

REPÈRES

Le magazine du commerce coopératif et associé – N° 770 / Mai-juin 2026

Tour d'horizon

Transmission-reprise :
l'urgence silencieuse

Journal de bord

COFAQ veut faire
entendre la voix
des indépendants



Pour un commerce souverain

Grand invité

Antoine Saintoyant :
« Le commerce
de proximité est
plus qu'un acteur
économique :
c'est un pilier social
et civique »

Les Rencontres
de la FCA 2026

Pour un commerce souverain

Affirmer nos choix
Choisir notre avenir



FÉDÉRATION DU COMMERCE
COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ

02 juin 2026 à 9h

Cité internationale universitaire de Paris



Retrouvez toutes les informations
sur commerce-associe.fr
ou en scannant ce QR code



In Extenso
EXPERTS-COMPTABLES

Pour un commerce souverain

La souveraineté et le commerce entretiennent, depuis l'origine des sociétés organisées, une relation complexe,

faite à la fois de tension, de complémentarité et d'enrichissement mutuel. La première affirme la capacité d'une communauté politique à décider par elle-même, à choisir sa propre histoire plutôt que de se résigner à être l'objet de celle des autres, en protégeant un ordre interne et en assurant la continuité d'une volonté politique. Le second, à l'inverse, introduit le mouvement et l'ouverture : ouverture aux biens, aux idées, aux innovations et aux savoir-faire d'ici et d'ailleurs. Pourtant, loin de constituer une contradiction irréductible, cette opposition apparente révèle un défi fécond : comment conjuguer l'exigence de maîtrise avec la dynamique de l'échange, sans sacrifier ni l'une ni l'autre ? Car le commerce ne met pas seulement à l'épreuve les frontières souveraines ; il peut aussi **devenir l'un des moyens par lesquels une nation accroît sa capacité d'action**, étend son influence et renforce son attractivité.

Réduire le commerce à une force de dissolution reviendrait à gravement ignorer son rôle historique dans la construction des puissances politiques. Les États qui ont su organiser les échanges, sécuriser les routes commerciales, maîtriser les ressources stratégiques et stimuler l'innovation ont souvent consolidé leur souveraineté bien davantage qu'ils ne l'ont compromise. **Le commerce ne nie pas le pouvoir : il lui offre au contraire de nouveaux instruments d'expression**. Il transforme la souveraineté en lui donnant une portée économique, technologique et normative qui dépasse finalement la seule maîtrise territoriale.

Cette évolution apparaît justement avec une particulière netteté dans les économies contemporaines. Désormais, la souveraineté ne se mesure plus uniquement à l'étendue des frontières ou à la puissance militaire, mais aussi à la capacité d'influencer les règles du jeu mondial, de protéger

les secteurs essentiels, de développer des filières stratégiques ou encore d'imposer des standards, qu'ils soient économiques, technologiques, industriels, environnementaux ou culturels. Dans cette perspective, **l'ouverture commerciale peut devenir un levier de puissance autant qu'un vecteur de prospérité**. Une nation souveraine n'est pas nécessairement celle qui se replie, mais celle qui sait choisir ses dépendances, organiser ses interdépendances et transformer les échanges en avantage stratégique.

Il serait dès lors vain d'opposer souveraineté et commerce comme deux principes irréconciliables. Leur relation relève davantage d'une dialectique constructive. Une souveraineté privée d'échanges risquerait de s'appauvrir dans l'isolement ; un commerce détaché de toute régulation politique pourrait se dissoudre dans l'instabilité et le déséquilibre. L'enjeu véritable réside donc dans leur articulation : faire de l'ouverture non une dilution, mais une extension maîtrisée de la puissance collective ; **faire de la souveraineté non un refus du monde, mais une capacité à y agir avec autonomie et confiance**.

Ainsi comprise, la souveraineté ne disparaît pas dans le commerce : elle s'y redéfinit et s'y approfondit. Elle acquiert une dimension plus souple, plus stratégique, fondée non seulement sur la protection, mais aussi sur la capacité à créer, à attirer, à négocier et à rayonner. Gouverner aujourd'hui ne consiste plus seulement à tracer des frontières ; c'est aussi savoir orienter les flux, façonner les interdépendances et faire du commerce un instrument de stabilité, d'influence et de prospérité durable. ●



FCA

Olivier Urrutia,

Délégué Général de la Fédération du Commerce Coopératif et Associé

LA CHRONIQUE

Un projet pour demain



Eric Avenel/FCA

Jean Pierre Dry,
Président
de la Fédération
du Commerce
Coopératif et
Associé

Nous avons entendu parler durant des mois, post Covid, du terme résilience. Il fallait résister, garder son sang-froid et coûte que coûte, ou quoiqu'il en coûte, je vous laisse le choix du terme, rester efficace malgré les circonstances. Et nous avons réussi.

Après la résilience, voici désormais la souveraineté qui devient le maître mot des politiques. Redevenons maîtres chez nous. Nous avons toutes les capacités, d'imagination, de création, d'innovation, pour retrouver cette souveraineté dont toutes nos entreprises sont capables, mais à une condition : que l'on les libère. Les libérer du carcan administratif, entre autres, qui freine le développement et l'envie d'avancer, de créer.

Dans notre domaine, le commerce, nous avons les capacités, les armes, pour reprendre en main nos approvisionnements. Je n'insisterai jamais assez sur la nécessité de se regrouper pour générer des accords favorables à nos entreprises. J'ajouterai que certains de nos adhérents ont su, et savent le faire avec succès. C'est aussi ça, retrouver sa souveraineté.

Mais soyons lucides, nous ne pourrons pas retrouver notre souveraineté dans tous les domaines, ceci est une évidence. Mais là où nous sommes les meilleurs, devenons des leaders.

La souveraineté ne doit pas non plus se limiter à la France. N'oublions jamais que nous sommes également européens et que l'Europe doit aussi devenir souveraine. L'addition de nos intelligences devrait nous faire gagner du temps et nous permettre d'y parvenir.

La souveraineté doit devenir pour nous tous un vrai projet. C'est à cette condition que nous serons capables d'y répondre, j'en suis convaincu.



Alamy

6

TOUR D'HORIZON

Transmission-reprise.
L'urgence silencieuse
— Page 6

Le gouvernement passe
en mode « Notre Dame »
— Page 6

Souveraineté. Vers une
préférence européenne ?
— Page 7

8 JOURNAL DE BORD

Intersport continue de gagner
du terrain
— Page 8

Biocoop, 40 ans de bio...
et un retour de la croissance
— Page 8

COFAQ veut faire entendre
la voix des indépendants
— Page 9



DR/Image générée par IA

10

GRAND LARGE

Pour un commerce souverain

De quoi la souveraineté est-elle le nom ? La réorganisation du monde autour de pôles de puissance a renvoyé l'Union européenne à ses propres enjeux de souveraineté et, en son sein, la France aux siens.

— Page 12

Radiographie

— Page 15

L'invité

Antoine Saintoyant, directeur de la Banque des Territoires et directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts

— Page 16

18 PERSPECTIVES

Le modèle coopératif : des entreprises souveraines pour le meilleur du monde

Jérôme Saddier

— Page 18

C'est dans toute la chaîne de valeur du commerce que la souveraineté doit s'imposer.

Philippe Goetzmann

— Page 19

La souveraineté en trois questions.

François-Xavier Awatar

— Page 20

Le paiement, objet de toutes les attentions.

Charlotte Pagot

— Page 21

22 ESCALES

À lire, à voir, à découvrir... et l'agenda de la FCA

Qui sommes-nous ?

La FCA fédère 180 groupements et enseignes du commerce coopératif et associé. Un modèle unique qui repose sur la mutualisation d'outils et de services par des chefs d'entreprise indépendants. Ses piliers ? Propriété partagée, performance économique, gouvernance démocratique.

La Fédération a pour mission de faire connaître, reconnaître et rayonner le modèle. Elle accompagne les groupements et les chefs d'entreprise indépendants sur des questions économiques, juridiques, fiscales, réglementaires ou encore techniques, elle porte leur voix auprès du gouvernement, des parlementaires, des administrations publiques, des élus locaux et dans les principales instances du commerce en France, et elle participe à faire vivre un écosystème vertueux au service du commerce et des commerçants indépendants.

Le commerce coopératif et associé représente aujourd'hui plus de 40 % du commerce de détail en France, 41 000 chefs d'entreprise indépendants, 52 000 points de vente, plus d'une pharmacie sur deux et 650 000 emplois.

FÉDÉRATION DU COMMERCE
COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ

77, rue de Lourmel
75015 Paris
Tél. : 01 44 37 02 00

www.commerce-associe.fr

fca-commerce-associe

FCACommerce

FCA.CommerceAssocie

Couverture © DR/Image générée par IA

Repères est édité par la Fédération du Commerce Coopératif et Associé (FCA), 77 rue de Lourmel, 75 015 Paris • Directeur de la publication : Olivier Urrutia • Conception graphique : La mécanique du sens • Impression : Gestion Graphique - 4-6 rue Jules Verne - 95320 Saint-Leu-la-Forêt • Dépôt légal à parution. ISSN 0753-3454.

Transmission-reprise L'urgence silencieuse

Près de 500 000 dirigeants partiront à la retraite dans les dix prochaines années, mettant en jeu plus de trois millions d'emplois. Face à cette vague démographique, le gouvernement veut désormais faire de la transmission reprise une « *grande cause nationale* ». Réuni à Bercy le 23 avril dernier, un large écosystème d'acteurs économiques, entreprises, réseaux consulaires, fédérations et financeurs, a dressé un constat préoccupant : la France manque encore de repreneurs et surtout d'anticipation.

Chaque année, environ 22 000 entreprises cessent leur activité faute de repreneur, tandis que les cessions de fonds de commerce ont chuté de 30 % depuis 2010. Un phénomène particulièrement sensible dans les territoires, où ces fermetures fragilisent l'emploi local, les savoir-faire et parfois des filières entières. Selon CCI France, 70 % des dirigeants prévoyant de transmettre leur entreprise dans les deux à trois ans n'ont encore engagé aucune démarche d'accompagnement.

2027, LA CAMPAGNE AVANT LA CAMPAGNE

À un an de la présidentielle, la bataille politique est déjà lancée dans un paysage plus fragmenté que jamais. À gauche comme à droite, les candidatures se multiplient sans qu'aucune figure ne parvienne encore à s'imposer clairement, tandis que le RN semble solidement installé au cœur du jeu. Selon Ipsos, 86 % des Français déclarent déjà s'intéresser à l'élection et 74 % souhaitent un changement profond pour le pays. Derrière les jeux d'appareil, les enjeux de fond reviennent au centre du débat : pouvoir d'achat, sécurité, santé, dette, industrie ou souveraineté économique. Dans ce contexte, les fédérations et organisations patronales, de la FCA au MEDEF, souhaitent déjà faire entendre la voix des entrepreneurs et peser sur les propositions des futurs candidats.



Le sujet dépasse désormais la seule question entrepreneuriale. Souveraineté économique, maintien de l'activité dans les territoires, transmission des compétences : la reprise d'entreprise apparaît de plus en plus comme un enjeu stratégique. Le ministre Serge Papin a ainsi dévoilé plusieurs mesures : campagne de sensibilisation des dirigeants de plus de 55 ans, accompagnement renforcé via les CCI et CMA, nouvelles pistes fiscales dans le PLF 2027 et diffusion d'un guide pratique dédié à la transmission reprise.

Très mobilisée sur ces sujets, la FCA défend de longue date des dispositifs jugés essentiels à la continuité des entreprises indépendantes, comme le Pacte Dutreil, régulièrement débattu ces derniers mois dans le cadre des discussions budgétaires. ●

LE GOUVERNEMENT PASSE EN MODE « NOTRE DAME »

Après la réouverture de Notre Dame de Paris, Emmanuel Macron veut désormais étendre cette « méthode » à d'autres grands projets français.

« *Chaque fois qu'on veut faire quelque chose, il faut appliquer la méthode Notre Dame* », a plaidé le président de la République, en référence au chantier mené en cinq ans grâce à des procédures simplifiées et un pilotage resserré.

Le gouvernement entend ainsi accélérer près de 150 projets jugés stratégiques dans l'industrie, l'énergie, les transports ou encore l'agriculture. Une logique de simplification saluée par une partie du monde économique, mais qui relance le débat sur l'équilibre entre accélération des projets, concertation locale et exigences environnementales.

EN CHIFFRE

17 MILLIARDS

d'euros investis par les entreprises dans l'apprentissage.

Ce montant comprend la contribution unique à la formation professionnelle et à l'alternance, mais aussi les salaires versés aux apprentis. Un effort essentiel pour accompagner la montée en compétences et l'insertion des jeunes.



SÉCURITÉ DES COMMERCES : LE GOUVERNEMENT MUSCLE SON ARSENAL

Le gouvernement a dévoilé début mai un nouveau plan de sécurité dédié aux commerces de proximité. Parmi les mesures annoncées : extension de la vidéoprotection assistée, autorisation des caméras piétons pour les agents de sécurité privée, renforcement des pouvoirs des polices municipales et création d'une cellule interministérielle dédiée à la sécurité des commerces. L'objectif affiché : mieux lutter contre les incivilités, les vols et les fermetures forcées qui fragilisent l'activité commerciale dans de nombreux territoires.

ENCHIFFRE

100 000

produits retirés du marché.

C'est le nombre d'articles signalés puis retirés de la vente après les contrôles menés par la DGCCRF sur plusieurs marketplaces étrangères. Parmi les produits analysés, 46 % ont été jugés non conformes et dangereux.

LE GRAND RETOUR DES FRONTIÈRES COMMERCIALES

Hausse des droits de douane américains sur les véhicules européens, extension du tarif douanier zéro entre la Chine et l'Afrique, réforme historique de l'Union douanière européenne... partout, les échanges commerciaux se redessinent. L'Union européenne prépare notamment une profonde transformation de ses règles douanières d'ici 2028 afin de mieux encadrer l'explosion du e-commerce. Les *marketplaces* deviendront directement responsables des droits de douane et de la TVA sur les produits vendus dans l'UE. Bruxelles prévoit aussi la suppression de l'exonération sur les colis de moins de 150 euros et la création d'une nouvelle autorité douanière européenne basée à Lille. Une évolution majeure dans un contexte de tensions commerciales mondiales croissantes et de lutte contre la concurrence déloyale des plateformes étrangères.



DR

Souveraineté

Vers une préférence européenne ?

Face aux tensions commerciales et aux dépendances industrielles, Bruxelles accélère sa stratégie de souveraineté économique. Présenté début mars, le futur « accélérateur industriel » européen fixe notamment l'objectif de porter la part de l'industrie manufacturière à 20 % du PIB de l'Union d'ici 2035. Au cœur des discussions : l'émergence d'un véritable « Made in EU », avec davantage de préférence européenne dans les marchés publics et les politiques industrielles. Une orientation qui suscite déjà des tensions avec Pékin, la Chine menaçant Bruxelles de contre-mesures commerciales. ●



Intersport continue de gagner du terrain

Dans un marché français du sport en léger recul en 2025 (-0,3%), Intersport confirme la solidité de son modèle coopératif.

Le groupement affiche un chiffre d'affaires de 3,91 milliards d'euros TTC, en progression de +1%, et consolide sa place de numéro deux du secteur en France.

Cette dynamique repose notamment sur une forte fidélité client et sur la proximité de son réseau d'adhérents, présents sur l'ensemble du territoire. « Notre modèle coopératif résilient continue de progresser », souligne Gérard Leclerc, président-directeur général d'Intersport France, Belgique,



14,5

millions de porteurs de carte fidélité chez Intersport, représentant 87% de son chiffre d'affaires.

Espagne et Portugal. Le réseau compte désormais près de 1 000 magasins et plus de 300 adhérents. Face aux tensions sur le pouvoir d'achat, l'enseigne assume une stratégie offensive sur les prix afin de continuer à gagner des parts

de marché. Gammes à prix engagés, produits accessibles ou références de grandes marques proposées sous les prix conseillés : le positionnement se veut clair.

« Il faut que l'on se batte sur les prix pour rendre le sport plus accessible », insiste Gérard Leclerc.

Le groupement continue également de renforcer ses positions sur plusieurs catégories stratégiques, notamment le football, où il revendique 56% de part de marché. Partenaire historique du football français et distributeur officiel de la FFF, Intersport entend capitaliser sur la Coupe du monde 2026 avec une importante activation à Paris. Dans un environnement toujours dominé par Decathlon, la coopérative poursuit ainsi une trajectoire de conquête fondée sur la proximité de ses adhérents, la fidélisation de ses clients et une politique offensive sur les prix. ●



Adobe Stock



BIOCOOP, 40 ANS DE BIO... ET UN RETOUR DE LA CROISSANCE

Quarante ans après sa création, Biocoop retrouve des couleurs. Après plusieurs années de ralentissement du marché bio liées à l'inflation et aux arbitrages de consommation, le leader du bio spécialisé renoue avec la croissance en 2025, dans un contexte de reprise progressive du secteur. Le groupement coopératif enregistre près de 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires, en progression d'environ +7%, et revendique près de 44% du marché du bio spécialisé. Biocoop s'appuie aujourd'hui sur un réseau de près de 740 magasins et 2 700 producteurs partenaires. Née des initiatives militantes des années 1970 puis structurée en coopérative nationale

en 1986, l'enseigne continue de défendre un modèle fondé sur la proximité, la structuration des filières agricoles et la gouvernance partagée. Le retour à la croissance du bio spécialisé profite également à d'autres réseaux comme Biomonde, dont l'activité progresse elle aussi en 2025. Dans un contexte où les attentes autour de la qualité alimentaire, de la traçabilité et des produits locaux restent fortes, les enseignes spécialisées semblent bénéficier d'un regain d'intérêt des consommateurs. Forte de cette dynamique retrouvée, Biocoop affiche désormais de nouvelles ambitions avec 160 ouvertures de magasins envisagées d'ici 2029.



Éric Champion, président
du groupe COFAQ.

COFAQ veut faire entendre la voix des indépendants

Face à la crise du bâtiment, à la pression sur les marges et à la concentration croissante du commerce, le Groupe COFAQ change de dimension. Au-delà de l'accompagnement de ses adhérents, la coopérative revendique désormais un rôle plus offensif dans le débat public pour défendre les commerçants indépendants et le modèle coopératif.

Un contexte économique qui fragilise les indépendants.

Le constat dressé par le Groupe COFAQ est sans détour. Recul de la consommation, investissements en berne, tensions inflationnistes, instabilité géopolitique : pour les distributeurs spécialisés, l'environnement économique reste particulièrement dégradé. Les marchés de la quincaillerie professionnelle, du négoce et de l'outillage, au cœur de l'activité du groupement, subissent directement le ralentissement du bâtiment et de la rénovation. Le secteur traverse une période de forte tension. Les mises en chantier atteignent leur plus bas niveau depuis vingt ans, tandis que les défaillances d'entreprises progressent dans de nombreux secteurs. Par effet de domino, toute la chaîne de valeur est touchée : artisans, distributeurs spécialisés, fournisseurs et réseaux de proximité.

Dans ce contexte, COFAQ entend défendre un modèle capable de préserver l'autonomie des entrepreneurs tout en leur donnant les moyens de rester compétitifs.

L'« indépendance augmentée » comme réponse. Pour le groupement, la réponse passe



Cédric Doux/Vikens/Communication

par le collectif. Le modèle coopératif est présenté comme un levier de résilience, fondé sur la mutualisation des outils, des achats, de la logistique et des services, sans remise en cause de l'indépendance des adhérents. COFAQ revendique ainsi une « indépendance augmentée », définie comme la capacité à renforcer la liberté d'entreprendre grâce à la puissance du collectif. Derrière cette formule, le groupe met en avant un plan d'action de long terme portant sur les conditions d'achat, les marges, les outils ou encore la différenciation locale.

Cette stratégie s'appuie sur un réseau conséquent : plus de 900 points de vente, 400 sociétés adhérentes et près de 10 000 emplois en France. Le groupement affirme par ailleurs continuer à créer de la valeur malgré un marché sous tension, avec un résultat consolidé attendu en hausse en 2026.

Une prise de parole plus offensive. Mais la véritable évolution est ailleurs. Historiquement discret, le Groupe COFAQ souhaite désormais peser davantage dans les débats économiques et réglementaires. Éric Champion, président du groupement, évoque une « vraie rupture » dans la culture de l'entreprise.

Le groupe entend défendre plus fortement la place des indépendants face à la concentration du marché et à la complexification réglementaire. Parmi les sujets cités : la concurrence entre modèles de distribution ou encore les conséquences de la dématérialisation des factures pour les groupements avec mandataires au paiement. En se positionnant comme « porte-drapeau » des indépendants, le Groupe COFAQ adopte une posture plus offensive. Une évolution qui traduit une tendance de fond : face aux mutations du commerce, le modèle coopératif et associé ne se contente plus de s'adapter, il entend aussi peser sur les règles du jeu. ●

GRAND LARGE



Pour un commerce souverain

Souveraineté, le mot est sur toutes les lèvres. Alors que les chaînes d'approvisionnement pharmaceutiques, énergétiques et technologiques sont malmenées par le Covid, la guerre en Ukraine ou le blocage du détroit d'Ormuz, que les États-Unis affirment leur puissance unilatérale,

que la Chine se fraie des débouchés pour son intarissable production, l'Amérique pour ses GAFAM et l'Inde pour ses ingénieurs, les opportunités d'hier se sont transformées en dépendances.

Mais de quoi la souveraineté est-elle le nom ? Longtemps cantonnée, dans l'ombre du souverainisme, au rejet du fédéralisme européen par les tenants de l'État-nation, elle connaît désormais une nouvelle carrière continentale. Une fois n'est pas coutume, le combat mené à l'échelle européenne face aux *marketplaces* étrangères a ainsi suscité des réactions enthousiastes en France. La réorganisation du monde autour de pôles de puissance a renvoyé l'Union européenne à ses propres enjeux de souveraineté et, en son sein, la France aux siens. ●



DR/Image générée par IA

Faire face au spectre de la décommercialisation

Alors que plane la menace de la décommercialisation, le modèle coopératif et associé démontre que la mutualisation et la gouvernance démocratique constituent les meilleurs remparts pour préserver l'indépendance de nos territoires et faire face aux géants mondiaux.

Dans le paysage du commerce, le mot de souveraineté a eu ces derniers mois un compagnon inquiétant, celui de décommercialisation, qui a fait l'objet à l'automne 2025 d'une mission sur l'avenir du commerce de proximité dont le PDG de Coopérative U, Dominique Schelcher, était l'un des co-rapporteurs, et d'une mission d'information au Sénat au printemps 2026. Et pour cause, la parenté du phénomène avec celui de désindustrialisation laisse présager tout son potentiel dévastateur.

Pourtant, tous les commerçants ne sont pas logés à la même enseigne. Les indépendants isolés souffrent de l'évolution des modes de consommation, de la pression législative, réglementaire et technologique, mais aussi d'une marge de manœuvre réduite pour répercuter dans leurs prix la hausse ininterrompue des coûts de l'énergie, des matières premières ou encore des loyers. L'U2P, qui représente les « entreprises de proximité », a

ainsi fait état d'une activité en baisse pour la troisième année consécutive. Un recul de 1 % en 2025 aggravé par le décalage avec une économie tricolore en croissance, elle, de 1,2 %. À l'autre extrémité du spectre, de grandes enseignes intégrées ont souffert d'une certaine inertie et d'une équation financière en « flux tendu » : le réseau fait office de variable d'ajustement pour assurer la rentabilité globale.

Dans le même temps, les groupements du commerce coopératif et associé, eux, poursuivent la consolidation de leur maillage territorial. Entre 2017 et 2024, le parc de points de vente sous ce modèle a progressé en moyenne de 8,3 % par an, alors que celui du commerce dans son ensemble stagnait voire reculait, à -0,2 %.

Le commerce coopératif et associé s'impose comme un modèle, au sens propre, de souveraineté. Intégralement articulé autour de l'indépendance de chefs d'entreprise qui entendent rester maîtres de leur magasin et de leur destin, il propose non seulement une voie différente pour entreprendre, faire émerger des champions et préserver un tissu économique local, mais esquisse aussi un chemin pour repenser collectivement notre souveraineté.

La fin de l'illusion : remonter la chaîne de valeur

Comme le rappelle l'expert et consultant Philippe Goetzmann, la souveraineté a parfois « *dérivé en hostilité au libre-échange* » pour servir de « *paravent à nos manques de compétitivité* ». Or, « *est souverain celui qui est libre de choisir ses dépendances* ». Or, trop longtemps, le débat public s'est focalisé sur

5,9
MILLIARDS

de « petits colis », c'est-à-dire d'une valeur inférieure à 150 euros, sont entrés dans l'UE en 2025, dont 91 % en provenance de Chine via des *marketplaces* comme Shein ou Temu.

Alamy



La vacance commerciale est loin d'être une fatalité : 37 % des villes françaises sont parvenues à la faire reculer depuis 2019, contre seulement 12 % entre 2014 et 2019 (étude FACT).

l'amont de la filière, en particulier agricole et industriel, en oubliant le rôle crucial du dernier kilomètre, voire en le tenant pour responsable des déboires de l'appareil productif. Au contraire, chercher à produire sur le sol national ou européen serait peine perdue si les canaux de distribution, captés par des plateformes digitales américaines ou chinoises, structuraient la chaîne de valeur en suivant leur intérêt propre. La maîtrise des centres de décision commerciaux en France et en Europe est un verrou d'autonomie stratégique. Le commerce et la distribution forment un maillon indispensable. S'il était fragilisé face aux géants extra-européens, toute la chaîne tremblerait : agriculture, industrie, mais aussi un vaste réseau de points de vente physiques dont les externalités positives, désormais largement documentées, se traduisent dans l'aménagement du territoire, le dynamisme local, la cohésion sociale, l'accompagnement des plus vulnérables, la création d'emplois ou encore la vie associative. >

Entre 2017 et 2024, **le parc de points de vente** sous le modèle coopératif et associé a progressé en moyenne de 8,3 % par an.



Alamy

L'entrée en vigueur de la taxe sur les petits colis le 1^{er} mars 2026 s'est traduite par 50 vols par semaine en moins pour l'aéroport de Roissy Charles-De-Gaulle.

celle de la mutualisation, lui donne les moyens de tenir tête aux géants internationaux non pas au moyen de la concentration mais au contraire par son assise territoriale. Les unions de coopératives, dont la gouvernance, fidèles aux principes du modèle, est toujours assurée par le bas, permettent par exemple « d'atteindre une taille critique sur les marchés d'achat internationaux tout en préservant l'ADN coopératif », rappelle François-Xavier Awatar. De quoi imaginer une architecture souple « capable de rivaliser avec les centrales mondiales sans sacrifier l'indépendance des membres ».

Cette puissance de frappe est essentielle pour aborder « le virage de l'IA » face aux « mastodontes chinois et américains » estime Philippe Goetzmann, la souveraineté commerciale devra d'ailleurs sans doute être « européenne par des consolidations ou des coopérations » car « avoir des commerçants puissants est une nécessité nationale et européenne ». ●

> Un repart démocratique face aux crises

Face aux chocs géopolitiques et macroéconomiques, l'architecture des groupements constitue précisément un bouclier de protection. Comme le souligne l'avocat François-Xavier Awatar, les groupements de commerçants indépendants forment en réalité le principal contrepoids au commerce intégré en France. Leur force tient à leur architecture juridique : « la coopérative dissocie pouvoir capitalistique et pouvoir décisionnel » grâce à la règle « un homme, une voix ». Cela les rend « imperméables aux pressions des marchés financiers et neutralise toute prise de contrôle hostile ».

En période de crise, cette « gouvernance démocratique devient un avantage opérationnel décisif » pour maintenir les emplois ou mutualiser les outils. Jérôme Saddier, président du Crédit Coopératif et de Coop FR, appuie cette vision : être « collectivement propriétaires de nos entreprises coopératives » garantit l'indépendance des choix stratégiques à travers un « ancrage local non seulement incontestable mais aussi structurant ». De plus, la sécurisation des réseaux par des « clauses de préemption » agit comme un véritable « bouclier territorial explicitement voulu par le législateur » pour empêcher les rachats opportunistes.

Le défi de la taille critique et de la transition technologique

Reste que pour peser dans le rapport de force mondial, il faut relever le défi de la taille critique. La voie suivie par le commerce coopératif et associé,

Souveraineté monétique : le front européen du paiement

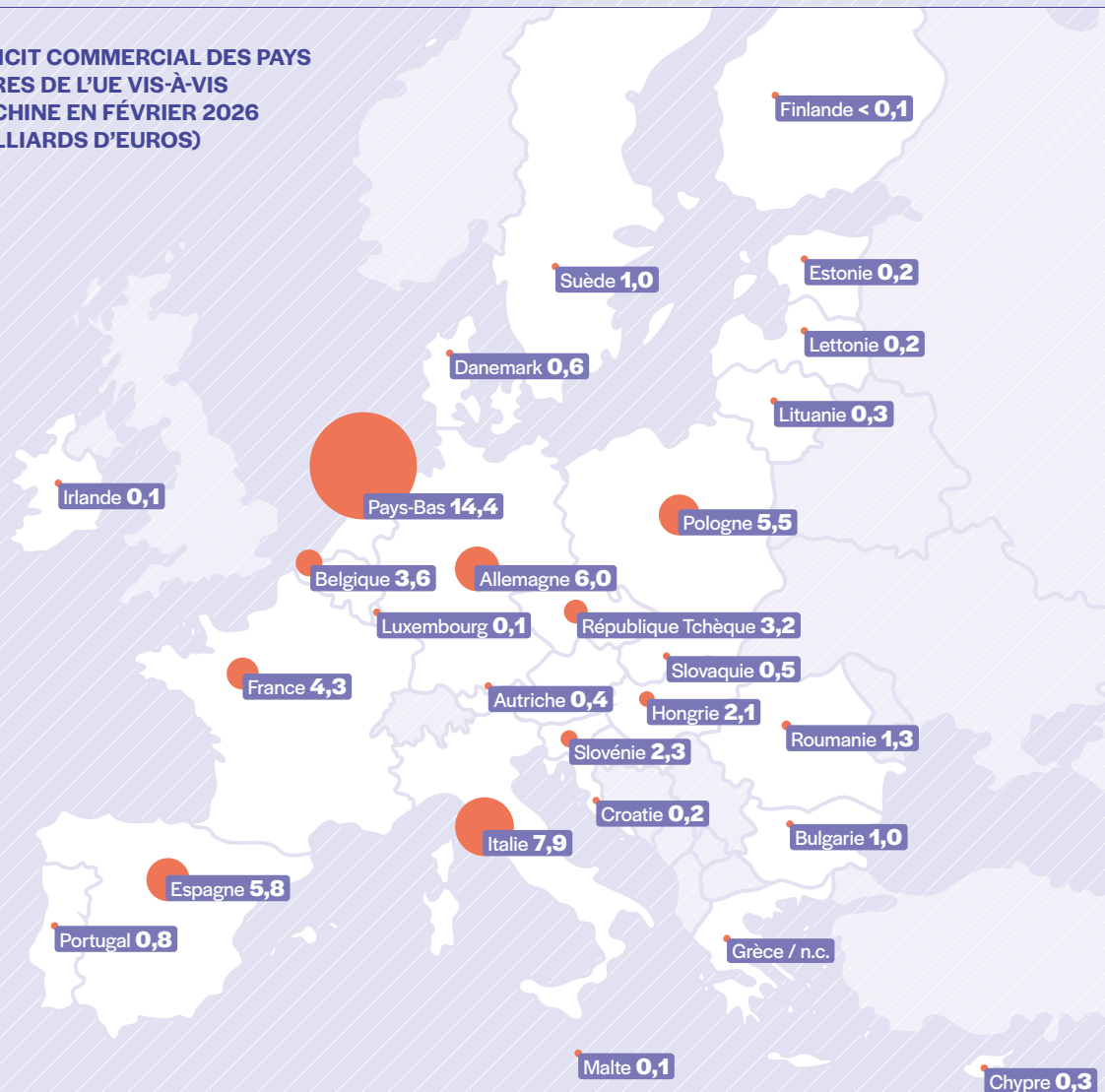
La souveraineté économique se joue aussi, de façon invisible mais cruciale, au moment du passage en caisse. Aujourd'hui, « près de 61 % de transactions numériques sur le Vieux Continent sont opérées par des géants américains, principalement Visa et Mastercard » détaille Charlotte Pagot, Secrétaire générale de Mercatel, le principal think tank en France sur les questions de paiement. Dans un contexte géopolitique instable, cette dépendance critique expose les entreprises à des risques majeurs d'interruption de service ou de décisions unilatérales sur les coûts.

Alors que la carte bancaire représente environ 80 % du chiffre d'affaires des grandes enseignes, la résilience monétique est devenue une priorité absolue. Disposer de nos propres infrastructures permet de « rééquilibrer les rapports de force pour se prémunir de toute ingérence ou de décision unilatérale ». Dans ce contexte, il est crucial que le développement du paiement de compte à compte porté par Wero, qui sera testé par les commerçants en fin d'année 2026, puis l'arrivée de l'euro numérique à l'horizon 2029, vienne compléter l'arsenal français et européen.

Radiographie

En février 2026, tous les pays de l'Union européenne ont enregistré un déficit commercial avec la Chine, pour atteindre un déficit cumulé de plus d'un milliard d'euros par jour.

LE DÉFICIT COMMERCIAL DES PAYS MEMBRES DE L'UE VIS-À-VIS DE LA CHINE EN FÉVRIER 2026 (EN MILLIARDS D'EUROS)



-16,2%

de baisse des exportations européennes vers la Chine en février 2026 sur un an.

10 000 tonnes

de marchandises en provenance de Chine ont été traitées chaque heure, en moyenne, par les services douaniers de l'UE.

Source : étude Xerfi sur l'impact territorial du commerce coopératif et associé.

“ Le commerce de proximité est plus qu’un acteur économique :

Le spectre de la décommercialisation a remis en lumière le rôle souverain du commerce de proximité. Entretien avec **Antoine Saintoyant**, directeur de la Banque des Territoires et directeur général adjoint de la Caisse des Dépôts, sur les leviers mobilisés pour défendre notre souveraineté territoriale et commerciale.



Sophie Palmier/ REA/Caisse des Dépôts

Mini bio

2025

Directeur de la Banque des Territoires.

2020

Directeur des participations stratégiques de la Caisse des Dépôts.

2017

Conseiller et chef du pôle Économie, Finances, Industrie au sein du cabinet du Premier ministre, Édouard Philippe.

Le modèle coopératif et associé peut-il s’inscrire dans une stratégie offensive pour reprendre le contrôle de notre commerce ?

Le débat sur la souveraineté commerciale ne doit pas être abordé uniquement sous l’angle défensif. Face à des plateformes mondiales dont les modèles reposent souvent sur la standardisation de l’offre, le commerce coopératif et associé apporte une réponse : un commerce local, ancré, humain et capable d’investir collectivement au service de la redynamisation des territoires.

Le modèle coopératif présente une singularité précieuse en conjuguant indépendance entrepreneuriale et puissance de mutualisation. Cette capacité à partager les outils logistiques, numériques ou d’achat permet aux commerçants de rester compétitifs tout en conservant une gouvernance locale. C’est un avantage stratégique majeur dans la compétition actuelle.

À la Banque des Territoires, nous considérons que cette logique collective constitue un levier pour renforcer l’économie de proximité des territoires. Mais s’il est effectivement important d’enrayer des phénomènes comme la fast-fashion qui, au-delà des questions de concurrence, a également de lourdes répercussions éthiques et environnementales, il ne faut pas ne pas occulter les autres causes structurelles de la déperdition du commerce physique dans les territoires.

Comment le lien organique entre le commerçant-proprétaire et son bassin de vie, un des piliers du commerce coopératif et associé, peut-il protéger l’économie française contre les chocs

de désindustrialisation ou de désertification commerciale ?

Le commerce de proximité n’est pas qu’un acteur économique : c’est un pilier social et civique. Lorsqu’un commerçant est propriétaire de son outil de travail et intégré à un groupement coopératif, il réinvestit naturellement dans son territoire.

Dans les territoires fragiles, qu’il s’agisse des territoires ruraux, des centres villes ou des quartiers prioritaires, le commerce est souvent le dernier rempart contre la désertification. Au-delà de l’activité économique, il s’agit de préserver des lieux de vie, des emplois, et une capacité collective à faire territoire. Sans commerce de proximité, c’est toute une partie de notre cohésion sociale qui se fragilise.

Ce constat est d’autant plus perceptible dans les territoires ruraux, où la fonction d’espace de socialisation des commerces prend tout son sens et où la mutualisation d’activités est recherchée pour renforcer les modèles économiques. Le maintien du « dernier commerce » devient alors autant un projet collectif d’habitants qu’un projet économique.

Pour soutenir la redynamisation du commerce, il est également essentiel d’accompagner les dynamiques entrepreneuriales locales. L’enjeu est de favoriser l’essor de formes innovantes d’entrepreneuriat et la construction de solutions économiques nouvelles, porteuses de sens et au service d’un développement plus durable, plus ancré, et plus inclusif. C’est tout le sens du programme « Entreprendre aux cœurs des

Territoires » financé à hauteur de 20 millions d'euros par la Banque des Territoires et opéré par Bpifrance, relancé en 2026 pour trois ans.

Comment la Banque des Territoires accompagne-t-elle les acteurs locaux pour favoriser l'essor d'un commerce de proximité tout en encourageant les investissements nécessaires à la transition écologique et numérique ?

Pour la Banque des Territoires, le soutien à la redynamisation commerciale s'inscrit dans un projet global de redynamisation territoriale. En ce sens, son action vise à accompagner les collectivités dans la requalification de leur offre commerciale pour répondre aux enjeux d'attractivité, en ciblant prioritairement les territoires fragilisés dans une logique de continuum d'intervention « conseiller, financer, opérer ». Dans cette perspective, la Banque des Territoires propose un dispositif complet, en conseil (ingénierie) et en financements (prêts, investissements) pour faciliter le passage de l'idée au projet.

Elle soutient également la restructuration de l'immobilier commercial en centre-ville, à travers notamment le déploiement de foncières de redynamisation. Près de 300 millions d'euros d'investissements et plus de 5 millions d'euros de crédits d'ingénierie ont été déployés depuis 2020. Aujourd'hui, 98 foncières de redynamisation agissent sur la requalification de l'immobilier commercial grâce à notre soutien et près de 1 400 locaux commerciaux ont déjà pu être remis sur le marché.

Quelques foncières ont d'ailleurs été bâties sur un modèle coopératif, telle que la foncière solidaire « Villages vivants » qui intervient sur la redynamisation des territoires ruraux. Nous sommes fiers de soutenir ces modèles d'investissement coopératifs pour contribuer au maintien d'une offre de services de proximité.

Plus largement, la Banque des Territoires se mobilise aux côtés de l'État pour renforcer les stratégies déployées par les collectivités. Dans cette perspective, elle a mobilisé en 2026 une enveloppe de 20 millions d'euros pour co-financer 500 postes de managers de commerce dans les territoires et prévoit de déployer, dès cet automne, un cycle de séminaires de sensibilisation à destination des nouveaux élus.

**c'est un
pilier social
et civique** ”

Le commerce est le dernier maillon de la chaîne de souveraineté alimentaire et industrielle. Les groupements de commerçants indépendants peuvent-ils réellement peser dans la relocalisation des filières et imposer des standards qui privilégient le « Produit en France » ou le « Produit en Europe » ?

Les groupements de commerçants indépendants disposent d'un levier considérable : leur capacité d'achat collective. Lorsqu'elle est orientée vers des filières françaises ou européennes, cela peut avoir un effet structurant sur l'ensemble de la chaîne de production.

Le commerce peut, en effet, orienter les comportements de consommation, valoriser des circuits plus courts et soutenir des filières locales plus résilientes. Les coopératives commerciales ont historiquement démontré leur capacité à structurer des écosystèmes économiques complets autour d'engagements partagés.

Dans un contexte de tensions géopolitiques et de dépendances industrielles accrues, cette capacité à privilégier des approvisionnements européens constitue un enjeu de souveraineté autant qu'un enjeu environnemental. Le Conseil national du Commerce, une instance de réflexion à laquelle la Banque des Territoires participe aux côtés de représentants d'acteurs publics et privés du commerce, s'est saisi de cet enjeu. Le déploiement d'expérimentations en faveur du « made in local » fait également partie des mesures annoncées par le Gouvernement fin 2025 pour contribuer à la redynamisation du commerce dans les territoires.

La compétition mondiale fait rage autour de l'IA, selon vous est-ce une menace supplémentaire pour le commerce de proximité français ou l'opportunité d'affirmer une nouvelle souveraineté ?

L'intelligence artificielle peut susciter des inquiétudes légitimes, notamment face au risque d'accélération de la concentration économique autour de quelques grandes plateformes mondiales. Mais elle peut aussi devenir un outil utile pour le commerce de proximité français et européen.

L'IA peut aider les commerçants indépendants à favoriser leur autonomie et l'innovation dans la gestion quotidienne de leur activité : la gestion des stocks, l'optimisation de leurs achats, l'amélioration de l'expérience d'achat offerte à leurs clients...

L'enjeu est de construire un modèle commercial à la fois innovant, responsable, souverain et proche des besoins des territoires. Les chambres consulaires, notamment les CCI, jouent un rôle essentiel dans l'accompagnement des commerçants vers une meilleure appréhension de ces outils pour renforcer leur compétitivité. Plusieurs guides et offres de formation sont déjà déployés localement à cette fin. ●

LE MODÈLE COOPÉRATIF : DES ENTREPRISES SOUVERAINES POUR LE MEILLEUR DU MONDE

Par **JÉRÔME SADDIER** • Président du Groupe Crédit Coopératif et de Coop FR

Dans la brume électrique d'une actualité mordante pour nos activités comme pour nos engagements, déstabilisante aussi bien pour nos vies professionnelles que personnelles, nous devons aller chercher ce qui nous rend plus forts, plus confiants, plus solidaires. Coopérateurs, nous avons entre les mains tout ce qu'il faut : la pertinence d'un principe, l'efficacité d'une organisation.

Coopérer sera toujours le meilleur moyen d'assurer le développement personnel et collectif du plus grand nombre. L'histoire de l'humanité est tissée de ces aventures : entre espèces, entre milieux naturels, entre individus, entre peuples, entre organisations. Bien sûr, les guerres de toutes sortes, les conquêtes brutales, les affrontements sont aussi le lot commun de notre civilisation mais elles ne peuvent prétendre incarner le progrès linéaire de notre condition humaine.

Assumons la fierté d'incarner un modèle qui rend à l'humanité ce qu'elle a de meilleur : trouver des solutions dans l'intérêt collectif, connectées à la recherche du bien commun et non du seul profit individuel. Je veux croire et je défends que ceci est partagé aussi bien par des coopératives d'entrepreneurs, que par des coopératives de consommateurs ou de salariés. Et que ceci peut être le moteur d'une force essentielle à notre économie donc à notre société, à un moment où il y a besoin d'exprimer des principes lumineux.

Nous sommes des entreprises souveraines, au moment où une rupture technologique sans précédent percute l'économie mondiale, et qui peut devenir une rupture éthique dès lors que la machine peut échapper à son créateur. Qui peut garantir que demain nous évoluerons dans un environnement dont les règles seront encore définies pour l'essentiel par des choix humains ? L'alternative à cette logique folle pourra-t-elle être autre chose que la



Mini bio

2023
Président
de Coop FR

2021
Président du
Groupe Crédit
Coopératif

2019
Président
d'ESS France

“

Nous pouvons trouver la force de participer d'un même élan, d'une même fraternité.

”

constitution d'oligopoles technologiques et financiers surpuissants ?

Collectivement propriétaires de nos entreprises coopératives donc indépendants dans nos choix stratégiques, nous nous adapterons à cette nouvelle donne, mais dans la recherche d'un équilibre propre à ce qui fait notre force : un ancrage local non seulement incontestable mais aussi structurant pour notre développement ; une articulation dynamique entre les ressources nécessaires à nos activités, et une forme assumée de responsabilité territoriale ; une conviction profonde en matière de développement des compétences qui sera plus que jamais sollicitée dans les prochaines années.

Nous sommes partie prenante d'un mouvement mondial. Si nous savons regarder un peu plus loin que nos seules activités, nous pouvons trouver la force de participer d'un même élan, d'une même fraternité sur tous les continents, d'une même envie de promouvoir l'humanité avant tout. Nous en avons bien besoin dans le grand « tremblement du monde ». Démocratiques par nature, nous devons l'être aussi par principe. La paix est à ce prix. ●

C'EST DANS TOUTE LA CHAÎNE DE VALEUR DU COMMERCE QUE LA SOUVERAINETÉ DOIT S'IMPOSER

Par **PHILIPPE GOETZMANN** - Consultant spécialiste de la transformation du retail, des évolutions de la filière alimentaire et de l'émergence de l'économie servicielle

Le concept de souveraineté, apparu lors du confinement de 2020, a depuis fait florès. Mis à toutes les sauces, il a dérivé en hostilité au libre-échange et sert de paravent à nos manques de compétitivité et d'étendard à la tentation souverainiste. On en oublie le sens : est souverain celui qui est libre de choisir ses dépendances. Cela souligne l'importance de la capacité de décision.

Le sujet est le plus souvent abordé en alimentaire, jusqu'à la tenue, en ce moment, des conférences de la souveraineté, centrées sur l'amont. À l'autre extrême de la chaîne, le développement des plateformes digitales, américaines et surtout chinoises, entraîne un rejet de ces acteurs qui mettent incontestablement en danger le commerce.

Les deux sujets sont traités séparément. Pourtant, il s'agit d'une chaîne parfaitement solidaire qui part du client. Nous pouvons avoir une capacité productive, alimentaire comme non-alimentaire, mais si le consommateur ne l'achète pas, elle est inutile. En conséquence le raisonnement doit s'appliquer en remontant la chaîne de valeur.

Le commerce est donc clé dans toutes les questions de souveraineté. La fermeture d'une usine ou son passage sous pavillon étranger inquiète légitimement. Celle d'une enseigne suscite largement l'indifférence. Quelle erreur ! Le commerce en France est pour l'instant largement français : les centres de décision sont ici, le commerce indépendant est majoritaire et les administrateurs et dirigeants des groupes sont quasi unanimement Français. Malgré toutes les critiques dont ils sont l'objet, les commerçants restent naturellement sensibles à leur écosystème comme aux orientations politiques. Imaginons un instant que la grande distribution prenne ses ordres depuis Amsterdam, Berlin, voire Chicago ou Shanghai : le risque serait alors grand que le travail sur la souveraineté de l'amont n'ait



Étienne Thuillier

Mini bio

2019
Fonde son cabinet de conseil en stratégie consommation et retail

2012
Directeur de l'offre Auchan France

2001
Directeur d'hypermarché

aucun soutien et ne soit évalué que sous l'angle des coûts.

Cette question n'est plus une hypothèse ; c'est désormais un risque. Voyons l'évolution de Stellantis, dont le capital est largement étranger, les dirigeants italo-brésiliens et le siège néerlandais ! Il n'y a pas de souveraineté sans maintien des centres de décision en France et sans compétitivité, qui est le meilleur rempart. Le Parlement enquête sur la répartition des marges ou les centrales européennes ! Il serait mieux avisé d'observer la faiblesse de la valeur ajoutée d'un secteur plombé comme d'autres par les prélèvements obligatoires qui grèvent ses capacités d'investissement et mettent en danger la souveraineté future du commerce.

Pour être performant et contribuer aux intérêts du pays, le commerce français devra être plus fort, donc plus rentable. Il devra aussi atteindre la taille critique lui permettant d'aborder le virage de l'IA. Face aux mastodontes chinois et américains qui ont le bénéfice d'une grande taille de marché, la souveraineté devra sans doute être européenne par des consolidations ou des coopérations.

Avoir des commerçants puissants est une nécessité nationale et européenne. Si le commerce demain est dominé par d'autres nations, l'agriculture, les industries de consommation, la monétique, la digitalisation, seront à la merci de décisions sur lesquelles le pays n'aura plus de prise. ●



Avoir des commerçants puissants est une nécessité nationale et européenne.



LA SOUVERAINETÉ EN TROIS QUESTIONS

À FRANÇOIS-XAVIER AWATAR • Avocat associé CMS Francis Lefebvre et Membre Expert FCA

Le modèle coopératif et associé peut-il constituer un rempart face aux crises et aux pressions internationales ?

Les groupements de commerçants indépendants forment le principal contrepoids au commerce intégré en France dont le mouvement coopératif est l'un des plus puissants au monde. Leur robustesse tient à leur architecture même : la coopérative dissocie pouvoir capitalistique et pouvoir décisionnel dans la mesure où la règle « un homme, une voix » la rend imperméable aux pressions des marchés financiers et neutralise toute prise de contrôle hostile. Elles « obéissent à des principes de fonctionnement qui les distinguent nettement des autres opérateurs économiques » comme l'a déjà affirmé la CJUE.

En période de crise, cette gouvernance démocratique devient un avantage opérationnel décisif. Les décisions de réorientation vers les biens essentiels, de maintien des emplois ou de solidarité envers les adhérents sont prises rapidement, par les parties prenantes elles-mêmes. La crise Covid l'a démontré, et la mutualisation des outils communs a conféré un avantage concret face aux tensions d'approvisionnement.

Mais les coopératives ne font pas que résister, elles performant. Certaines affichent des redistributions historiques à leurs adhérents, prouvant que la résilience coopérative est créatrice de valeur partagée. Ce n'est pas un hasard si 2025 a été proclamée Année internationale des coopératives par les Nations Unies, validation internationale d'un modèle juridique au service de la souveraineté collective et de l'ancrage territorial.

Comment le modèle peut-il faire du droit un levier stratégique pour protéger sa propre souveraineté ?

Le commerce coopératif et associé dispose d'un arsenal juridique capable de créer de véritables champions nationaux face aux géants mondiaux. Les unions de coopératives permettent d'atteindre une taille critique sur les marchés d'achat internationaux tout en préservant l'ADN coopératif.



Mini bio

2020
Avocat associé
CMS Francis
Lefebvre

2011
CAPA

2010
Master 2 Droit
des affaires/
DJCE

Combinées à une filialisation maîtrisée (activités financières, logistiques ou numériques), elles offrent une architecture juridique souple et protectrice, capable de rivaliser avec les centrales mondiales sans sacrifier l'indépendance des membres. La dimension internationale renforce encore cette capacité de résistance : les commerçants de détail de toute l'UE peuvent adhérer à une coopérative française, plaçant nos réseaux à égalité concurrentielle avec des groupes intégrés pour lesquels l'internationalisation est structurellement plus aisée. À cela s'ajoute la sécurisation des réseaux par des clauses de préemption, qui maintiennent les points de vente face aux rachats opportunistes, un bouclier territorial expressément voulu par le législateur.

Ce n'est pas un hasard : à l'origine, le modèle coopératif avait précisément pour finalité de lutter contre le commerce dominant.

Le cadre législatif actuel peut-il favoriser l'émergence de champions fondés sur le modèle coopératif et associé ou, au contraire, risquer de fragiliser notre tissu économique et commercial ?

Le droit de la distribution est aujourd'hui traversé par diverses finalités : protection du marché, encadrement des déséquilibres contractuels et préservation de la compétitivité des réseaux. Dans ce contexte, le modèle coopératif et associé apparaît comme un levier crédible de souveraineté économique. Fondé sur la mutualisation des moyens, la gouvernance démocratique et l'ancrage d'entrepreneurs indépendants, il a démontré son efficacité, au point de concurrencer directement la franchise et de représenter une part significative du commerce de détail. Le cadre juridique actuel a, dans une certaine mesure, accompagné cette dynamique, notamment en laissant une marge de liberté contractuelle permettant des rapprochements ou des structurations de réseaux. L'enjeu pour le législateur est donc de faire préserver la singularité de ce modèle à succès, sans quoi il existe un risque d'affaiblissement d'un modèle pourtant stratégique pour le tissu économique. ●

LE PAIEMENT : CET ACTE QUOTIDIEN DEVENU L'OBJET DE TOUTES LES ATTENTIONS

Par **CHARLOTTE PAGOT** • Secrétaire générale de Mercatel

À l'heure où les entreprises du commerce et des services engagent d'importants investissements pour être au rendez-vous des grands enjeux de transformation imposés par les nouveaux modes de consommation, le développement du digital, l'IA, la transition énergétique et écologique... le paiement prend lui-aussi une place singulière dans ces plans d'évolutions d'ampleur inédite.

Bien plus qu'il y a dix ans, pas une semaine ne se passe sans qu'un article de presse ne fasse mention des projets structurants de cet écosystème. La raison ? Une évolution du paysage concurrentiel des paiements, des usages qui se transforment profondément et par-dessus ces tendances, un contexte géopolitique instable et conflictuel qui oblige à des réflexions de fond sur la manière dont l'Europe doit s'organiser pour faire face au risque systémique et économique d'une trop forte dépendance à des acteurs internationaux. Rappelons que sur le continent, 61% des transactions numériques sont opérés par des acteurs extra-européens et a fortiori par Visa et Mastercard, deux géants américains de la carte.

Ce chiffre peut paraître insignifiant aux yeux des citoyens qui voient dans l'acte transactionnel plus un passage obligé qu'un acte souverain, pour autant, il explique en creux, pourquoi l'Europe se doit de bâtir ses propres modèles pour ne pas se faire distancier, voire ne pas se faire totalement désintéresser. Il va sans dire qu'au-delà de ces éléments très structurants, la question des « données » est, elle aussi, au centre des attentions.

Instaurer davantage de compétition dans ce marché où la carte est devenue le moyen de paiement prédominant (il représente en moyenne 80 % du chiffre d'affaires des grandes enseignes)



Mini bio

2025

Secrétaire générale de Mercatel

2015

Coordinatrice des travaux issus de la Stratégie nationale des paiements présentée par Michel Sapin et représentante du commerce aux groupes de travail

2011

Responsable des dossiers monétiques et fiduciaires pour Mercatel

relève de la nécessité aussi bien pour des raisons économiques, que de souveraineté ou encore de résilience. Une interruption de service d'un des maillons de la chaîne monétique a des effets désastreux sur les entreprises ; la continuité d'activité n'est donc absolument pas une option.

Créer les conditions d'une indépendance technologique et économique ne signifie pas un repli sur soi. Elle a pour finalité de disposer de ses propres infrastructures et règles, de jouer sur les coûts, et constitue également un moyen de rééquilibrer les rapports de force pour se prémunir de toute ingérence ou de décision unilatérale qui pourrait couper subitement plusieurs États de leur capacité à commercer correctement. Loin de vouloir désigner des adversaires, il s'agit de diversifier la palette d'instruments mis à disposition des utilisateurs pour moderniser l'offre et réduire la dépendance critique.

C'est dans ce cadre que les initiatives européennes prennent tout leur sens, notamment au travers du développement du paiement de compte à compte (virement instantané) porté par Wero qui suscite un réel intérêt et une appétence de la part des commerçants qui, en France, commenceront à tester la solution en fin d'année 2026.

À horizon 2029, l'euro numérique devrait venir compléter l'arsenal existant et la solution Wero.

Les entreprises du commerce suivent de près ces évolutions et y voient des opportunités réelles pour diversifier les moyens de paiement, renforcer la résilience opérationnelle et participer activement à l'émergence d'une souveraineté européenne des paiements. ●

Étude

Les commerçants, artisans discrets du lien social

Coiffeurs, pharmaciens, cafetiers, commerçants... et si les professionnels de proximité jouaient un rôle social bien plus important qu'on ne l'imagine ? Dans son étude *Fraternels professionnels*, Destin commun met en lumière ces métiers du quotidien qui écoutent, rassurent et maintiennent le lien dans les territoires. Une réflexion stimulante sur ces « artisans de la cohésion » souvent en première ligne face aux fragilités sociales.



www.destincommun.fr/analyses-et-debats/fraternels-professionnels-mai-2026/



DÉCRYPTAGE



Retour sur quarante ans de révolution textile

De la disparition progressive des ateliers français à l'essor de Shein et Temu, l'INA retrace quarante ans de transformation de l'industrie textile et de la mode. Cette rétrospective montre comment mondialisation, délocalisations et révolution numérique ont profondément rebattu les cartes du commerce mondial. Production à bas coût, logistique ultra-optimisée, puissance des algorithmes et domination des plateformes : derrière les petits prix se cachent désormais des enjeux majeurs d'équité numérique et de concurrence. Un décryptage utile pour comprendre les débats actuels autour des plateformes et des nouvelles dépendances économiques.



Exposition EXPLORER POUR COMPRENDRE LE MONDE

Des grandes expéditions maritimes à la conquête spatiale, l'exposition *Explorations, une affaire d'État* retrace trois siècles d'explorations françaises au service de la connaissance... et de la puissance. Présentée au Musée de l'Armée, elle montre comment sciences, cartographie, diplomatie ou technologie ont toujours été liées aux enjeux stratégiques d'un pays. Une plongée fascinante dans l'histoire des explorateurs, savants et ingénieurs qui ont contribué à façonner la souveraineté française. De quoi rappeler que comprendre le monde reste, aujourd'hui encore, une question hautement politique.

Infos pratiques • Musée de l'Armée jusqu'au 22 février 2027 • Invalides, Paris 7^e.

À écouter

Le Mondial de tous les enjeux



À quelques semaines du coup d'envoi de la Coupe du monde 2026, organisée

du 11 juin au 19 juillet aux États-Unis, au Canada et au Mexique, le football mondial entre déjà en ébullition. Dans *L'Heure du Monde*, *Le Monde* décrypte un Mondial traversé par les tensions géopolitiques américaines : politique migratoire musclée, crispations diplomatiques autour de l'Iran, retour de Donald Trump... Derrière le spectacle sportif se joue aussi une bataille d'influence, d'image et de maîtrise des grands récits mondiaux. Une écoute éclairante sur la manière dont le sport est devenu un instrument de puissance à part entière.

<https://podcasts.lemonde.fr/heure-du-monde/202604280200-mondial-2026-histoire-d'une-revanche-americaine>

À vous de jouer Présidentielle 2027 : les entrepreneurs appelés à reprendre la parole



Et si la prochaine présidentielle parlait enfin d'économie réelle ?

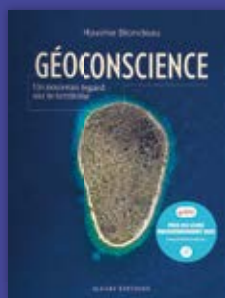
À un an de l'échéance, le MEDEF lance une grande consultation nationale pour faire remonter

les priorités des chefs d'entreprise. Fiscalité, simplification, emploi, compétitivité, transmission... l'objectif est clair : replacer l'entreprise au cœur du débat public et nourrir les futurs programmes présidentiels à partir du terrain. Une manière, aussi, de rappeler que derrière les grandes promesses politiques se jouent des réalités très concrètes : investir, recruter, produire et faire vivre les territoires.

www.medef.com/actualites/

[pesez-dans-le-debat-presidentiel-de-2027-faites-entendre-la-voix-des-entreprises](#)

GÉOCONSCIENCE : VOIR LE MONDE AUTREMENT



Cartes, territoires, ressources, dépendances : et si les grands bouleversements contemporains commençaient d'abord par une question de regard ?

Dans *Géoconscience*, Maxime Blondeau invite

à repenser notre manière d'habiter le monde, à la croisée de la géographie, de l'écologie et de la géopolitique. Une réflexion qui fait particulièrement écho aux enjeux de souveraineté au cœur de l'édition 2026 des Rencontres de la FCA, dont il assure la *keynote* introductive. De quoi nourrir utilement les débats... et prendre un peu de hauteur sur notre époque.

Géoconscience, de Maxime Blondeau. Allary Éditions, 256 pages, 22,90 €.

L'agenda de la FCA

- 5 mai.** Groupe de travail du Conseil national de la consommation sur la décarbonation
- 7 mai.** Groupe d'échanges de la FCA pour les Présidentielles 2027 : « Modèle d'entreprise(Coopérative) »
- 7 mai.** Webinaire du Conseil national du commerce sur la réforme du zonage des Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV)
- 11 mai.** Intervention de la FCA avec Intersport devant des étudiants de l'ISME Nantes
- 12 mai.** Intervention de la FCA lors du Conseil d'Administration du Conseil du Commerce de France
- 12 mai :** Conseil d'administration extraordinaire du Crédit Coopératif
- 13 mai.** Groupe d'échanges de la FCA pour les Présidentielles 2027 : « Transmission-reprise »
- 13 mai.** Groupe de travail juridique de Coop FR
- 15 mai.** Réunion avec le MEDEF de l'Est Parisien
- 18 mai.** Échanges avec la Direction générale des Entreprises (DGE) sur la fiscalité du commerce
- 18 mai.** Commission des clauses abusives
- 19-20 mai.** Convention des adhérents du MEDEF
- 20 mai.** Comité directeur de la CPME
- 20 mai.** Groupe de travail Affaires publiques de Coop FR
- 20 mai.** Formation de la FCA auprès des administrateurs de KRYS Group : « Les fondamentaux de la gouvernance d'une coopérative »
- 21 mai.** Comité juridique de la consommation du MEDEF
- 21 mai.** Matinale organisée par la FCA en partenariat avec CB et Mercatel : « Indépendance ou dépendance ? Les commerçants face aux défis des paiements »
- 22 mai.** Groupe d'échanges de la FCA pour les Présidentielles 2027 : « Équité numérique »
- 27 mai.** Conférence de presse de la FCA : présentation des résultats du premier baromètre annuel FCA-Xerfi du commerce coopératif et associé
- 27 mai.** Assemblée générale de SOCOREC
- 28 mai.** Groupe de travail de la FCA : « Valeurs communes du commerce associé »
- 28 mai.** Conseil d'administration du Crédit Coopératif
- 29 mai.** Groupe d'échanges de la FCA pour les Présidentielles 2027 : « Décentralisation de la fiscalité du commerce et territoire »
- 29 mai.** Les Rencontres de la Chaire Droit de la consommation consacrées aux nouveaux pouvoirs des acteurs
- du contrôle du droit de la consommation
- 2 juin.** Les Rencontres de la FCA 2026 : « Pour un commerce souverain »
- 2 juin.** Assemblée Générale de la FCA
- 4 juin.** Groupe de liaison affaires publiques DESIDERATA de la FCA
- 9 juin.** Comité des fédérations du commerce de Mercatel
- 9 juin.** Commission des clauses abusives
- 10 juin.** La Parole aux Membres Experts de la FCA : « Confidentialité des consultations des juristes d'entreprise : comment appliquer ce nouveau dispositif pour assurer son efficacité ? »
- 10 juin.** Séance plénière de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC)
- 10 juin.** Groupe de travail Affaires Publiques de Coop FR
- 10 juin.** Commission Environnement et Développement Durable de la CPME
- 10 et 11 juin.** Siec 2026
- 11 juin.** Intervention de la FCA devant les étudiants du DU Droit & Grande Distribution
- 12 juin.** Groupe communication de Coop FR
- 16 juin.** Conseil d'Administration de la FCA
- 16 juin.** Formation de la FCA : « Évolution des règles de protection du consommateur : une nécessaire mise en conformité des conditions contractuelles et des pratiques commerciales »
- 17 juin.** La Parole aux Membres Experts de la FCA : « Loi de simplification de la vie économique – Réforme du statut des baux commerciaux »
- 17 juin.** Forces de Vente by LSA
- 19 juin.** Groupe de travail juridique de Coop FR
- 23 juin.** Assemblée générale de Coop FR
- 24 juin.** La Parole aux Membres Experts de la FCA : « Renouveau CSE 2026 : Comment bien préparer ses opérations électorales ? »
- 25 juin.** Atelier de la FCA autour des enjeux retail des magasins
- 25 juin.** Groupe de travail de la FCA : « Guide financier du commerce associé »
- 25 juin.** Commission Environnement du Conseil du Commerce de France
- 30 juin.** Conseil d'Administration du Crédit Coopératif
- 30 juin.** Commission des clauses abusives



**CREDIT
COOPERATIF**

UNE AUTRE BANQUE EST POSSIBLE

SOLUTIONS DE

FACTURATION
ÉLECTRONIQUE

AMÉLIOREZ
VOTRE
GESTION
COMPTABLE

Découvrez nos offres



Gagnez du temps avec les solutions de facturation tout-en-un du Crédit Coopératif : centralisation de vos factures, émission et réception conformément aux exigences réglementaires.