

REPÈRES

Le magazine du commerce coopératif et associé – N° 771 / Juillet-août 2026

Perspectives

Comment travaillerons-nous demain ?

Par Dominique Méda

Grand invité

Thibaut Guilluy,
France Travail :
« Notre rôle est
d'anticiper les mutations,
pas de les subir »

Totum Pharmaciens

À la manœuvre
pour recruter
et fidéliser



Emploi,
le grand défi
de l'attractivité

Baromètre annuel du commerce coopératif et associé

Grâce à l'expertise de Xerfi et avec le soutien d'In Extenso, cette étude, qui s'appuie sur les données de plus de 47 000 points de vente, est la seule à s'intéresser spécifiquement au champ du commerce coopératif et associé.



41 441
adhérents



47 066
points de vente



671 710
salariés



249,6 Mds€
de chiffre d'affaires

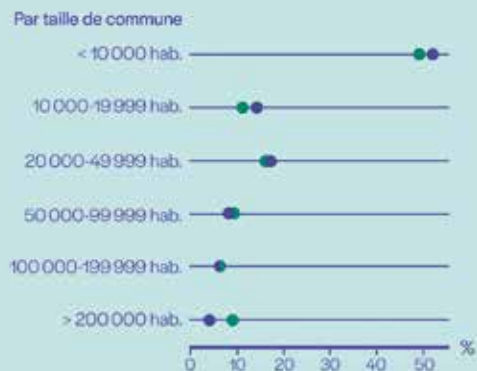
Une pénétration particulièrement forte sur certains marchés, portée par la puissance de grandes enseignes nationales

Top 5 des taux de pénétration sectorielle du commerce coopératif et associé (en % du CA total, Insee 2022)



Une présence au plus près de la population

Part en % de la population française et des points de vente du commerce coopératif et associé



Plus les cercles sont proches, plus la part de commerces associés est similaire à la répartition de la population.



À découvrir sur www.commerce-associe.fr/edition/etude-barometre-annuel-du-commerce-cooperatif-et-associe/

Ce que travailler veut dire

Entre injonction morale et vecteur de création de richesse, le travail demeure l'un des derniers objets totaux de nos sociétés. Réalité anthropologique avant même d'être catégorie économique, question philosophique autant que fait sociologique, il devient inévitablement un objet politique dès lors que les sociétés débattent de sa répartition, de sa reconnaissance et de sa juste valeur. Sa régulation engage un projet de société et ne peut se réduire à un simple pragmatisme.

Érigé en horizon indépassable de l'accomplissement humain, le travail est souvent un fétiche invoqué comme remède aux fractures sociales, condition de la prospérité, voire vertu cardinale. À force de célébrer la « valeur travail », nous en oublions une question plus essentielle : **quelle est, au juste, la valeur du travail ?**

Et la nuance est décisive. Alors que la première traduit l'effort en impératif moral, la seconde interroge la qualité, la reconnaissance et la juste rémunération de l'activité humaine. **Autrement dit, exalter le travail ne revient pas à reconnaître celles et ceux qui travaillent.** Beaucoup de la question est là : célébrons-nous un principe ou plutôt les femmes et les hommes qui lui donnent corps ?

Cette confusion éclaire sans doute bien des paradoxes. Les fameux métiers essentiels – soignants, artisans, commerçants, ouvriers, agriculteurs, enseignants, aides à domicile, forces de l'ordre – demeurent souvent les moins considérés, tandis que certaines fonctions, éloignées au moins apparemment de toute utilité directement vitale, concentrent prestige et rémunération.

Ce décalage, Studs Terkel le documentait déjà dans *Working*. À travers les récits de travailleurs ordinaires, il rappelle que le travail n'est jamais

une abstraction : il est fatigue, fierté, contrainte, parfois joie fragile, une expérience qui confine toujours à l'intime. Ce qui s'y joue dépasse la seule production de richesse ; c'est une manière d'habiter le monde et d'y trouver sa place.

Par sa dimension existentielle, le travail demeure le principal vecteur d'intégration sociale sans que pourtant sa reconnaissance soit toujours assurée.

Matthew B. Crawford rappelle que certains métiers offrent encore une authentique expérience de liberté : celle où le jugement se confronte au réel, où le savoir-faire s'éprouve dans la matière et où l'autonomie se conquiert. Autrement dit, **toute activité n'a de valeur que si elle permet d'exercer son intelligence, son discernement et sa responsabilité.** À l'inverse, toute organisation qui réduit l'individu à un simple exécutant, appauvrit autant le travail que le travailleur.

Le travail, ce sont des vies, des corps, des intelligences à l'œuvre. Sortir de l'opposition entre « travailler plus » et « travailler moins » suppose de déplacer le regard : **l'enjeu n'est pas seulement la quantité de travail**, mais sa qualité, sa reconnaissance et sa dignité, plus encore à l'heure où l'intelligence artificielle recompose les frontières de l'activité humaine.

Une société attachée au travail écoute ceux qui le font. Christian Bobin écrit que « *le travail c'est d'être où l'on n'a pas choisi d'être, où l'on est contraint de demeurer - loin de soi et de tout* ». Faut-il vraiment accepter cette fatalité ?



FCA

Olivier Urrutia,

Délégué Général de la Fédération du Commerce Coopératif et Associé

LA CHRONIQUE

Vous avez dit mutations ?



Eric Avenel/FCA

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

Le monde change, la société évolue, les mentalités se transforment. Nous nous devons de suivre, voire d'anticiper, les grands mouvements à venir pour rendre nos entreprises toujours plus attractives.

Nous pouvons rivaliser avec les grands groupes en misant sur l'humain, la proximité et la flexibilité.

N'oublions pas que la première mutation que nous avons connue fut celle du Covid. Cette vague sanitaire totalement imprévue nous a déjà conduits à modifier nos habitudes professionnelles avec le télétravail qui malgré ses inconvénients, notamment en matière de proximité des équipes et de contact humain, est aujourd'hui quasiment incontournable pour le personnel sédentaire. Le problème majeur reste toutefois de satisfaire également les équipes de terrain. L'imagination est alors indispensable pour garder notre crédibilité et leur intérêt pour l'entreprise, et nous avons su faire preuve de flexibilité pour réussir.

Nous avons maintenant affaire à l'IA qui est censée renforcer nos capacités de développement dans tous les domaines. Là aussi, nous devons dans un premier temps déterminer quelle doit être la place de l'IA et comment l'intégrer, mais il faut surtout garder de l'humain dans toutes les démarches liées aux attentes que nous avons. Et là, la formation et l'apprentissage de nos équipes sont incontournables.

D'autres problématiques apparaîtront avec le temps et nous devons être prêts, réactifs et à l'écoute de nos entourages professionnels pour préserver la motivation de tous et, dans un même temps, pouvoir répondre aux attentes de nos clients.

La force collective de notre modèle a toujours été en capacité de répondre aux grands mouvements de société et des anticiper, amenant nos entreprises et nos commerces à évoluer. Nous devons toujours mettre en parallèle les attentes de nos clients et les souhaits de nos équipes. Nous avons cette chance d'être des commerces et entreprises de proximité, ce qui nous donne la capacité à répondre aux grandes questions que l'avenir nous réserve. Ce sont bien là les forces des coopératives et du commerce associé qui nous permettront de réussir les prochaines mutations à venir.



AdobeStock

TOUR D'HORIZON

Économie : l'incertitude devient la nouvelle norme

— Page 6

Vacance commerciale : les centres-villes changent de stratégie

— Page 7

Canicule : le coût caché de la chaleur

— Page 7

8 JOURNAL DE BORD

Prévenir pour mieux soigner : la vision de Welcoop

— Page 8

« Pour un commerce souverain », retour sur les Rencontres de la FCA

— Page 9

10

GRAND LARGE

Attractivité, formation, fidélisation...
Des employeurs sommés de réinventer leurs méthodes

Face aux enjeux historiques et aux mutations qui s'accroissent, le monde du travail traverse de fortes turbulences. Dans ce contexte, le commerce coopératif et associé répond aux aspirations d'un nombre croissant d'actifs : ancrage local, gouvernance partagée et perspectives d'évolution concrètes.

— Page 12

Radiographie

— Page 15

L'invité

Thibaut Guilluy,
 directeur général de France Travail

— Page 16

18 RELIEFS

Totum Pharmaciens

À la manoeuvre pour recruter et fidéliser

20 PARTENAIRES

Crédit Coopératif : la Banque privée à impact qui aligne votre patrimoine avec vos valeurs

21 PERSPECTIVES

Comment travaillerons-nous demain ?

Par Dominique Méda

22 ESCALES

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

Qui sommes-nous ?

La FCA rassemble 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, gouvernance démocratique, performance économique.

La Fédération a pour mission de le faire connaître, reconnaître et rayonner. 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 41 000 chefs d'entreprise indépendants, 47 000 points de vente, 670 000 emplois, 40 % du commerce de détail en France et plus d'une pharmacie sur deux.

FCA


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 © Adobe Stock

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.

Économie L'incertitude devient la nouvelle norme

Les crises ne se succèdent plus, elles se superposent. C'est le principal enseignement des dernières Perspectives économiques de l'OCDE. Après la pandémie, la flambée de l'inflation et les chocs énergétiques, l'organisation estime que l'économie mondiale entre dans une phase où les tensions géopolitiques, les recompositions des échanges internationaux et les transitions climatique et numérique constituent désormais un environnement durable plutôt qu'une succession d'aléas. Les chiffres traduisent ce changement de rythme. La croissance mondiale atteindrait 2,9 % en 2026, contre des niveaux supérieurs à 3 % avant la crise sanitaire. La France progresserait de 0,7 % et la zone euro de 0,8 %,



AdobeStock

dans un contexte où l'investissement, la consommation et le commerce restent exposés à de nombreux facteurs d'incertitude. Pour les entreprises, le défi n'est donc plus seulement de traverser une crise ponctuelle, mais d'apprendre à évoluer dans un environnement où les chocs deviennent plus fréquents et parfois simultanés. Pour l'OCDE, la compétitivité, l'innovation, la diversification des approvisionnements et la capacité d'adaptation seront les principaux moteurs de résilience dans les années à venir. ●

28^e RÉGIME : VERS UNE ENTREPRISE VRAIMENT EUROPÉENNE ?

Vendre partout en Europe est une chose, y créer une entreprise en est une autre. Malgré le marché unique, les entrepreneurs doivent encore composer avec 27 cadres juridiques différents. C'est ce que le projet de « 28^e régime » présenté par la Commission européenne entend faire évoluer. Ce futur statut facultatif (« EU Inc. ») proposerait un cadre commun pour créer et développer une entreprise à l'échelle de l'Union, avec une immatriculation en 48 heures, des démarches 100 % numériques et des formalités simplifiées. Un projet ambitieux, qui soulève toutefois des interrogations sur la sécurité juridique et les risques de concurrence réglementaire.

QUAND LES ORGANISATIONS CHANGENT AUSSI DE MODÈLE



CPME

Les mots disent aussi une vision de l'économie. En devenant « Les Entrepreneurs », la CPME fait évoluer son identité pour mieux refléter la diversité des dirigeants qu'elle représente. Si son rôle demeure inchangé, la confédération entend dépasser une définition fondée sur la seule taille des entreprises pour rassembler artisans, commerçants, indépendants, entreprises

familiales et entreprises en croissance autour d'une même ambition : faire entendre plus largement la voix de celles et ceux qui entreprennent dans le débat public.

EN CHIFFRE

44 EUROS

C'est le coût horaire moyen de la main-d'œuvre en France en 2025, cotisations sociales comprises, selon Eurostat. La France figure parmi les pays où le coût du travail est le plus élevé de l'Union européenne, derrière le Luxembourg (57 €), le Danemark (52 €) ou les Pays-Bas (48 €), pour une moyenne européenne de 35 €.



EUROPE : LE TEMPS DES DÉCISIONS

L'heure n'est plus au diagnostic, mais à l'action. Dix-huit mois après le rapport de

Mario Draghi appelant l'Union européenne à un sursaut pour restaurer sa compétitivité, l'Institut Montaigne dresse un premier bilan. Près de 30 % des 567 recommandations ont été engagées, avec des avancées dans l'industrie, l'énergie, l'innovation, les marchés de capitaux ou encore la simplification. Si la dynamique est saluée, le rythme demeure insuffisant face à la concurrence des États-Unis et de la Chine. Les prochains mois seront déterminants pour transformer les ambitions européennes en résultats.

EN CHIFFRE

5,8 MILLIONS

Selon l'Insee, la France comptera 5,8 millions de personnes âgées de 65 ans ou plus supplémentaires d'ici 2070. Elles représenteraient alors près d'un tiers de la population, contre un peu plus d'un cinquième aujourd'hui.



Vacance commerciale

Les centres-villes changent de stratégie

La vacance commerciale ne se résume plus à des vitrines vides. Elle est devenue un indicateur de l'attractivité des centres-villes et de leur capacité à attirer habitants, entreprises et visiteurs. Face à ce défi, le groupe de travail du Conseil national du commerce consacré à la vacance commerciale a présenté au ministre du Commerce une trentaine de recommandations. Le rapport plaide notamment pour renforcer les managers de commerce, mieux mobiliser les propriétaires de locaux vacants, développer les observatoires locaux et inscrire durablement le commerce dans les politiques de revitalisation des territoires. Le Sénat partage ce constat et avance 12 recommandations pour lutter contre la décomercialisation, en insistant notamment sur la concurrence des plateformes extra-européennes et l'accompagnement des commerçants. ●

CANICULE : LE COÛT CACHÉ DE LA CHALEUR

Les vagues de chaleur ne sont plus seulement un enjeu sanitaire. Elles affectent aussi l'activité économique, en pesant sur la productivité, les conditions de travail, les transports ou encore la consommation. Selon Allianz Trade, une journée au-dessus de 32 °C équivaut économiquement à une demi-journée de grève. Si l'Insee rappelle que les effets immédiats sur le PIB restent difficiles à mesurer, la multiplication des épisodes extrêmes impose aux entreprises d'intégrer la chaleur comme un risque économique à part entière.





Prévenir pour mieux soigner : la vision de Welcoop

Face au vieillissement de la population, à l'essor des maladies chroniques et aux tensions qui traversent le système de santé,

La Coopérative Welcoop défend une conviction : les réponses de demain passeront autant par la prévention, la coopération entre professionnels que par l'innovation technologique. À travers sa feuille de route 2026-2030, le groupe affirme son ambition de contribuer à un système de santé plus durable, plus efficient et plus souverain, en s'appuyant sur les principes de coopération qui fondent son modèle.

Forte de plus de 4 000 pharmaciens coopérateurs et d'un écosystème de huit métiers complémentaires représentant 438 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, la coopérative mise sur des solutions concrètes. Prévention des chutes

10,6
MILLIONS D'EUROS

d'économies potentielles pour le système de santé générées par les actions de prévention de chute menées par Welcoop, selon ses estimations

à domicile, lutte contre les violences envers les professionnels de santé, accompagnement du vieillissement ou encore développement d'outils d'intelligence artificielle : autant d'initiatives destinées à améliorer les parcours de soins, renforcer la coordination entre les acteurs de santé et redonner du temps aux soignants. Cette stratégie traduit aussi une



Jean-Pierre Dosdat, Président du Conseil de Surveillance et Dominique Pautrat, Président du Directoire.

certaine vision de la souveraineté sanitaire. Pour Welcoop, celle-ci repose sur la capacité à innover, à accompagner les professionnels de santé et à maîtriser des filières stratégiques, du numérique en santé à la production de médicaments génériques. Une approche qui illustre la manière dont le modèle coopératif peut contribuer, au-delà de son cœur de métier, aux grandes transformations du système de santé. ●

Optic 2000



Optic 2000

DONNER CORPS À UNE AMBITION

À l'heure où les attentes des consommateurs évoluent et où les enjeux de santé visuelle prennent une place croissante, les enseignes ne peuvent plus se contenter de communiquer : elles doivent porter une vision. C'est le parti pris d'Optic 2000 avec « Osons 2031 », une feuille de route qui fixe une ambition claire : devenir le numéro un de la santé visuelle et auditive et du style. Un cap qui s'appuie sur les fondamentaux du groupement, engagement, expertise, proximité et satisfaction client, tout en réaffirmant la force de son modèle coopératif. Cette ambition s'incarne dans la campagne publicitaire « Engagés à 2000 % », qui met en scène les entrepreneurs du réseau et revendique ce qui fait la singularité du modèle coopératif : un engagement collectif au plus près des besoins des clients. Plus qu'une campagne de communication, cette prise de parole traduit la volonté d'aligner la marque avec le projet porté par les associés. Au-delà de l'exercice de communication, Optic 2000 illustre une évolution de fond : la marque devient le prolongement d'une stratégie, un levier de mobilisation du réseau et un moyen d'exprimer les valeurs qui fondent l'identité coopérative. Une démarche qui témoigne de la capacité des réseaux à conjuguer performance, proximité et engagement collectif.

« Pour un commerce souverain », retour sur les Rencontres de la FCA

Près de 400 dirigeants et chefs d'entreprise du commerce coopératif et associé se sont réunis le 2 juin à la Cité internationale universitaire de Paris à l'occasion des Rencontres annuelles de la FCA. Face aux risques de décommercialisation, à la montée en puissance des marketplaces internationales et aux défis de la transmission d'entreprise, ils ont réaffirmé les atouts de leur modèle pour défendre un commerce souverain. À l'approche des prochaines échéances présidentielles, ils ont appelé les pouvoirs publics à rejoindre cet engagement, fil rouge de cette édition.

Redéfinir la souveraineté. Qu'entend-on aujourd'hui par commerce souverain ? Pour ouvrir les débats, animés par la journaliste Vicky Bogaert, le cosmographe Maxime Blondeau a invité les participants à repenser la souveraineté dans le temps long. Une réflexion prolongée par Amir Reza-Tofighi, président Les Entrepreneurs, qui a défendu le commerce comme un « *actif de souveraineté territoriale* », appelant à donner aux entrepreneurs les moyens de « *choisir leurs dépendances plutôt que de les subir* » grâce à des règles du jeu équitables.

Le commerce souverain en action. Au-delà des constats, les échanges ont montré que le commerce coopératif et associé apporte déjà des réponses concrètes. Les témoignages de Gedicoop, du Réseau Vidi, d'Astera et de Biocoop ont illustré des initiatives en matière de sécurisation des approvisionnements, d'hébergement européen des données ou encore de transmission d'entreprise. Invité à dialoguer avec des clients de l'enseigne et l'expert Olivier Dauvers, Thierry Cotillard, président du Groupement Mousquetaires, a réaffirmé l'ambition d'un grand fleuron français : permettre aux agriculteurs de vivre dignement, encourager le Made in France, garantir la transparence et préserver l'accessibilité des prix.

Bâtir un agenda commun avec les décideurs politiques. Parce que la souveraineté se construit aussi par les politiques publiques, les échanges entre dirigeants d'entreprise, responsables politiques et experts ont mis en évidence plusieurs priorités : concurrence équitable, fiscalité, simplification,



Géralin Gréer/Ministère des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat

transmission des entreprises et préservation du commerce de proximité. Autant de leviers jugés essentiels pour renforcer la compétitivité des entreprises et la vitalité des territoires. En clôture, Serge Papin, ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat, a répondu aux questions de six étudiants sur les enjeux de consommation responsable et de concurrence des plateformes internationales. Se définissant comme « *un commerçant engagé dans l'âme* », il a salué la capacité d'innovation des entreprises françaises et leur rôle dans la vitalité économique des territoires. Au fil des échanges, un même message s'est imposé : le commerce souverain ne relève pas seulement des politiques publiques. Il se construit aussi chaque jour dans les territoires, grâce à des entrepreneurs capables d'innover, d'investir et de coopérer. Une conviction que les réseaux du commerce coopératif et associé entendent continuer de porter auprès des décideurs publics. ●

Attractivité, formation,
fidélisation...

Des employeurs sommés de réinventer leurs méthodes



Adobe Stock

Face aux enjeux historiques de l'attractivité et de la fidélisation, à la quête toujours réitérée du sens et de l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, face à la question vertigineuse de l'intelligence artificielle et à celle, pragmatique, des compétences, du coût ou de la saisonnalité, le monde du travail traverse de fortes turbulences.

Le commerce de détail, l'hôtellerie, la santé, l'optique se retrouvent au cœur de ces bouleversements, et les groupements affrontent de plein fouet ces métamorphoses

du travail. Pour y répondre, ils déploient leurs propres filières de formation, investissent, changent leur approche managériale, repensent l'immobilier d'entreprise... Et surtout, ils capitalisent sur les singularités du modèle : des chefs d'entreprise de terrain, au contact direct de leurs équipes, qui tirent parti de la puissance d'un réseau organisé.

Dans un paysage en pleine mutation, le commerce coopératif et associé répond aux aspirations d'un nombre croissant d'actifs : ancrage local, gouvernance partagée et perspectives d'évolution concrètes. ●

Au cœur de nouveaux arbitrages

Sur le carrelage des supermarchés, dans les halls d'hôtels ou derrière le comptoir des officines, le constat est identique : les bras manquent. Que ce soit le commerce de détail, l'hôtellerie-restauration, l'optique ou la pharmacie, peu de secteurs échappent aux turbulences.



Nous n'assistons pas à un rejet du travail en soi, souligne la sociologue Dominique Méda, mais à une réévaluation radicale de sa place et de ses conditions d'exercice. » Au cœur de ces nouvelles aspirations : l'autonomie, un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et surtout, du sens. Six ans après la crise sanitaire, le bruit conjoncturel s'est dissipé pour laisser entrevoir les grands mouvements de fond qu'elle a consolidés.

Dans cette quête de sens et de stabilité, les groupements du commerce coopératif et associé possèdent une carte maîtresse : ils sont décentralisés, portés par des chefs d'entreprise indépendants dont l'activité est locale par définition. Comme le rappelle Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, « le modèle coopératif et associé répond à une aspiration de plus en plus forte (...) : celle de s'engager dans un projet qui a du sens, qui crée de la valeur localement et dans lequel chacun peut se projeter durablement ».

Quand les groupements font école

Les groupements ont compris qu'ils ne pouvaient plus se contenter d'attendre les candidats issus des filières classiques. Ils se sont faits formateurs, en mettant sur pied de véritables « académies » pour préparer les compétences dont ils ont besoin.

Le Groupement Optic 2000 a ainsi inauguré en 2024 à Clamart sa propre école de vente en alternance, une formation certifiante de niveau Bac + 2, destinée à former des « Techniciens en montage et vente d'optique-lunetterie » en alternance. « C'est une porte ouverte à la diversité des profils, un lieu où les compétences se forment, où les horizons s'élargissent », avance Olivier Padiou, Président du Groupement. Le dispositif entend faire tomber les barrières : ouvert de 16 à 35 ans sans prérequis de diplôme, il prend en charge l'intégralité des frais de déplacement et d'hébergement pour les étudiants de province. « Il est essentiel d'ouvrir nos métiers aux jeunes et aux salariés en reconversion désirant s'épanouir au sein de nos enseignes », appuie le groupement.

Même dynamique dans l'hôtellerie, particulièrement sous tension. Dès 2020, Best Western a lancé « ého, l'école hôtelière », qui a déjà vu passer sur ses bancs plus de 7 000 apprenants. Au-delà des techniques pures, « ého » valorise les qualités humaines et s'engage à promouvoir des métiers « qui concilient vie professionnelle et vie personnelle ». À pied d'œuvre lui aussi, le réseau The Originals Hotels propose « The Originals Academy », qui s'adresse aussi bien aux hôteliers qu'à leurs salariés. En 2025, 98 % des stagiaires formés recommandaient cet organisme, preuve que la montée en compétences est devenue un levier majeur de fidélisation.



Alamy

Dans le même esprit, Orpi, première coopérative immobilière de France, accompagne « *ceux qui souhaitent apprendre un nouveau métier ou assurer leur reconversion professionnelle.* » Une façon de prendre le problème à la racine en assurant directement la formation, mais aussi la certification, avec un avantage colossal pour les candidats : le réseau est lui-même un futur employeur.

La bataille des conditions de travail

Sur le terrain, l'attractivité ne se joue plus seulement dans des parcours optimisés avec des opportunités de carrière à la clé, mais parfois directement dans l'infrastructure des points de vente. Pour faire face à certains pics d'activité, notamment saisonnière, les entrepreneurs déploient des solutions matérielles drastiques. À Saint-Pierre-d'Oléron, Mehdi Djilani, pharmacien Totum, a investi 2 millions d'euros en 2024 dans un transfert d'officine robotisé et ergonomique, incluant >

La santé, l'hôtellerie et le commerce-distribution demeurent de très gros pourvoyeurs d'emplois, avec respectivement 322 000, 319 000 et 264 000 intentions d'embauche en 2026, selon France Travail, et d'importantes difficultés de recrutement à la clé.

C'est une
**porte ouverte
à la diversité
des profils**, un lieu
où les compétences
se forgent,
où les horizons
s'élargissent.

La véritable clé de voûte de l'attractivité réside dans la nature même du modèle coopératif.

> studio de garde qui peut aussi accueillir des saisonniers, gratuitement. « *Aujourd'hui, dans des zones en tension, espérer recruter sans proposer de logement est illusoire.* », tranche-t-il. Virginie Paniago, associée Totum Pharmaciens après avoir été elle-même saisonnière, confirme cette mutation : « *Les saisonniers s'attendent à ce que l'employeur propose des solutions, avec une exigence accrue sur la qualité de l'hébergement. On nous demande des photos avant même un entretien.* »

L'autre grand champ de bataille est celui des plannings. « *L'emploi du temps est devenu une attente centrale. Nous faisons des efforts d'organisation majeurs pour sanctuariser les horaires des équipes à l'année* », observe la pharmacienne. Chez Totum Pharmaciens, cette structuration s'appuie sur la généralisation de la certification ISO 9001, un projet socle visant à concilier productivité et confort managérial.

« On est faits pour coopérer »

Au-delà des outils techniques, la véritable clé de voûte de l'attractivité réside dans la nature même du modèle. Le commerce coopératif et associé propose un ancrage concret, local, et un fonctionnement singulier. Récemment, Coopérative U a frappé un grand coup en lançant sa nouvelle campagne de recrutement sous le slogan explicite : « *On est faits pour coopérer* ». Une offensive publicitaire qui mise sur les vertus du modèle : des magasins à taille humaine, gérés par des chefs d'entreprise indépendants, impliqués localement, avec des circuits de décision courts et une voix qui compte dans le réseau.



Selon les estimations de France Travail, les intentions d'embauche devraient reculer de 6,5 % cette année par rapport à 2025, à 2,3 millions de recrutements.

La preuve que travailler aux côtés d'un patron indépendant, lui-même commerçant de terrain investi dans son territoire, se révèle souvent plus attractif que le management standardisé des succursales. Ce d'autant que le modèle coopératif et associé offre aux salariés des perspectives très différentes. C'est son autre grande force : une promesse bien concrète d'évolution en accédant à l'entrepreneuriat.

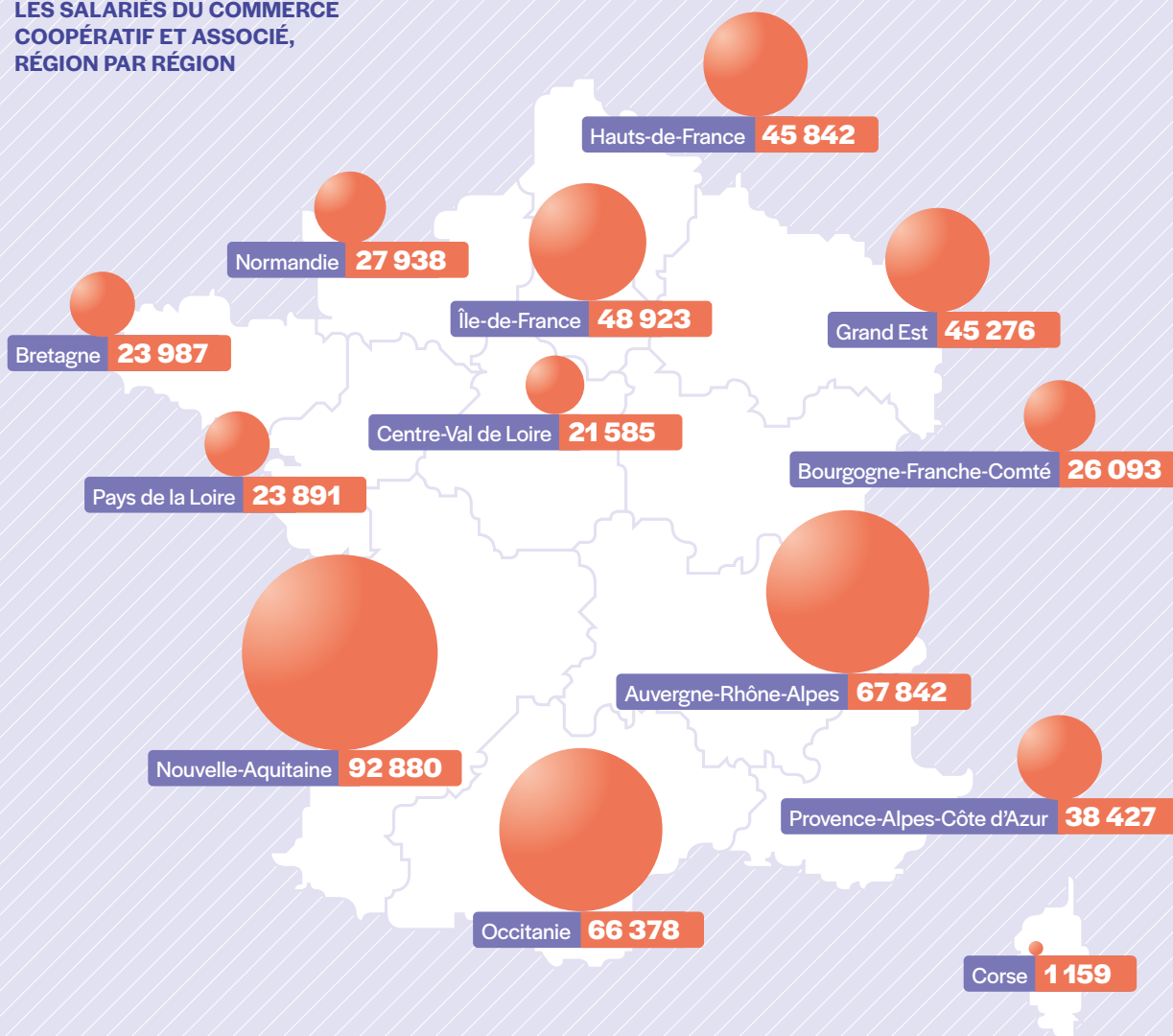
Dans certains groupements, il serait même impensable de transmettre un point de vente à un entrepreneur qui n'aurait pas travaillé au préalable quelques années comme salarié auprès d'un associé. « *Les groupements du commerce coopératif et associé disposent d'un atout différenciant : ils offrent non seulement des emplois, mais aussi de véritables perspectives d'évolution* », confirme le directeur de France Travail.

Et avec 370 000 entreprises à transmettre d'ici 2030 sous la pression démographique, selon une étude menée par Bpifrance Le Lab en partenariat avec CCI France, CMA France et le C.R.A, cette promesse est plus tangible que jamais. Que ce soit pour se former, trouver des débouchés ou changer d'échelle et entreprendre à son tour, le commerce coopératif et associé est une voie royale qui ne dit pas son nom. ●

Radiographie

Le commerce coopératif et associé est un important pourvoyeur d'emploi local. Qu'il s'agisse de l'alimentation, du commerce de détail, de l'hôtellerie-restauration, de l'optique, de la pharmacie, il crée des emplois pérennes, non délocalisables, partout sur le territoire.

LES SALARIÉS DU COMMERCE COOPÉRATIF ET ASSOCIÉ, RÉGION PAR RÉGION



Source : étude Xerfi réalisée en 2025 pour la FCA sur le maillage territorial du commerce coopératif et associé dans 14 secteurs d'activité : agences de voyages, ameublement, articles de sport, bijouterie-horlogerie, bricolage, entretien automobile, grande distribution alimentaire, habillement-chaussure, hôtellerie, immobilier, jeux et jouets, librairie-papeterie, optique, pharmacie.

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

“ Notre rôle est d’anticiper

Attractivité des métiers, fidélisation des salariés, IA : **Thibaut Guilluy**, directeur général de France Travail, détaille sa feuille de route pour accompagner le commerce coopératif et associé face aux nouveaux défis de l’emploi. Avec une conviction : l’avenir du travail se joue au plus près des territoires.

La FCA défend un modèle ancré au cœur des territoires. Comment s’inscrit l’action de France Travail sur le terrain pour répondre aux besoins des chefs d’entreprise ?

La FCA représente un modèle entrepreneurial intéressant : des commerçants indépendants qui mutualisent leurs moyens et leur expertise pour gagner en compétitivité, tout en conservant leur ancrage local et leur capacité à répondre aux besoins de leur territoire. Nous partageons cette logique : être un acteur national tout en apportant des réponses adaptées aux réalités économiques locales.

Nos 900 agences forment un maillage unique sur tout le territoire. Mais au-delà de la présence physique, nous co-construisons des solutions avec les acteurs économiques locaux, branches, collectivités, chambres consulaires. Les chefs d’entreprise veulent un interlocuteur qui connaît leur bassin d’emploi et leurs contraintes sectorielles.

Mon ambition est simple : qu’un dirigeant puisse s’appuyer sur un conseiller France Travail Pro qui connaît son bassin d’emploi, comprend ses métiers et soit capable de mobiliser rapidement les bonnes solutions de recrutement et de formation. C’est pourquoi nous avons multiplié les visites en entreprises : de 100 000 à 420 000 par an en deux ans.

Comment est-ce que France Travail peut épauler les groupements du commerce coopératif et associé confrontés à des difficultés de recrutement ?

Les difficultés de recrutement dans le commerce de détail, l’hôtellerie, l’optique ou la logistique sont des enjeux que nous accompagnons quotidiennement. Notre rôle est précisément



DF

Mini bio

2024 Directeur général de France Travail

2020 Haut-commissaire à l’emploi et à l’engagement des entreprises

2018 Président du Conseil de l’Inclusion dans l’Emploi

1999 Diplômé de l’ESCP

d’aider les entreprises à attirer des candidats, à faire connaître leurs métiers et à révéler des opportunités parfois méconnues.

Les groupements du commerce coopératif et associé disposent d’un atout différenciant : ils offrent non seulement des emplois, mais aussi de véritables perspectives d’évolution notamment par l’entrepreneuriat. Dans un contexte où les jeunes générations recherchent un horizon et du sens, c’est un argument particulièrement puissant.

Face aux mutations rapides du commerce, le besoin en compétences évolue vite. Comment est-ce que France Travail peut accompagner ces évolutions ?

La question des compétences est centrale. Le commerce se transforme rapidement, ce qui fait émerger de nouveaux besoins. L'enjeu n'est plus seulement de recruter, mais de préparer les compétences dont les points de vente auront besoin demain.

Nous privilégions des dispositifs souples et directement connectés aux besoins des employeurs. Je pense notamment à la Préparation Opérationnelle à l'Emploi Individuelle (POEI), qui permet de former un candidat avant son recrutement sur les compétences précisément attendues par l'entreprise, avec un financement assuré par France Travail.

Les immersions professionnelles constituent également un levier très efficace : elles permettent au candidat de découvrir un métier en situation réelle et à l'employeur de vérifier l'adéquation avec le poste. Enfin, les parcours construits avec les OPCO permettent d'adapter rapidement les compétences aux évolutions du secteur.

Est-ce que France Travail a anticipé le virage technologique de l'IA ?

L'IA transforme déjà le commerce : gestion des stocks, prévision de ventes, relation client, e-commerce, logistique... Certains métiers vont évoluer profondément, d'autres vont émerger. Notre rôle est d'anticiper ces mutations, pas de les subir.

Pour les chercheurs d'emploi, nous avons d'abord engagé un grand mouvement de formation aux usages de l'IA : près de 150 000 participants en 2025 à nos événements dédiés, et 200 000 personnes engagées dans notre Calendrier de l'IA, un micro-learning conçu avec Microsoft. Et nous allons plus loin : le gouvernement nous a confié la mission d'être l'opérateur qui aide à former 15 millions de professionnels d'ici 2030, dans le cadre du plan « Osez l'IA ».

L'enjeu pour les entreprises sera de développer de nouvelles compétences chez leurs collaborateurs afin de tirer pleinement parti de ces outils.

“ Nous privilégions des dispositifs souples et directement connectés aux besoins des employeurs. ”

Pour les employeurs, nous déployons aussi des outils concrets. MatchFT, qui s'appuie sur l'IA pour améliorer le rapprochement entre les offres et les profils, permet déjà de réduire de 3,5 jours le délai moyen de pourvoi des offres. L'IA doit être un accélérateur au service de l'emploi et de la performance des entreprises.

Comment est-ce que France Travail peut promouvoir la spécificité du modèle coopératif et associé pour fidéliser durablement les salariés ?

Le modèle coopératif et associé répond à une aspiration de plus en plus forte dans le monde du travail : celle de s'engager dans un projet qui a du sens, qui crée de la valeur localement et dans lequel chacun peut se projeter durablement. Les salariés sont souvent davantage attachés à une entreprise lorsqu'ils comprennent sa finalité, et se sentent pleinement intégrés à un projet collectif.

France Travail peut contribuer à mieux faire connaître les atouts de ce modèle auprès des candidats. Cela passe d'abord par une meilleure connaissance du modèle coopératif par les conseillers France Travail afin qu'ils puissent le valoriser dans leurs échanges avec les chercheurs d'emploi. Cela peut également passer par des actions d'immersion dans les entreprises permettant aux candidats de comprendre, dès le départ, ce qui fait la spécificité et la richesse de votre modèle. La fidélisation repose souvent sur une rencontre réussie entre une personne, un métier et un projet d'entreprise. ●

les mutations, pas de les subir ”



Adobe Stock



Totum Pharmaciens

À la manœuvre pour recruter et fidéliser

Surchargés depuis la crise sanitaire, entre flambée des coûts, attentes accrues des clients et missions de service renforcées, les pharmaciens d'officine redoublent d'ingéniosité pour attirer et fidéliser salariés comme saisonniers. À Oléron, deux pharmaciens Totum déploient des solutions radicales.

Le choc post-Covid et le casse-tête insulaire

Le métier de pharmacien traverse aujourd'hui un profond paradoxe. Si Mehdi Djilani, qui a présidé le groupement Totum Pharmaciens de 2018 à 2024, affirme que le métier n'a « *jamais été aussi intéressant et passionnant* », les officines subissent de plein fouet l'après pandémie. En y ajoutant l'érosion des marges, d'environ 10 % en dix ans, et des charges salariales en hausse, recruter et fidéliser est devenu une équation complexe. Sur l'île d'Oléron, ce défi national se double d'une fracture immobilière exacerbée : le taux de résidence secondaire flirte avec les 60 %. Pour Virginie Paniego, le constat est sans appel : « *Recruter des saisonniers sans proposer de logement, c'est peine perdue* ». Les profils

300 000 habitants

L'été, Oléron voit sa population, de 22 000 habitants à l'année, atteindre près de 300 000 personnes.



Sur la commune de Saint-Pierre-d'Oléron, le port de pêche de La Cotinière accueille une pharmacie Totum Pharmaciens. Le groupement est particulièrement bien implanté sur l'île avec pas moins de six officines.

Maire et chefs d'entreprise main dans la main

Face à une population multipliée par 15 l'été et un marché immobilier qui compte jusqu'à 65 % de résidences secondaires, le maire de Saint-Pierre-d'Oléron, Christophe Sueur, a choisi de prendre les devants pour soutenir l'économie locale. Grâce au foncier d'une ancienne gendarmerie de la commune, il a engagé un vaste projet pilote d'hébergement. Porté par la Communauté de Communes et bénéficiant d'une participation de l'État à hauteur de 40 %, ce chantier de 6 millions d'euros livrera 76 logements en 2026, gérés par une association locale en lien étroit avec les employeurs de l'île. Loués 200 à 400 € par mois, ils accueilleront en priorité des saisonniers.

Devant l'ampleur de l'enjeu, le maire entend mobiliser toutes les forces vives de l'île. « *Longtemps, les entreprises s'en remettaient exclusivement aux collectivités, en leur disant : "faites des logements", raconte l'édile. Je leur répondais : "Et vous, qu'est-ce que vous faites pour vos saisonniers ?"* » De fait, les pharmacies Totum d'Oléron disposent toutes aujourd'hui de logements destinés à accueillir des saisonniers. Une combattivité typiquement oléronaise, dans un territoire de caractère célèbre pour avoir abrité la jurisprudence mondiale du « coq Maurice ».

concernés, rares et qualifiés, conduisent les employeurs à développer des stratégies d'attractivité inédites. La pharmacienne, qui a débuté sa carrière comme saisonnière, se rappelle : « *Déjà il y a 15 ans, on ne regardait pas une offre si l'on n'était pas logé. Aujourd'hui, les attentes sont encore plus fortes et portent sur la qualité de l'hébergement, la possibilité d'accueillir un animal de compagnie ou d'installer sa famille.* » Il est ainsi devenu courant que des candidats demandent des photos du logement avant tout entretien.

L'investissement, nerf de la guerre

Face à la pression, les chefs d'entreprise choisissent des solutions audacieuses. Mehdi Djilani a investi près de 2 millions d'euros pour transférer son officine vers un site moderne, ergonomique et entièrement robotisé, effectif en décembre 2024. De quoi améliorer sensiblement les conditions de travail des salariés, mais aussi, à l'étage, d'accueillir un studio de garde qui peut accueillir des saisonniers l'été.. Loin d'être isolée, l'initiative est au contraire devenue la norme : « *À Oléron, les cinq pharmacies Totum sont toutes équipées*

de logements ». Virginie Paniego a suivi une trajectoire similaire à l'occasion du déménagement de son officine en centre-bourg, qui a permis la création de deux studios. Au-delà des murs, c'est le management global qui se réinvente pour fidéliser. « *On a fortement impliqué les équipes dans notre projet de transfert, cela a créé un axe de motivation fort autour d'un horizon commun* », souligne Mehdi Djilani. L'autre grand levier de fidélisation réside dans la flexibilité du temps de travail. « *L'emploi du temps est primordial maintenant* », explique Virginie Paniego. Pour répondre aux attentes de ses permanents, elle sanctuarise leurs plannings à l'année et se repose sur des équipes saisonnières pour faire face aux contraintes horaires et dominicales en haute saison. ●



Crédit Coopératif : la Banque privée à impact qui aligne votre patrimoine avec vos valeurs



© Gettyimages - Typographie : Artus

En mai 2025, le Crédit Coopératif a créé sa Banque privée à impact, une offre inédite dans le paysage bancaire français, qui allie accompagnement patrimonial haut de gamme et finance patiente, responsable, et tournée vers l'accompagnement sur le long terme. Cette offre propose l'ensemble des solutions attendues en banque privée (crédit, ingénierie patrimoniale, ouverture du capital des entreprises...) tout en visant à répondre aux attentes des dirigeants et chefs d'entreprise qui souhaitent que leurs placements aient un impact positif.

Une autre vision de la gestion patrimoniale

Fidèle à son identité coopérative et engagée, la Banque privée à impact du Crédit Coopératif propose une approche unique orientée vers l'accompagnement durable de ses clients. Une équipe dédiée vous accompagne dans la structuration de votre patrimoine, vos investissements et votre épargne. Les solutions proposées visent un double objectif : performance financière et impact positif.

Un réseau d'expertises engagées au service de votre patrimoine

Pour servir cette ambition d'une finance de long terme, la Banque privée à impact s'appuie sur le réseau d'expertises du Crédit Coopératif et de ses filiales :

- **ECOFI**, 1^{ère} société de gestion française à s'être dotée de la qualité

d'entreprise à mission, ayant pour ambition d'allier performance financière, impact et transition juste, à travers des solutions sur mesure et une gamme 100 % ISR de fonds ouverts, gérés sur les principales classes d'actifs cotées ;

- **ESFIN Gestion**, investisseur de référence en fonds propres dans l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) et les entreprises à impact, gère 310 M € d'actifs et anime 9 véhicules d'investissement dédiés par exemple au financement des filières bio ou de l'ESS ;
- **La Banque d'affaires à impact du Crédit Coopératif**, avec une salle des marchés intégrée pour une gestion fine et réactive des placements.

Conscient des attentes spécifiques de ses clients les plus aisés, notamment les dirigeants d'entreprise,

le Crédit Coopératif structure son activité de banque privée afin d'y répondre efficacement, en s'appuyant sur les engagements suivants :

- excellence du service et réactivité dans les décisions ;
- capacité à concevoir des dispositifs sur mesure ;
- pertinence et compétitivité sur le financement immobilier ;
- personnalisation de la relation et disponibilité des experts.

L'offre est également développée en synergie avec sa banque d'affaires à impact et s'appuie sur des partenaires sélectionnés pour leur exigence et leur engagement.



Prenez rendez-vous avec les experts de la Banque privée à impact du Crédit Coopératif.

COMMENT TRAVAILLERONS-NOUS DEMAIN ?

Par **DOMINIQUE MÉDA** • Professeure de sociologie à l'Université Paris Dauphine-PSL – Présidente de l'Institut Veblen

Les résultats des enquêtes françaises et européennes dont nous disposons sont clairs : les Français sont très attachés au travail et placent sur lui de très fortes attentes. Plus de 60 % déclarent que le travail est pour eux très important. Ils souhaitent certes bien gagner leur vie mais aussi avoir un travail intéressant et une bonne ambiance de travail. Les attentes des jeunes sont encore plus intenses que celles des plus âgés : ils sont plus de 80 % à indiquer que ce qui est important dans un emploi c'est la possibilité de réussir quelque chose.

Mais ces attentes viennent trop souvent se fracasser sur la réalité des conditions d'exercice du travail. 37% des salariés indiquaient en 2019 qu'ils ne se sentaient pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite (32 % des cadres et 39 % des ouvriers et employés). 36 % des jeunes sortis de formation initiale en 2017 déclaraient trois et six ans plus tard vouloir changer de métier. La Dares a montré qu'alors même que leur niveau de formation est toujours plus élevé (plus de la moitié des jeunes de 25 à 34 ans sont désormais diplômés de l'enseignement supérieur), les jeunes ont des conditions de travail systématiquement plus difficiles que les plus âgés.

Il existe donc un décalage frappant et inquiétant entre les compétences et attentes des personnes au travail et les postes proposés. Tout se passe comme si les organisations du travail n'avaient pas évolué au même rythme, augmentant ainsi l'insatisfaction et le sentiment de déclassement de celles et ceux qui travaillent.

Si les inquiétudes sont vives c'est aussi parce que l'IA pourrait supprimer de nombreux emplois et que le dérèglement climatique risque de dégrader plus encore les conditions de travail.

Il existe pourtant un scénario qui pourrait nous permettre de sortir par le haut de cette situation. Si



DÉCOUVRIR /

Le Travail. Pourquoi travaillons-nous ?
Autrement,
240 p., 20 €.

nos sociétés s'engagent dans la reconversion écologique, nous pourrions créer des emplois et changer le travail. Cela suppose évidemment de forts investissements dans la transformation de nos économies, une concentration des aides publiques vers les entreprises capables de prendre soin de leurs salarié.es et de l'environnement dans lequel elles travaillent.

Trois chantiers semblent essentiels à ouvrir : celui des conditions de travail ; celui de la valeur sociale des métiers, qui devrait conduire à mieux rémunérer les métiers les plus utiles pour la société ; celui de la gouvernance. Alors que la France continue d'être un pays où les organisations du travail sont très hiérarchiques, il importe de permettre à celles et ceux qui travaillent d'être non seulement plus consultés mais aussi de plus participer aux décisions essentielles. C'est ce que suggère le rapport que vient de rendre la sociologue belge Isabelle Ferreras à la ministre espagnole du travail « *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : la voix et la propriété* », qui ouvre la voie à une véritable révolution. ●



Si nos sociétés s'engagent dans **la reconversion écologique**, nous pourrions créer des emplois et changer le travail.



À écouter

Et si on écoutait ceux qui travaillent ?



Bien avant les débats sur l'intelligence artificielle, le télétravail ou la quête de sens, le

journaliste américain Studs Terkel donnait déjà la parole à celles et ceux qui faisaient vivre le monde du travail. Dans un épisode du Book Club, France Culture redécouvre *Working*, son ouvrage culte publié en 1974, qui rassemble les témoignages de 136 travailleurs et travailleuses sur leur métier, leurs aspirations, leurs doutes et leur rapport au travail. Un demi-siècle plus tard, cette plongée dans le quotidien de celles et ceux qui travaillent conserve une étonnante modernité et éclaire, avec beaucoup d'humanité, les mutations qui traversent encore le monde professionnel.

<https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/le-book-club/working-de-studs-terkel-la-grande-histoire-des-petites-mains-de-l-amerique-5947687>



À DÉCOUVRIR



Quand les marques racontent un territoire

« L'agroalimentaire, une empreinte nantaise » : la Maison des Hommes et des techniques à Nantes accueille un parcours immersif en 6 espaces thématiques, pour explorer la riche histoire industrielle locale. Et pour cause : la ville a vu naître des marques aujourd'hui distribuées dans le monde entier, comme LU, BN, ou Cassegrain... De la chaîne de production à la publicité, en passant par les luttes sociales, une aventure humaine et économique à vivre sur les bords de la Loire.

Infos pratiques > L'agroalimentaire, une empreinte nantaise • Parcours immersif à la Maison des Hommes et des techniques, Nantes • Entrée libre et gratuite • jusqu'en février 2028.

Décryptage

LES CHIFFRES AU CŒUR DU DÉBAT



À l'approche des prochaines échéances électorales, les opinions ne manquent pas.

Les chiffres, parfois davantage. Avec « Cartes sur table », le MEDEF rassemble données, graphiques et analyses pour éclairer les grands enjeux qui traversent l'économie française et européenne. Compétitivité, emploi, innovation, intelligence artificielle, énergie ou finances publiques : une ressource utile pour prendre du recul, nourrir le débat... et se forger sa propre opinion.

<https://www.medef.com/cartes-sur-table/>

Inspiration

Le détour qui vaut le voyage

Les vacances sont souvent l'occasion de ralentir. Elles offrent surtout une liberté devenue rare : celle de prendre le temps d'observer. Une vitrine inspirante, un marché animé, un musée, un hôtel, un restaurant, un accueil mémorable... Les bonnes idées surgissent rarement là où on les attend. Pour un entrepreneur, elles peuvent naître d'un détail, d'une rencontre ou d'une expérience vécue loin de son quotidien. Il suffit parfois d'un détour pour revenir avec un regard neuf.

Infos pratiques > Où que vous passiez l'été, gardez les yeux ouverts : les meilleures idées sont parfois celles que l'on n'était pas venu chercher !

Exposition Warhol, l'art de la consommation



Les boîtes de soupe Campbell, les bouteilles de Coca-Cola ou les portraits de célébrités ont fait d'Andy Warhol l'une des figures majeures du Pop Art. À Landerneau, le Fonds Hélène & Édouard Leclerc pour la Culture lui consacre une grande rétrospective, réalisée en partenariat avec The Andy Warhol Museum de Pittsburgh. L'occasion de redécouvrir une œuvre qui continue d'interroger notre rapport à la consommation, aux marques et à l'image, plus de quarante ans après la disparition de l'artiste.

Infos pratiques : Andy Warhol, au Fonds Hélène & Édouard Leclerc pour la Culture, Landerneau (Finistère), jusqu'au 24 janvier 2027.

L'agenda de la FCA

6 juillet. Colloque de la Chaire Droit de la consommation de CY Cergy-Pontoise : « Quels enjeux pour la future loi sur l'équité numérique (DFA) ? »

7 juillet. Conseil d'administration du Conseil du commerce de France

2 juillet. Présentation par Independent Retail Europe des dossiers lobbying européens

8 juillet. Réunion du groupe permanent « Consommation durable » du Conseil national de la consommation

9 juillet. Groupe juridique Coopératives de la FCA : FAQ « La Coopérative créancier »

9 juillet. Club des communicants du Medef

10 juillet. Groupe communication de Coop FR

22 juillet. Réunion de travail autour du guide sur la vente en vrac de la DGCCRF

23 juillet. Groupe de travail « Économie circulaire » Les Entrepreneurs

25 août. Réunion du bureau du Conseil d'administration de la FCA

26-27 août. La REF du MEDEF



À lire

ET SI

LE PROBLÈME ÉTAIT AILLEURS ?

Difficultés de recrutement, quête de sens, attractivité des métiers... Et si ces symptômes racontaient une transformation plus profonde ? Spécialiste des questions d'emploi, Antoine Foucher propose, dans *Sortir du travail qui ne paie plus*, une grille de lecture qui invite à dépasser les idées reçues sur la valeur du travail, l'emploi et les attentes des salariés. Un essai qui ne cherche pas tant à clore le débat qu'à l'ouvrir.

Sortir du travail qui ne paie plus, Antoine Foucher, Éditions de l'Aube, 2024, 17 €.



LE

BUREAU N'A PLUS LE MONOPOLE

Le télétravail n'est plus une parenthèse, mais une composante durable du monde du travail. Dans *Télétravail*, Marianne Le Gagneur, avocate spécialiste du droit social, explore les nouvelles questions que soulève cette organisation : management, droit à la déconnexion, contrôle de l'activité, équilibre des temps de vie ou encore cohésion des équipes. Autant de questions qui continuent de redessiner les contours du travail, bien au-delà du seul télétravail.

Télétravail, Marianne Le Gagneur, Vuibert, mars 2025, 19,90 €.



Vous êtes dirigeant et vous avez un projet de cession ou de transmission ?
Le Crédit Coopératif et ses partenaires vous guident à chaque étape : diagnostic, bilan patrimonial, stratégie de cession, valorisation...

**UN AVENIR.
UNE BANQUE.**

Explorez nos solutions

