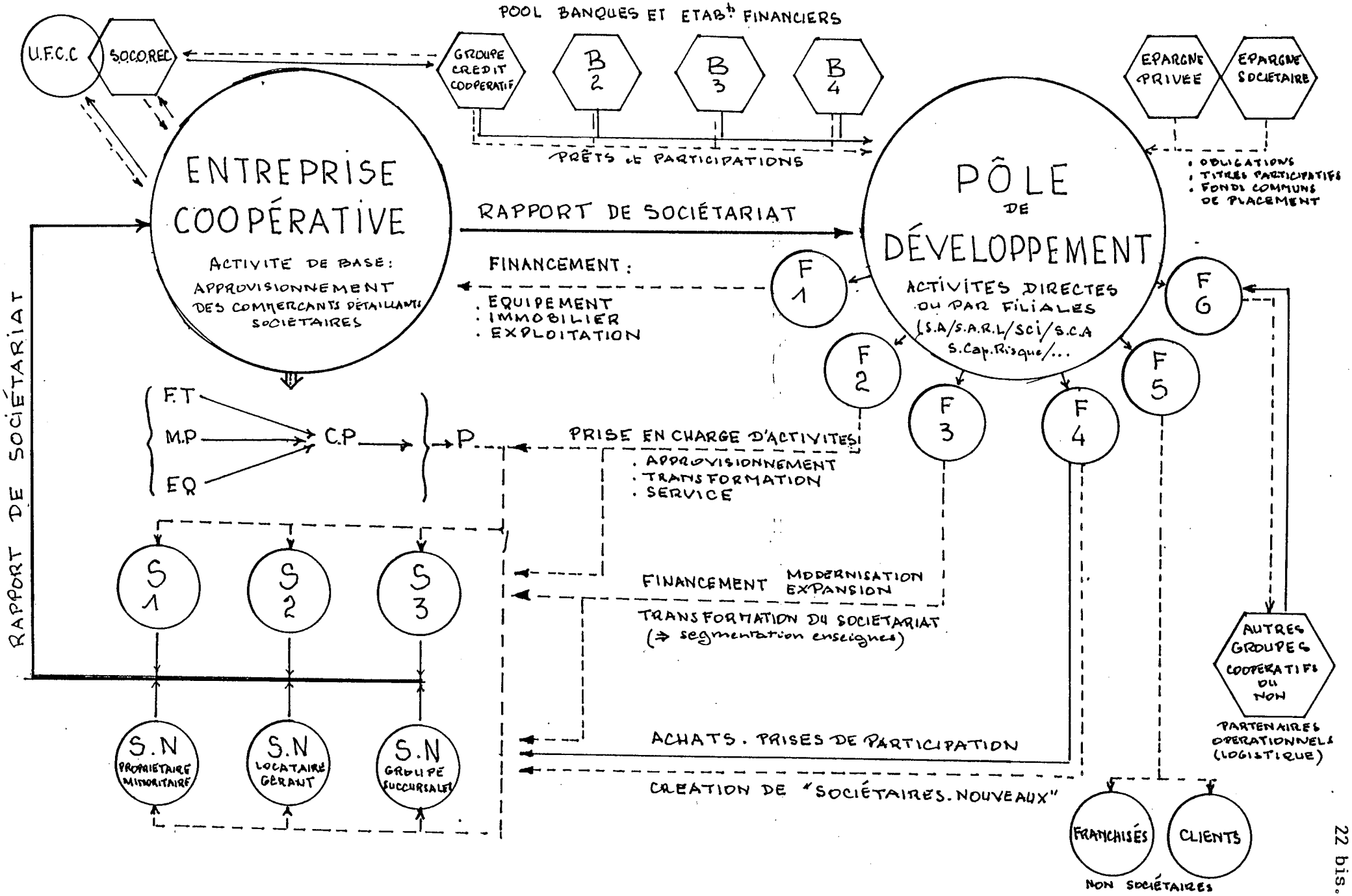
La FILIALE DE LA COOPÉRATIVE devenant NÉGOCIANT et à ce titre pouvant développer des ACTIVITÉS de :

FOURNISSEUR des sociétaires de la COOPÉRATIVE, mais aussi de SUCCURSALISTE, et/ou de FRANCHISEUR.

Le schéma ci-joint montre comment on peut passer d'une combinaison simple SOCIÉTAIRES/ENTREPRISE liés par double rapports directs de sociétariat (trait plein) et d'activité (trait discontinu) a un ensemble complexe.

Cette représentation observée dans les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS rejoint un des éléments du dispositif d'analyse proposé par Claude VIENNEY in Socio-Economie des organisations coopératives, Tome II, p. 207, C.I.E.M., 1982.

COOPERATIVES DE COMMERÇANTS : DÉVELOPPEMENT. FINANCEMENT. STRUCTURES. SOCIÉTARIAT.



IV - POUR CONCLURE

4.1. QUELQUES RAPPELS

Comme nous l'avons annoncé nous avons essayé de présenter une observation des transformations des coopératives de commerçants détaillants et nous rappellerons qu'elles ont été créées par des commerçants qui pensaient trouver dans ce type d'organisation le moyen de surmonter les tensions qu'ils ressentaient dans leurs rapports avec leur environnement.

Précisons même, encore une fois, que les fondateurs des coopératives, et le groupe porteur en ont testé les divers éléments jusqu'à adopter le système de règles, non pas par références à des données idéologiques mais parce que ce système leur paraissait adapté et utile par rapport à la situation qui était la leur en tant qu'acteurs dans la société.

Depuis si les coopératives ont continué à accueillir de nouveaux commerçants-membres c'est aussi parcequ'elles leur paraissaient aptes à répondre à un certain nombre de leurs perspectives personnelles d'entrepreneurs individuels qui allient l'esprit d'indépendance, l'esprit d'entreprise et l'aspiration à grandir, et surtout que le groupe partageait ces choix et que les dirigeants - particulièrement ceux qui constituaient la structure professionnalisée - les respectaient.

Mais nous avons aussi remarqué que les marchés avec lesquels les commerçants sont en rapport sont en constante évolution.

- *phénomène de concentration dans la production avec moins de producteurs, mais plus de produits, les nouveaux chassant une partie de ceux qui vieillissent très vite.*

- *phénomène de production de masse qui donne l'avantage du prix le plus favorable à celui qui pèse le plus.*

- *phénomène de changement dans la nature et les habitudes de consommation qui déplace les lieux d'achat, banalise ce qui était rare et laisse la place à de nouveaux spécialistes.*

Un combat concurrentiel dont il faudrait vérifier que le consommateur est - tout compte fait - réellement le bénéficiaire.

Un combat concurrentiel qui n'épargne même pas les coopératives de commerçants entre elles, comme l'ont montré plusieurs échecs de tentatives de rapprochement.

Enfin nous l'avons noté au nombre des contraintes un statut particulier très rigide, à propos duquel on peut se demander pourquoi les responsables de la coopération entre commerçants n'ont pas essayé d'obtenir - ou s'il l'ont fait pourquoi n'ont-ils pas obtenu - des dispositions dérogatoires (à l'exclusivisme notamment) comme il en existe pour toutes les autres coopératives d'entrepreneurs individuels : d'agriculteurs et d'artisans entre autres.

Par rapport à ces observations et dans cette partie qui constituera notre conclusion, comment pouvons nous caractériser les problèmes actuels ?

Nous pensons qu'ils sont dominés par deux séries d'évènements :

L'AFFAIRE CODEC ET LES DIFFICULTES DE CODHOR

LES TRAVAUX SUR LA REFORME DU STATUT DE 1947

4.2. LES ILLUSTRATIONS DES RISQUES

Sur le premier double évènement on comprendra qu'il n'est pas possible de se livrer à une analyse détaillée mais le moins que l'on puisse dire c'est que le DÉVELOPPEMENT tel qu'il a été pratiqué - avec des outils différents - par ces deux coopératives (qui étaient citées en exemple pour leur dynamisme et la notoriété de leur enseigne) représente une PRISE DE RISQUES dont on peut se demander s'il est dans la nature des COOPÉRATIVES de les prendre, même si la PÉRIODE DE CRISE pouvait parvenir à trouver une issue "sans casse".

Dans les deux cas il y a une décision de réaliser un DÉVELOPPEMENT PAR CROISSANCE EXTERNE en incorporant dans la structure de la coopérative fatalement modifiée (cf. PÔLE DE DÉVELOPPEMENT) UN GROUPE DE MAGASINS c'est-à-dire en "ACHETANT DU SOCIÉTARIAT" pour contribuer à réaliser plus vite l'objectif, que nous avions repéré "VENDRE À PLUS DE MAGASINS, POUR ACHETER PLUS". (*)

Opération réalisée pour améliorer la puissance du groupe et améliorer les conditions pour tous les sociétaires.

C'est sur cette perspective que les ADMINISTRATEURS ont donné le feu vert et que démocratiquement les sociétaires ont suivi, répondant positivement quand on leur a dit :

"qu'en créant une société coopérative, les commerçants doivent avoir conscience d'avoir élaboré un outil dont la finalité n'est pas de se limiter à eux-mêmes et qu'ils doivent comprendre qu'ILS VONT POUVOIR EXERCER ENSEMBLE des activités qu'individuellement ils ne pourraient avoir." (citation extraite d'un rapport devant l'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE)

* Il sera intéressant de suivre - pour comparaison - ce que permettra de réaliser SPOT (Société de portage pour la transformation) dont l'objet est le RACHAT D'ENTREPRISES de droit commun pour la transformation en SCOP (Société Coopérative Ouvrière de Production).

Dans les deux cas des SOLUTIONS DE FINANCEMENT ont été trouvées.

Mais dans les deux cas on a été amené normalement à

- *OPÉRER QUELQUES REVENTES : dans un ENSEMBLE généralement tout n'est pas bon.*

- *INVESTIR (en plus du coût d'achat) pour mettre aux normes*

- *RÉORGANISER et régler des problèmes de personnes*

- *CRÉER une cellule de CONTROLE ET DE GESTION DIRECTE*

et ainsi faire supporter au GROUPE les conséquences initiales de l'action entreprise "ensemble", sans parler du RISQUE MAJEUR que ce que la COOPÉRATIVE a acheté ne soit pas d'aussi bonne qualité qu'on ait pu l'estimer même à valeur d'expert et engendre des pertes insupportables.

Encore une fois nous ne pouvons aujourd'hui analyser complètement ces deux cas qui pourront peut-être un jour devenir OBJET DE RECHERCHE mais ils nous donnent simplement l'opportunité de faire apparaître que par la création de ces GROUPES on court le risque de créer une "SPHÈRE ÉTRANGÈRE" au sociétaire, étrangère parce que trop complexe, hors de sa compétence, hors de son pouvoir conscient et dont il risque de ne pas être solidaire.

Résumons sans développer : le problème du financement est INDISSOCIABLE de celui de la GESTION d'un ensemble de RISQUES dont le plus grand semble être celui de la rupture entre les SOCIÉTAIRES et l'ÉQUIPE DIRIGEANTE.

4.3. <u>DE NOUVEAUX STATUTS</u>

Evoquons enfin la RÉVISION DU STATUT DE 1947, au moment où cette contribution est rédigée nous n'avons connaissance que d'éléments du projet qui peut être encore amendé, mais de toute façon il s'agit d'une réforme en profondeur qui peut remettre en cause sinon les principes, mais certaines règles et pratiques.

Du côté des COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS il semble que l'on soit d'accord sur les réformes proposées, parce que pour elles les PRINCIPES (postulats moraux comme les appelle FAUQUET) sont importants mais que les RÉGLES, qui bien sûr en découlent, sont bonnes quand le SYSTEME dont elles font partie permet de bien faire fonctionner la machine.

Une question : les deux coopératives qui illustrent, dramatiquement, les problèmes de RISQUES DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS, n'ont-elles pas été, quelque part, en avance sur la réforme ?

Pour chercher à maintenir leurs sociétaires en situation concurrentielle avec les autres formes de commerce :

- Elles ont ouvert leurs structures à de nouveaux acteurs

- Elles ont trouvé des apporteurs de capitaux.

Cela pouvait être une bonne réponse économique.

Cela n'était pas entièrement compatible avec leur statut ; alors elles l'on fait EN DEHORS de la COOPÉRATIVE, en créant des filiales, en transférant des actifs, en prenant des participations, en montant des structures complexes, dans lesquelles au delà des règles formelles, il devient difficile d'évaluer les pouvoirs réels des membres-usagers quand leur représentation ne peut être assurée que de manière très indirecte.

*
* *

Deux "accidents" graves viennent de toucher la "famille" des COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS, leurs responsables vont devoir démontrer que le "SYNDROME CODEC" n'est pas fatalement une "maladie" des COOPÉRATIVES qui se transforment.

Ainsi si se multiplient les POLES DE DÉVELOPPEMENT, par exemple, dans les derniers mois :

. KRYS EXPANSION S.A. filiale des opticiens KRYS

. PORT-ROYAL DÉVELOPPEMENT filiale des papetiers MAJUSCULE

. INVESTISSEMENT et DÉVELOPPEMENT filiale de MONSIEUR BRICOLAGE

. PLEIN CIEL EXPANSION filiale des papetiers PLEIN CIEL

. PARTENEUR S.A. filiale de GEDIMAT-matériel pour le BATIMENT

avec la participation de CRÉDIT COOPÉRATIF INVESTISSEMENT et souvent de POOL BANCAIRE (Etablissements nationalisés ou privés).

On peut lire aussi dans le dernier bulletin de l'U.F.C.C. "NOUVELLES EN BREF du 1er mai 1991" quelques extraits des positions exprimées par Jean-Claude JAUNAIT, Président de SYSTEMES déclarant :

"Trop longtemps, les coopératives ont fui le profit ou l'ont, hors réserve légale, intégralement redistribué à leurs associés. Mais avec les investissements importants qu'implique le seul maintien de l'efficacité économique, avec les volumes énormes qu'elles traitent, les capitaux propres des coopératives sont devenus décalés par rapport au risque financier encouru.

La constitution de réserves à partir de ponctions sur le profit qu'elles doivent dégager est désormais un impératif.

Pour sa part, Système U, Union de coopératives régionales, demande à chacune des centrales régionales, de porter à au moins 3 % de son chiffre d'affaires, la part du capital, des réserves et avances marchandises cumulés.

Ceci en privilégiant la constitution propres doit, primer sur la multiplication des sociétés extérieures.

Il ne faut pas perdre de vue que lorsque l'on emprunte à l'extérieur, il faut pouvoir rendre. Celà implique des résultats et une surface en capitaux propres qu'il convient d'abord de développer au sein de la coopérative pour permettre à celle-ci d'investir dans des activités nouvelles.

Dans un récent document intitulé "Système U la démocratie coopérative en marche" le groupe précise par ailleurs que si des interventions financières temporaires peuvent se faire pour faciliter des projets importants, il s'interdit toute opération d'envergure qui l'entraînerait dans l'exercice d'un métier impliquant des prises de risques significatifs sur le plan économique et financier pour lequel il n'a pas la compétence".

D'autre part commentant la création de Parteneur SA, GEDIMAT en précisait récemment l'objet et les limites :

"Racheter et développer des affaires aux normes GEDIMAT. Cette activité de maintien du réseau, avec aussi des opérations de portage, doit rester minoritaire, environ 15 % du chiffre d'affaires global du Groupe"

montrant ainsi un certain souci de maintenir l'équilibre.

Enfin, l'UNION FÉDÉRALE DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS (U.F.C.C.) a créé il y a quelques mois un "GROUPE DE PROGRES FINANCEMENT" qui a déjà commencé à étudier le problème des FILIALES et celui du FINANCEMENT.

Après les essais et les excès, après certains immobilismes et certaines fuites en avant, la réflexion est en marche.

Le nouveau droit coopératif en préparation permettra-t-il aux COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS de réaliser quelques ajustements dans leur STATUT PARTICULIER et de ré-articuler la combinaison groupe de personnes-entreprises, avec un ajustement RÉCIPROQUE des activités qui assure une place dans l'économie pour ceux pour qui elles fonctionnent ?

Pour terminer, une ultime remarque.

Quelles que soient les solutions qui se présentent pour répondre aux PROBLEMES ACTUELS DE FINANCEMENT DES COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS, ce qui nous semble important c'est que les BESOINS viennent d'une obligation - sous la contrainte de l'environnement économique - de DÉVELOPPEMENT.

Ce développement :

- *s'il est endogène et réalisé avec les sociétaires existants, transforme leur identité en les éloignant du PETIT COMMERÇANT ENTREPRENEUR INDIVIDUEL des origines.*

- *s'il est éxogène et se fait par croissance externe, il introduit dans le GROUPE DE PERSONNES des ACTEURS NOUVEAUX qui peuvent avoir une origine, un statut social, une perspective notamment vis-à-vis de la PROPRIÉTÉ, qui soient complètement différents.*

Comment s'établiront les nouvelles correspondance entre les Activités, les Acteurs, et les Régles dans les COOPÉRATIVES DE COMMERÇANTS DÉTAILLANTS ?

L'actualité et les débats en cours sont trop prégnants pour qu'on formule des hypothèses.

Il faudra y revenir.

*
* *