

# Qui sont les coopérateurs de

Qu'ils soient hommes ou femmes, jeunes ou vieux, plus ou moins bardés de diplômes, tous ont fait le choix de se tourner vers l'entrepreneuriat et de s'appuyer sur le modèle coopératif. Quelles sont leurs motivations? Comment ce système les aide-t-il dans leurs projets? Portraits croisés de quatre chefs d'entreprise.

**M**iguel Jonchère le confesse : « J'ai une formation de comptable, mais je n'étais pas disposé aux études. » En revanche, l'homme était assurément destiné à un secteur qui aime les

chiffres, celui du commerce. Une fois sa formation en poche, il rejoint à l'âge de 22 ans le magasin E. Leclerc d'Angers, détenu par son oncle, en 1980. Il débute en tant que chef du rayon bazar, puis gravit peu à peu les échelons... jusqu'à devenir directeur du site quatre ans après son arrivée.

Miguel Jonchère nourrit alors rapidement l'envie d'avoir son propre point de vente. Son projet est validé par le groupement indépendant en 1989. Le début d'une longue aventure... Il ouvre, cette année-là, 1 200 m<sup>2</sup> de surface de vente à Olonne-sur-Mer,

en Vendée. Quatre agrandissements plus tard, son magasin, qui s'étale sur 6 780 m<sup>2</sup>, est désormais entouré d'une galerie marchande d'une trentaine de magasins, d'un Brico E. Leclerc et d'un Espace culturel E. Leclerc.

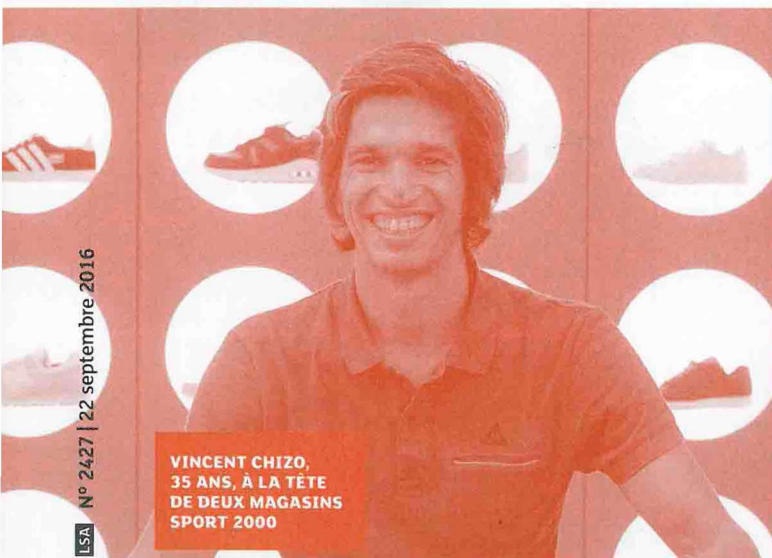
Impliqué dans le mouvement, Miguel Jonchère a, en outre, exercé, pendant dix-huit ans, la fonction de président de la base logistique Sca Ouest, qu'il vient de quitter cet été. « Le système E. Leclerc permet de donner sa chance aux jeunes, avance-t-il, avec le soutien de ses pairs. L'ascenseur social reste possible. On peut toujours évoluer », assure le passionné, qui a transmis à son fils son goût pour l'entrepreneuriat.

## MÉTHODOLOGIE

Étude menée par la Fédération du commerce associé (FCA) auprès de 10 000 chefs d'entreprise, du 24 février au 15 mars 2016

## Un engagement dans la durée

Comme Miguel Jonchère, nombreux sont convaincus de la pertinence de ce système. En témoignent les 40 % de coopérateurs ■■■■■



VINCENT CHIZO,  
35 ANS, À LA TÊTE  
DE DEUX MAGASINS  
SPORT 2000



CHRISTELLE MASSINES,  
34 ANS, GÉRANTE DE  
SIX BIJOUTERIES DE LA  
COOPERATIVE SYNALIA

# la distribution ?

## LE PROFIL TYPE DE CES PATRONS



### LE COMMERCE COOPÉRATIF, C'EST QUOI ?

Il est constitué d'entrepreneurs indépendants, propriétaire de leur(s) magasin(s) et du réseau ou de l'enseigne. Ils se regroupent ensuite afin de mutualiser des moyens tels que le marketing, la formation ou la communication. Ce secteur pèse 30 % du commerce de détail. Il compte plus de 32 000 entrepreneurs et 541 000 salariés répartis dans près de 45 000 points de vente.

## Ce qu'il faut retenir de l'étude

### DES PROFILS VARIÉS

**37 ans**, c'est l'âge moyen de l'installation des chefs d'entreprise en tant que coopérateur

**40%** des chefs d'entreprise ont fait le choix de ce modèle depuis plus de vingt ans

**75%** d'entre eux sont des hommes

**60%** estiment que la coopérative était une vocation pour eux

### UNE VISION RH SUR LE LONG TERME

**93%** pensent que « tout le monde a sa chance » dans le commerce coopératif et associé

**52%** des patrons essaient de promouvoir en priorité un salarié de l'entreprise en l'accompagnant si besoin avec un dispositif de formation

**Priorité n° 1 selon eux :** maintenir une activité pérenne sur le long terme

**26%** estiment qu'il est prioritaire de recruter et de faire évoluer ses collaborateurs

### DES ANCIENS DU COMMERCE

**53%** ont repris une entreprise existante

**35%** étaient salariés dans un groupement avant de se lancer dans l'entrepreneuriat. Près des trois quarts exerçaient déjà dans le commerce

**71%** ont fait des études supérieures et **29%** de ces chefs d'entreprise n'ont pas leur baccalauréat

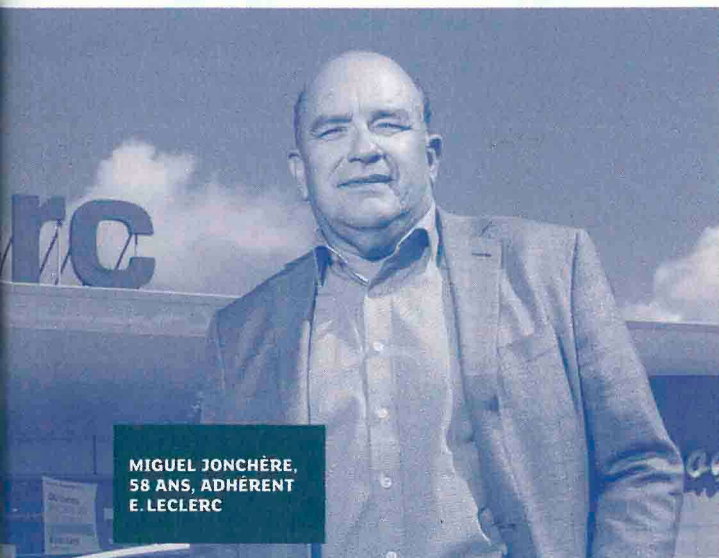
**1 entrepreneur sur 4** est un ancien apprenti

### L'IMPORTANCE DE LA TRANSMISSION

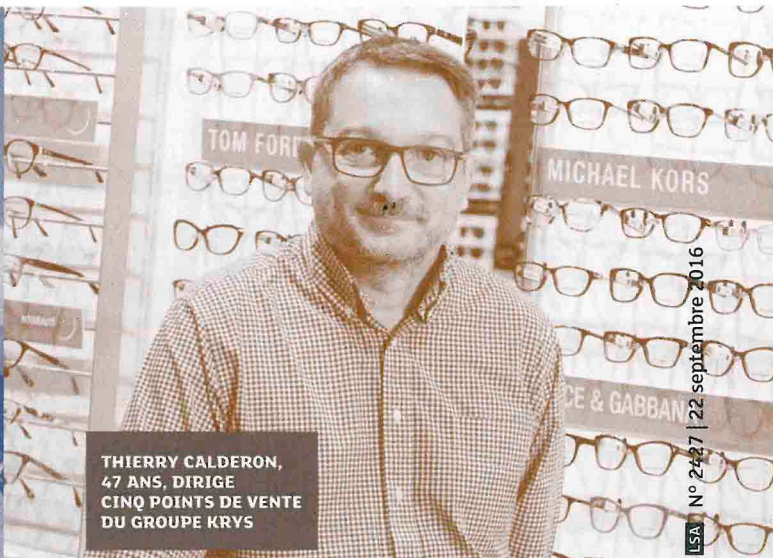
**44,5%** des chefs d'entreprise aimeraient passer le flambeau à un salarié de leur entreprise

**31,5%** envisagent de transmettre leur entreprise à un repreneur partageant les mêmes valeurs

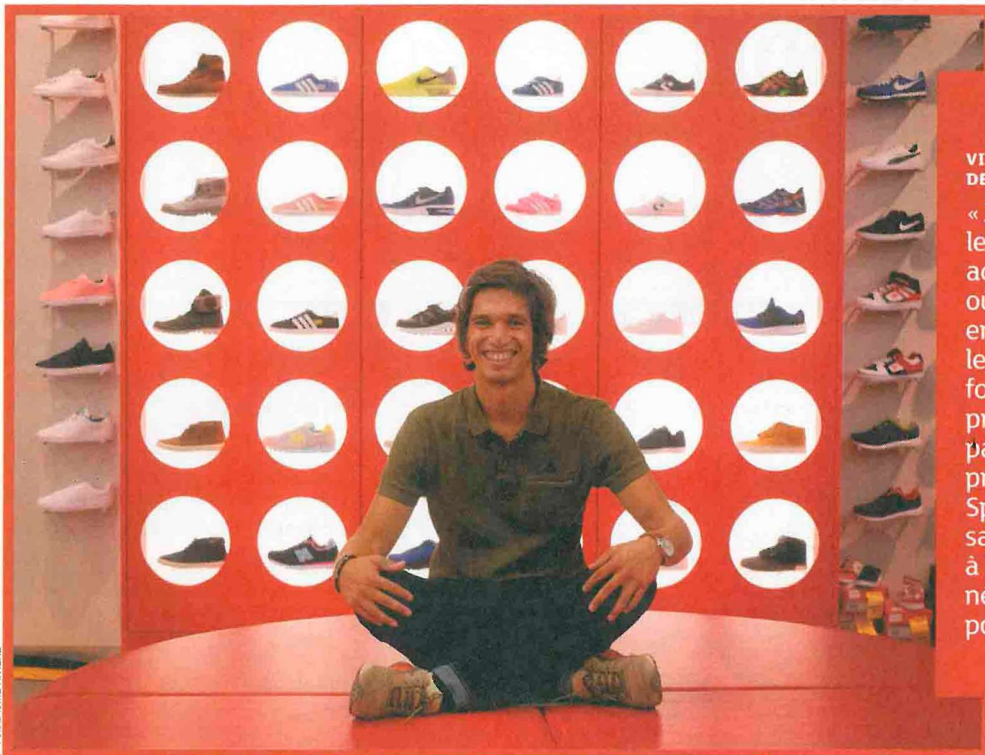
**23,5%** souhaiteraient en faire profiter un membre de leur famille



MIGUEL JONCHÈRE,  
58 ANS, ADHÉRENT  
E. LECLERC



THIERRY CALDERON,  
47 ANS, DIRIGE  
CINQ POINTS DE VENTE  
DU GROUPE KRYS



© GUILLAUME RIVIÈRE

VINCENT CHIZO, 35 ANS, À LA TÊTE DE DEUX MAGASINS SPORT 2000

« J'ai débuté dans le magasin de ma mère, adhérente Intermarché, où j'ai gravi les échelons en passant par tous les postes. C'est très formateur, et ça nous prépare à bien réussir par la suite. Je dirige à présent deux magasins Sport 2000 et quinze salariés. Je suis membre à la commission de la négociation des achats pour le groupement. »

## L'ASCENSEUR SOCIAL JOUE À PLEIN

Réponse en % à la question « Avant de devenir chef d'entreprise du commerce coopératif et associé (CCA), vous avez été... ? » (plusieurs réponses possibles)

Source : FCA



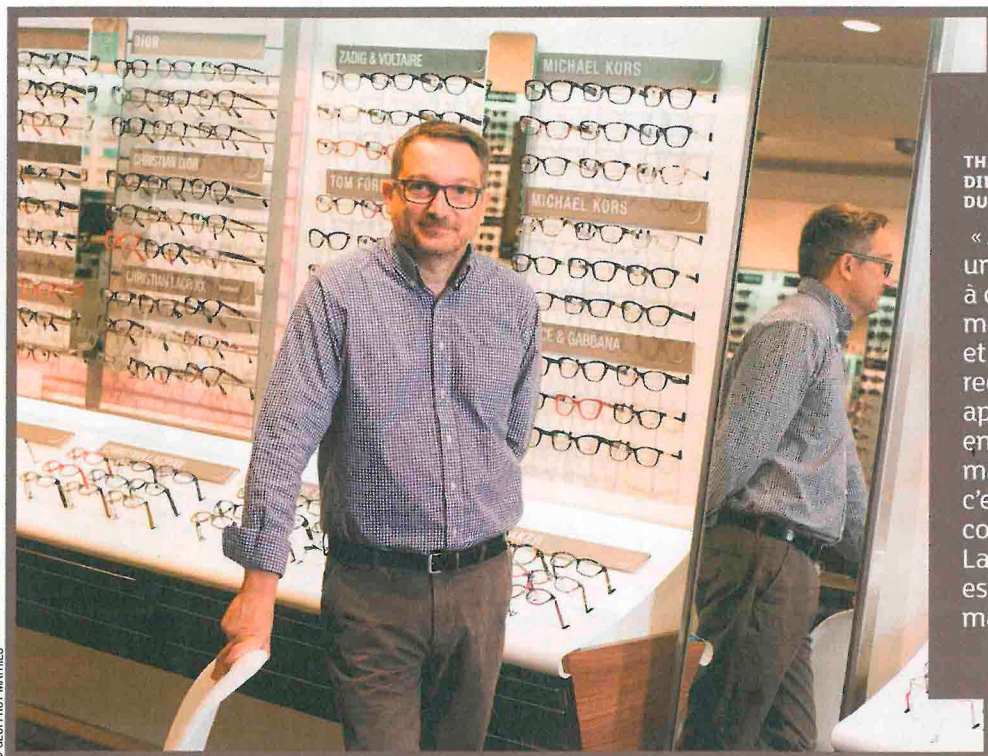
35 % des 10 000 chefs d'entreprise sondés ont d'abord été salariés dans un commerce coopératif. Tous soulignent le rôle d'ascenseur social qui reste possible dans ce modèle, et qu'à leur tour ils entretiennent en misant sur la formation de leurs salariés.

fidèles qui exercent dans le modèle coopératif depuis plus de vingt ans. C'est l'une des conclusions de la vaste étude menée par la Fédération du commerce coopératif et associé (FCA), en février et en mars derniers, auprès de 10 000 patrons en France. Cet engagement dans la durée est motivé, pour près de la moi-

tié des répondants (47 %), par un choix de carrière mûrement réfléchi. Quelque 14 % assurent même qu'il s'agit d'un rêve d'enfant !

### Le collectif valorisé

Parmi les points forts de ce modèle, les sondés citent d'abord qu'il aide à « rompre l'isolement » (84 %), qu'il permet de mieux résister à la crise (74 %), de « sécuriser un projet » (72 %), et d'obtenir des résultats meilleurs que la moyenne du marché (70 %). Thierry Calderon, responsable de cinq magasins – et de 22 salariés – du groupe Kryss dans le Sud-Est de la France, atteste de ces atouts : « Pour moi, le modèle coopératif, ce sont des gens qui vous font confiance et vous aident pour ouvrir votre magasin, comme on l'a fait pour moi. » Il soutient également qu'il existe une émulation entre les directeurs, et surtout entre les propriétaires des magasins et les associés, qui s'échangent volontiers leurs « best practices » (meilleures pratiques), notamment lors des réunions entre membres de l'enseigne. « Cela renforce ainsi la notion de collectif et d'appartenance », ajoute-t-il encore. À l'instar de Thierry Calderon, plus de 70 % des coopérateurs plébiscitent d'ailleurs cette organisation. La raison est simple, selon



© GEOFFROY MATHEU

**THIERRY CALDERON, 47 ANS, DIRIGE CINQ POINTS DE VENTE DU GROUPE KRYS**

« J'étais salarié chez un opticien qui m'a aidé à ouvrir mon premier magasin. Cette confiance et la formation que j'ai reçues m'ont beaucoup apporté. La solidarité entre les directeurs de magasins est précieuse, c'est pourquoi j'ai été coordinateur régional. La réussite du groupe est aussi importante que ma réussite personnelle. »

## LES FORCES SOLIDAIRES DU GROUPEMENT SELON LEURS MEMBRES

Réponse, en %, à la question « Votre groupement vous a-t-il aidé à... ? »

Source: FCA

Rompre l'isolement	OUI	NON
	84	16
Résister à la crise	74	26
Sécuriser votre projet	72	28
Avoir des résultats supérieurs au marché	70	30

La majorité des coopérateurs estiment que ce modèle offre la possibilité d'échanger entre les directeurs de magasins et surtout entre les adhérents. Un levier efficace pour se confier des bonnes pratiques et prospérer.

■■■■ Alexandra Bouthelier, déléguée générale de la FCA : « Le modèle coopératif continue de faire ses preuves. En effet, le taux de réussite des coopératives, après trois ans d'installation, s'élève à 84 %, alors que la moyenne dans le commerce est à 61 %. »

### De moins en moins d'héritiers

Autre enseignement marquant de l'enquête de la FCA : 53 % de ces patrons affirment avoir repris une entreprise existante. La création d'une société concerne 34 % des participants, le reste (13 %) a hérité d'une structure existante.

Une donnée qui tend à diminuer. « Le poids de la transmission devient moins important. À l'heure actuelle, on estime qu'il concerne un chef d'entreprise sur sept », précise encore Alexandra Bouthelier. À noter également que 86 % d'entre eux ont repris ou créé leur activité par leurs propres moyens.

En remontant encore dans le parcours de ces commerçants, on constate que près d'un quart d'entre eux ont opté pour l'apprentissage (CAP-BEP) durant leurs études. La majorité (71 %) a poursuivi des études, 27 % sont même passés par la case grande école après le baccalauréat... Diplôme que n'ont pas 29 % des chefs d'entreprise interrogés. Le parcours le plus classique observé, à la lumière de cette étude, reste donc celui du salarié qui s'est converti ensuite en entrepreneur. Trois quarts des participants ont ainsi suivi cette voie. En général, ce cap est franchi à l'âge de 37 ans. Parmi eux, 35 % exerçaient déjà dans un groupement.

Vincent Chizo, 35 ans, illustre parfaitement ce schéma. Avec une mère adhérente chez Intermarché, lui a été « biberonné » au modèle coopératif. Dès les vacances solaires, il aide à toutes les tâches. Il effectue par la suite un bac pro de commerce en alternance dans le point de vente, période pendant laquelle il s'essaie à de ■■■■



© MARTIAL RUAUD / ANDIA.FR

**MIGUEL JONCHÈRE, 58 ANS, ADHÉRENT E. LECLERC**

« Le mouvement E. Leclerc propose un système de parrainage qui est obligatoire pour devenir adhérent. Je le suis moi-même depuis 1989, et j'ai formé trois directeurs de magasin qui sont à présent des adhérents. Certains ont commencé comme chef de secteur. C'est un parcours initiatique très riche qui donne des opportunités aux jeunes. »

## LA PÉRENNITÉ DE L'ACTIVITÉ, PRIORITÉ DES PATRONS

Classement en réponse à la question « Quelle est votre priorité en tant que chef d'entreprise ? »

Source: FCA



Parmi les impératifs de ces chefs d'entreprise, la pérennité de leur activité économique arrive en tête. À noter l'importance accordée au recrutement et à la formation de leurs salariés, qui se hissent dans le podium de leurs priorités.

■ ■ ■ ■ ■ nombreuses fonctions : chef de rayon, hôte de caisse, mise en rayons... À la fin de ses études, Vincent Chizo devient adjoint dans cet Intermarché, dirigé par son frère aîné. Au moment d'effectuer sa demande d'agrégation pour, à son tour, intégrer le cercle des adhérents des Mousquetaires, une opportunité s'offre à lui : un magasin Sport 2000 est à céder dans sa ville, à Lézignan-Corbières, dans l'Aude. Il l'achète en 2009, le transfère et l'agrandit, avant d'en ouvrir un second, en 2014, à Carcassonne. « J'ai voulu franchir le pas d'avoir mes magasins. Il était évident pour moi de m'adosser à une

coopérative, car cela permet de bénéficier d'une notoriété d'enseigne, du marketing et des moyens de communication notamment », souligne Vincent Chizo. Comme lui, les coopérateurs de l'étude de la FCA possèdent en moyenne un à deux magasins. « Avoir plusieurs points de vente permet de diminuer les risques, surtout quand les ventes sont saisonnières », argumente, de son côté, Christelle Massines, qui a racheté six bijouteries en Bretagne.

### Précieux collaborateurs

Pour elle, le changement fut radical. Cette diplômée de l'école supérieure de commerce (ESC) de Toulouse a commencé sa carrière dans un cabinet d'audit, avant de changer de région et de vie, en 2014, à la faveur de l'entrepreneuriat. Mais passé de l'analyse financière à la bijouterie ne s'improvise pas. Elle l'assure, le choix de la coopérative Synalia l'a aidée à se décider : « Le réassort des produits est automatique, ce qui nous permet de nous concentrer plus aisément sur la formation de nos équipes. » Christelle Massines mise grandement sur l'accompagnement et la formation pour perfectionner ses employés. « Comme je ne suis pas bijoutière, on ne voulait pas dire à nos salariés "laissez-nous agir". Au contraire, nous les res-



**CHRISTELLE MASSINES, 34 ANS,  
GÉRANTE DE SIX BIJOUTERIES DE  
LA COOPÉRATIVE SYNALIA**

« Diplômée de l'ESC de Toulouse, je travaillais dans un cabinet d'audit. J'ai saisi l'opportunité de changer de vie en achetant six bijouteries en Bretagne. Je ne voulais pas acheter un seul magasin, car les ventes de ces boutiques sont très saisonnières. Je suis maintenant une manager, et mes 30 salariés ont de vraies responsabilités. »



© FANCH GALVIEL / ANDIA.FR

ponsabilisons beaucoup en fonction de leurs compétences et des motivations de chacun. Nous nous appuyons sur l'Union de la bijouterie horlogerie pour proposer des formations adéquates», explique la gérante.

C'est, en effet, un des enjeux cruciaux indiqués par les coopérateurs, qui placent la formation parmi leurs priorités. « L'une de mes plus grandes fiertés, c'est d'avoir accompagné et formé des étudiants, dont certains étaient en échec scolaire. Ils sont devenus aujourd'hui d'excellents opticiens, sur lesquels je compte pour prendre des responsabilités », témoigne Thierry Calderon (Krys). Plus de 50 % des coopérateurs sondés perpétuent la promotion interne des salariés. Motivation qui se retrouve dans les critères de recrutement, les qualités personnelles et l'expérience sont ainsi les deux aspects qui intéressent le plus ces dirigeants. « J'ai formé de nombreux jeunes. Et, durant ma carrière, j'ai aidé trois de mes directeurs de magasin à devenir, à leur tour, des adhérents E. Leclerc », raconte fièrement Miguel Jonchère.

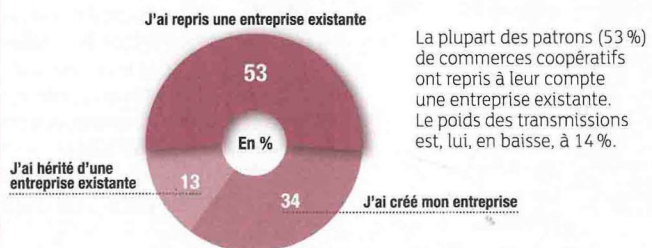
### Les compétences plus que la famille

Au moment de la transmission de l'activité, le rôle central des salariés se vérifie encore. Les chefs d'entreprise interrogés par la FCA assurent

### UNE MAJORITÉ D'OUTSIDERS DEVENUS CHEFS D'ENTREPRISE

Réponse, en %, à la question « Comment êtes-vous devenu chef d'entreprise ? »

Source : FCA



regarder en priorité les compétences du repreneur ; 44,5 % d'entre eux déclarent, de surcroît, vouloir léguer leur commerce à l'un de leurs employés. Et quelque 31,5 % souhaiteraient, dans l'idéal, le confier à un autre coopérateur. Le « réflexe familial » est, quant à lui, avancé par 23,5 % des sondés.

Quel qu'il soit, le repreneur doit, aux yeux de ces dirigeants, être tout d'abord compétent, s'engager à garder l'ensemble des salariés en place et respecter les valeurs inhérentes au modèle du groupement. Trois éléments cruciaux pour cet échantillon de coopérateurs. ■■

JULIE DELVALLÉE