

REPÈRES

Le magazine du commerce coopératif et associé – N° 772 / Septembre-octobre 2026

Dossier

Transmission-reprise :
qui relèvera le défi
entrepreneurial
de la décennie ?

Biocoop

Transmettre,
une stratégie de
développement
à part entière

La Grande Récré

Le modèle
coopératif au service
des repreneurs

SERGE PAPIN

**En mission
pour la prochaine
génération
d'entrepreneurs**



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
saliariés



249,6 Mds€
de chiffre d'affaires

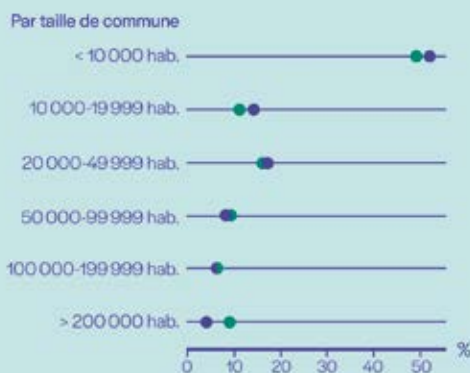
Une pénétration particulièrement forte sur certains marchés, portée par la puissance de grandes enseignes nationales

Top 5 des taux de pénétration sectorielle du commerce coopératif et associé (en % du CA total, Insee 2025)



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/

Transmettre pour continuer

Transmettre une entreprise, c'est accepter que l'on ne puisse être encore tout à fait celui que l'on a été. Celui qui a créé, développé, parfois consacré une vie à son entreprise découvre qu'il en était moins le terme que le dépositaire. Ce paradoxe, Miguel de Unamuno le résume dans une formule aussi sobre que radicale : « *Vivre, c'est se donner, se perpétuer ; se perpétuer et se donner, c'est mourir.* »

Et **une transmission réussie se prépare** : anticiper, rendre l'entreprise transmissible, établir une valorisation juste, sécuriser le financement et identifier un repreneur capable d'en comprendre les équilibres. Elle suppose enfin d'accompagner les salariés, les clients et les partenaires. Dès lors, la question devient : qui reprend, avec quel projet et pour quel avenir ?

Dans le commerce, derrière un magasin, une enseigne ou un atelier se trouvent des emplois, des fournisseurs, une clientèle fidélisée et une connaissance fine du territoire. **Reprendre, c'est préserver un capital souvent invisible dans un bilan** : réputation, relations, compétences et confiance. C'est parfois maintenir ouvert un commerce qui fait vivre une rue, un quartier ou un centre-ville. Le repreneur n'achète donc pas seulement une activité : il assume une responsabilité. Il doit respecter l'existant tout en préparant l'avenir.

La transmission est ainsi un moment de fragilité, mais aussi de souveraineté : **choisir ce qui, après soi, mérite de demeurer.** En cela, elle détermine la capacité d'un territoire à conserver ses compétences et ses emplois, d'une filière à préserver ses savoir-faire, d'un commerce à maintenir ses réseaux et d'une économie

à garder une part de ses centres de décision. Souveraineté industrielle, lorsque la reprise préserve une compétence productive. Souveraineté commerciale, lorsqu'elle maintient une activité ancrée localement. Souveraineté territoriale, lorsqu'elle préserve l'emploi et la vitalité d'un bassin de vie. Souveraineté économique, enfin, lorsque capital, décision et création de valeur restent suffisamment ancrés pour que l'avenir puisse encore être choisi.

La transmission-reprise mesure la capacité d'une entreprise à durer. Elle oblige le cédant à préparer son retrait, le repreneur à construire sa légitimité et les parties prenantes à regarder au-delà de l'opération financière. Pour le commerce coopératif et associé, elle constitue plus encore un enjeu collectif et une condition de subsistance. Parce que sa force repose sur un réseau de membres indépendants et interdépendants, la pérennité de chacun contribue à la solidité de l'ensemble.

Transmettre ne consiste donc pas seulement à céder ce que l'on possède. C'est choisir les conditions dans lesquelles ce que l'on a construit pourra continuer à vivre et à faire vivre l'histoire du commerce coopératif et associé. ●



FOA

Olivier Urrutia,
Délégué Général de la Fédération
du Commerce Coopératif et Associé

LA CHRONIQUE

Notre avenir doit se mettre en marche !



Éric Avenel/FCA

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

Nous le rappelons depuis quelques mois, des centaines de milliers d'entreprises vont être à reprendre ou à transmettre dans les années qui viennent. Nous le répétons également sans relâche : il faut faciliter ces transactions pour préserver cet équilibre social, indispensable à la vie de nos territoires, que nous défendons à la Fédération. Les faciliter sur les plans juridique, pratique et financier. Car une transmission est un processus de longue haleine, qui peut durer 6 mois lorsque le cédant a bien préparé cette étape, et jusqu'à 24 mois dans les situations les plus complexes ou lorsqu'elle n'a pas été anticipée.

Transmettre ou reprendre nécessite aussi une grande ouverture d'esprit. Pour le cédant, il faut être prêt à transmettre ses connaissances, ses contacts, sa clientèle. C'est toute une vie qui passe alors de mains en mains et qui exige confiance et transparence. À la Fédération, nous travaillons depuis longtemps à mieux faire connaître ces mécanismes et à aider nos adhérents à les anticiper. Car derrière chaque transmission réussie, il y a aussi un commerce qui continue à vivre.

Puisque l'on parle de transmission ou de reprise, je ne peux m'empêcher de faire un parallèle avec les prochaines élections présidentielles. Là aussi, il sera question, d'une certaine manière, de transmission ou de reprise. Dans le cas présent, les postulants, beaucoup plus nombreux à ce jour que les candidats à la reprise de nos commerces, savent exactement ce qu'ils reprennent : de la dette.

Je ne tiens pas ici à m'étendre sur les profonds problèmes de société actuels qui seront également sur la table du prochain président. Ce mot d'humeur dépasserait largement l'espace qui m'est imparti. Dans tous les cas, nous veillerons à la Fédération à faire entendre nos souhaits et nos besoins, en allant au contact des prétendants, afin que chacun entende bien une chose : notre modèle économique est indispensable à la vie quotidienne dans les territoires. Il fait aussi la force et la richesse de nos organisations. Car indépendants nous sommes, oui, mais aussi, et surtout, nous sommes ensemble.



Adobe Stock

TOUR D'HORIZON

Paielements. L'Europe joue son indépendance

— Page 6

Quand le climat entre dans les comptes

— Page 6

IA, la fin du Far West ?

— Page 7

Soldes. Quand la remise ne fait plus recette

— Page 7

8 JOURNAL DE BORD

Coopérative U. Quand le panier révèle son empreinte

— Page 8

Alkor Groupe. Une coopérative de progrès

— Page 8

Totum Pharmaciens veut changer le regard sur l'officine

— Page 9

10

GRAND LARGE

Transmission-reprise

Qui relèvera le défi entrepreneurial de la décennie ?

Qui saura faire face au défi démographique de la transmission ? Entre importance accordée à la pérennité du réseau, accompagnement des repreneurs et vitalité de l'écosystème financier, les coopératives et les groupements du commerce associé repoussent les limites du « repreneuriat ».

— Page 12

Radiographie

— Page 15

Grand invité

Entretien avec Serge Papin : « Une transmission se joue toujours dans un territoire »

— Page 16

18 RELIEFS

La Grande Récré

Le modèle coopératif au service des repreneurs

20 PARTENAIRES

Finance Conseil

Proximité et expertise au service des entrepreneurs et des réseaux

21 PERSPECTIVES

Transmettre pour durer. entretien avec
Éric Holzinger, Directeur général de SOCOREC

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.



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 © Alamy

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.

Paiements

L'Europe joue son indépendance

Six transactions par carte sur dix en Europe transitent par des réseaux américains. Une dépendance moins

marquée en France, où CB représente environ 80 % du marché domestique, mais qui nourrit à l'échelle européenne les ambitions

de souveraineté dans les paiements.

Une dynamique déjà engagée avec Wero, solution privée portée par

des banques européennes, et que l'euro numérique pourrait compléter

côté public. Ce dernier entre désormais dans une phase concrète : 36 prestataires de services de



Adobe Stock

paiement ont été sélectionnés pour participer à son expérimentation, dont BPCE pour la France. Paiements en magasin, en ligne ou entre particuliers seront notamment testés. Autant d'initiatives qui dessinent progressivement une infrastructure de paiement plus européenne. ●

LE COMMERCE À PLUSIEURS VITESSES

La reprise du commerce ne profite pas à tous de la même manière.

Au premier semestre, l'alimentaire généraliste accélère avec

une activité en hausse de 3,1 % en volume, quand l'habillement

spécialisé reste dans le rouge à -0,8 %.

Entre les deux, les trajectoires divergent selon les secteurs, sur fond de croissance plus modérée de l'ensemble du commerce de détail.

Un contraste qui n'empêche pas quelques signes d'amélioration :

le climat des affaires se redresse nettement à l'approche

de la rentrée et les intentions de commandes progressent.

De quoi éclaircir l'horizon, sans encore effacer les lignes de fracture du commerce.

QUAND LE CLIMAT ENTRE DANS LES COMPTES



Adobe Stock

Après la chaleur, c'est toute la facture des étés extrêmes qui se précise. À l'échelle européenne, une étude citée par le *Financial Times* estime à 180 milliards d'euros les effets de la chaleur sur l'alimentation, l'énergie, les transports ou la productivité, en intégrant également incendies et perturbations des infrastructures. Une facture

qui se diffuse dans toute l'économie : la sécheresse ralentit le transport de marchandises sur le Rhin, pèse sur certaines productions énergétiques et fragilise les récoltes.

En France, les incendies en donnent une autre mesure.

Plus de 13 000 entreprises ont été mises à l'arrêt en Gironde dans les communes évacuées. Au-delà des dommages matériels, les conséquences se prolongent : fermetures, pertes d'exploitation, approvisionnements perturbés, recul de la fréquentation touristique ou pression sur les assurances.

Et l'adaptation ne se jouera pas seulement l'été :

pluies intenses, orages, inondations ou sécheresses imposent désormais aux entreprises et aux territoires de composer avec des risques multiples, parfois successifs.

EN CHIFFRE

1,3

MILLION

de chefs d'entreprise de proximité.

Les femmes représentent désormais 41 % des chefs d'entreprise de l'artisanat, du commerce de proximité et des professions libérales, soit trois points de plus qu'en 2017. Une féminisation qui progresse, mais reste très inégale selon les métiers.

IA, LA FIN DU FAR WEST ?



L'intelligence artificielle entre dans une nouvelle phase en Europe. Avec l'application de nouvelles dispositions de l'AI Act, son utilisation s'accompagne désormais de règles plus visibles pour les entreprises : transparence des chatbots, identification de certains contenus générés

ou manipulés par IA, maîtrise des outils par les collaborateurs ou exigences renforcées pour les systèmes à haut risque. Derrière la réglementation se dessine surtout un changement de maturité : après la course à l'expérimentation, les entreprises doivent désormais apprendre à organiser, documenter et encadrer leurs usages. Après le temps de l'expérimentation vient celui de l'encadrement.

EN CHIFFRE

67%

du résultat d'exploitation des entreprises du commerce.

C'est ce que représentent les prélèvements obligatoires, contre 44 % en moyenne dans les autres secteurs. Un écart qui illustre le poids particulier de la fiscalité sur le commerce et pose directement la question de sa compétitivité.



Soldes

Quand la remise ne fait plus recette

Prolongées exceptionnellement d'une semaine pour compenser une fréquentation pénalisée par les fortes chaleurs, les soldes d'été n'ont pas retrouvé leur élan. Sur cinq semaines, les ventes reculent de 5 % en valeur et de 4 % en volume par rapport à 2025, selon Joko. Sans cette prolongation, la baisse aurait atteint 5,6 % en valeur. Au-delà de la météo, ce nouveau recul questionne un rendez-vous concurrencé par des promotions devenues quasi permanentes. À l'heure où la remise ne suffit plus toujours à déclencher l'achat, les soldes deviennent aussi un révélateur de la désirabilité des marques. ●

DETTE: LE PRIX DU STATU QUO

Plus encore que son niveau, c'est désormais la trajectoire de la dette française qui inquiète. Alors que son coût de financement se tend, les projections à moyen et long terme ne sont guère plus rassurantes. Sans changement de politique, la dette pourrait atteindre 140 % du PIB en 2035, selon le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan. À plus court terme, la mission mandatée par Bercy voit le déficit approcher 7 % en 2030. Derrière les chiffres, l'équation se resserre : plus la dette progresse, plus sa charge réduit les marges de manœuvre pour financer les priorités de demain.





Quand le panier révèle son empreinte

Après plusieurs mois d'expérimentation, Coopérative U change d'échelle avec son Ticket Carbone. Testé dans 14 magasins, le dispositif est désormais généralisé à l'ensemble du réseau et aux achats en ligne. Une première dans la grande distribution française qui permet aux porteurs de la Carte U recevant leur ticket par e-mail de connaître l'empreinte carbone estimée de l'ensemble de leur panier. Le dispositif se distingue par l'étendue de son périmètre : il intègre aussi bien les marques U que les marques nationales et couvre déjà près de 90 % des produits vendus. Développé avec la start-up Limpidius, le référentiel s'appuie sur les données de l'ADEME, enrichies par celles des fournisseurs. Le Ticket Carbone ne s'arrête pas au constat :

8,2
TONNES
DE CO₂e PAR
FRANÇAIS

C'est l'empreinte carbone moyenne par habitant en 2024, y compris les émissions générées à l'étranger par notre consommation.

produits de saison, diversification des protéines, lutte contre le gaspillage, vrac ou éco-recharges sont autant de pistes proposées aux clients qui souhaitent réduire l'impact de leurs courses. Mais Coopérative U assume une ligne



claire : informer plutôt que prescrire. « Notre philosophie n'est pas d'imposer aux consommateurs ce qu'ils doivent acheter ou non », explique Dominique Schelcher, président-général de la coopérative. Avec ce nouvel indicateur, l'enseigne fait ainsi du ticket de caisse un outil de sensibilisation, tout en laissant au consommateur la maîtrise de ses choix. ●



UNE COOPÉRATIVE DE PROGRÈS

Publier un rapport de durabilité sans attendre d'y être contraint. C'est le choix d'ALKOR. Dans un secteur où les enjeux environnementaux sont moins immédiatement visibles que dans l'alimentaire ou l'énergie, le spécialiste de la papeterie, des fournitures de bureau et des équipements professionnels a pourtant choisi d'en faire un axe structurant de sa trajectoire. Après plusieurs années de rapports RSE, le groupe coopératif franchit ainsi une nouvelle étape avec un rapport de durabilité 2025 publié volontairement et construit selon les principes de la directive européenne CSRD. Environnement, enjeux sociaux, gouvernance, achats

responsables : l'exercice ne consiste plus seulement à rendre compte des actions engagées, mais à identifier les impacts, les risques et les opportunités et à mesurer les progrès accomplis avec l'ensemble de ses parties prenantes. Et les indicateurs avancent eux aussi. En 2026, ALKOR conserve sa médaille d'or EcoVadis avec un score de 84/100, sept points de plus en un an, qui le place parmi les 2 % des entreprises les mieux évaluées de son secteur. Une progression qui donne tout son sens à la « coopérative de progrès » revendiquée par le groupe : ne pas attendre que la durabilité s'impose pour commencer à la structurer.



DR



Totum veut changer le regard sur l'officine

Le pharmacien délivre toujours des médicaments, mais son métier ne s'arrête plus là. Prévention, dépistage, accompagnement des patients : alors que Totum poursuit sa croissance, le réseau veut rendre plus visible cette évolution. Son nouveau territoire de marque et sa campagne consacrée au post-partum en donnent un aperçu.



Totum grandit vite. Après une progression de 19 % en 2025, le réseau compte aujourd'hui 370 pharmacies, contre 348 en début d'année. Et il ne cache pas ses ambitions : atteindre 775 officines à l'horizon 2029. Mais Totum ne veut pas seulement gagner du terrain. Il veut aussi faire évoluer le regard porté sur ses pharmacies.

Car derrière le comptoir, le métier a changé. Aux missions historiques se sont ajoutés la prévention, le dépistage ou encore l'accompagnement personnalisé des patients. Des évolutions que Totum a déjà investies sur plusieurs terrains. Avec OncoPharma, le réseau structure l'accompagnement en officine des patients atteints de cancer, notamment grâce à des pharmaciens spécialement formés. Avec Réflexe Aidants, ses équipes sont mobilisées pour mieux repérer les proches aidants et les orienter vers les ressources adaptées.

Autant de missions qui restent pourtant encore peu visibles du grand public. C'est précisément ce décalage que Totum veut réduire avec son nouveau territoire de marque et sa signature « Totum. Pharmaciens aux petits soins. » : mieux montrer ce que le métier est devenu et la place que peut prendre l'officine dans les parcours de santé.

Après la naissance, le quatrième trimestre. La rentrée lui offre un nouveau terrain pour le

démontrer. Avec « Quatrième Trimestre », Totum s'intéresse à cette période qui commence lorsque les trois trimestres de grossesse s'achèvent. Fatigue, récupération, difficultés liées à l'allaitement, bouleversements du corps, charge mentale, solitude ou dépression post-partum : des réalités bien connues des jeunes parents, mais dont il n'est pas toujours facile de parler.

Pour libérer la parole, Totum a choisi de sortir des codes habituels de la communication en pharmacie. Une chanson originale, elle aussi intitulée « Quatrième Trimestre », porte la campagne, relayée dans les officines par des vitrophanies et prolongée par un site dédié.

Le sujet n'arrive pas tout à fait par hasard. Depuis plusieurs années, Totum forme ses équipes à l'accompagnement des parents et des bébés. L'objectif est de faire de l'officine un lieu où les jeunes parents peuvent trouver une écoute et des conseils, mais aussi être orientés vers un autre professionnel de santé lorsque cela est nécessaire.

Oncologie, aidants, parentalité : derrière des sujets très différents se dessine finalement un même fil conducteur. Celui d'un pharmacien dont le rôle s'étend et que Totum veut désormais mieux donner à voir. À l'heure où le réseau accélère son développement, son nouveau territoire de marque vient mettre des mots sur une évolution déjà engagée dans ses officines. ●



Transmission-reprise

**Qui relèvera le
défi entrepreneurial
de la décennie ?**



Adobe Stock

Transmettre est-il le dernier grand acte d'entreprendre ? Alors que plus de cinq cent mille entreprises s'apprêtent à changer de mains d'ici dix ans,

le commerce indépendant ne fait pas seulement face à un vertige démographique mais se heurte à une mutation profonde de son identité.

Si l'entrepreneuriat s'est imposé dans le débat public, c'est d'abord par le prisme de la start-up nation : l'innovation technologique au service d'une croissance rapide dans une épopée individuelle. La reprise repose, elle, sur une approche toute différente, la capacité d'embrasser un héritage et de le réinventer. À rebours de la vision instillée avec la multiplication des « incubateurs », la question du passage de témoin

pour des entreprises de toute taille qui cumulent viabilité économique, savoir-faire et ancrage local est loin d'être désuète. Elle constitue une composante majeure de notre souveraineté.

Dès lors, peut-on faire de la transmission une transition non pas subie, mais au service d'un nouvel élan entrepreneurial ? Le modèle coopératif et associé a-t-il les clés pour amortir le choc démographique, sécuriser la transmission-reprise et convaincre la prochaine génération d'entrepreneurs de s'engager dans une aventure collective ?

La démographie n'a pas attendu le verdict du débat public. La métamorphose est déjà engagée, et elle est susceptible de changer radicalement le visage du commerce indépendant et de l'économie française dans la décennie qui vient. ●

Reprendre le futur en main

Qui saura faire face au défi démographique de la transmission ? Entre importance accordée à la pérennité du réseau, accompagnement des repreneurs et vitalité de l'écosystème financier, les coopératives et les groupements du commerce associé repoussent les limites du « repreneuriat ».



Le chiffre est vertigineux, et pourtant encore en-deçà de la réalité. Plus de 500 000 entreprises devront changer de main dans les dix prochaines années, selon le ministère de l'Économie. Or cette estimation, liée à la pression démographique, concerne uniquement les anticipations de départs à la retraite. C'est donc sans compter la multitude d'affaires appelées à changer de mains chaque jour pour de tout autres raisons : changement d'activité, déménagement...

Dans le commerce de détail et les réseaux de proximité, l'enjeu est devenu critique. « *Il y a quatre fois plus d'affaires à céder qu'il n'y a de repreneurs qui toquent à la porte* », prévient d'emblée Olivier Urrutia, délégué général de la FCA. Le risque pour les coopératives et les groupements de voir s'éroder leur réseau est réel. La pérennité de ce dernier est pourtant vitale pour mener à bien des investissements et tirer pleinement profit de la

mutualisation. Sans parler des risques plus larges pour l'économie, la société, la souveraineté : désertification commerciale, perte de savoir-faire, destruction d'emplois... Un commerce qui ferme emporte avec lui des investissements potentiels, des approvisionnements auprès de fournisseurs locaux et de multiples formes d'engagement sur son territoire, notamment auprès des clubs et des associations.

« Ne pas fermer, c'est développer »

La transmission-reprise s'impose comme un axe prioritaire dans la stratégie de développement des groupements. « *Le développement, ce sont certes des ouvertures, mais ce sont aussi des fermetures qu'on ne fait pas. Ne pas fermer un point de vente, c'est faire du développement* », assène le directeur général de Biocoop, Franck Poncet. Dans un environnement marqué par un durcissement de l'accès au crédit bancaire, le modèle coopératif et associé déploie un écosystème unique pour lever un à un les freins humains, juridiques et financiers qui jalonnent ce parcours exigeant.

Premier obstacle à la réussite d'une opération : le manque d'anticipation des dirigeants cédants. « *Une transmission ne se décide pas un beau matin pour le mois suivant. C'est le fruit de plusieurs années de réflexion, d'évaluation et de maturation* », rappelle Olga Romulus, directrice des relations extérieures de Fiducial, expert-comptable et Membre Experte

500 000

entreprises devront être transmises
dans les dix prochaines années en raison
du départ à la retraite de leur dirigeant.



Magnific

« **Aucun magasin viable ne doit fermer** faute de repreneur : ne pas fermer un point de vente, c'est déjà faire du développement. »

FRANCK PONCET, Directeur général de Biocoop

de la FCA. Pire encore, la décision de passer la main conduit parfois à un désengagement. Le désinvestissement prématuré détériore alors progressivement la valeur d'une affaire. Côté repreneurs, la méfiance culturelle et l'idée reçue d'un coût d'entrée prohibitif freinent bien souvent l'impulsion initiale. « *Beaucoup de créateurs d'entreprise n'ont pas le réflexe de la reprise ou la dénigrent par méconnaissance. Pourtant, reprendre un magasin existant permet d'atteindre beaucoup plus vite son seuil de rentabilité et de s'appuyer sur du chiffre d'affaires immédiat* », insiste Olga Romulus.

Au-delà des aspects purement comptables, le facteur humain s'avère régulièrement déterminant, en particulier lors du passage de témoin avec les équipes en place et la clientèle fidèle du magasin. « *Dans une TPE ou un commerce indépendant, la personne du dirigeant est primordiale. Transmettre exige une grande dose d'anticipation pour que la zone de turbulence inhérente au changement de direction soit la plus douce possible* », souligne l'experte de Fiducial.

Le parcours de Thomas Mathais-Garino, 27 ans, qui a repris au printemps 2024 le magasin La Grande Récré du centre commercial Italie 2 à Paris, en apporte une illustration concrète : « *L'existant rassure incontestablement les partenaires bancaires, mais sur le terrain, le succès repose intégralement sur la capacité du repreneur à remobiliser l'équipe en place, à préserver la culture du magasin tout en apportant un œil neuf pour réajuster finement l'offre à la clientèle locale.* »

Si l'accompagnement et les instruments financiers jouent un rôle prépondérant, l'aspect humain reste le facteur clé dans le succès d'une transmission-reprise.

Repères

4 pour 1

Le ratio déséquilibré dans le commerce de détail entre le nombre d'entreprises à transmettre et le nombre de candidats repreneurs identifiés.

Pacte Dutreil

Dispositif fiscal permettant d'alléger les droits de mutation (exonération à hauteur de 75 %) lors de la transmission d'entreprises dans un cadre familial, sous condition de conservation des titres.

Prêt participatif

Outil de « haut de bilan » assimilé à des quasi-fonds propres, proposé par SOCOREC pour renforcer la structure financière du repreneur sans diluer son capital ni alourdir son endettement classique.



leurs propres outils d'investissement. C'est le cas de l'enseigne Biocoop avec la création de sa filiale dédiée : « *Biocoop Avenir a été pensé et structuré pour sécuriser les transmissions complexes et favoriser l'entrepreneuriat sous toutes ses formes de gouvernance. Notre objectif stratégique est clair : faire en sorte qu'aucun magasin viable ne soit fermé ou perdu faute d'un repreneur en capacité d'investir* », détaille Franck Poncet.

> L'écosystème coopératif, amortisseur de risques financiers

Si la volonté d'entreprendre et la vision métier sont indispensables, le financement de la reprise demeure un « point noir ». Face au durcissement des critères bancaires classiques, les exigences accrues en matière d'apport personnel et d'assises de garanties bloquent des projets prometteurs. C'est sur ce terrain que l'ingénierie financière propre au modèle coopératif et associé démontre toute sa valeur ajoutée.

Des organismes financiers spécialisés comme SOCOREC interviennent très en amont aux côtés des coopératives et de leurs banques partenaires pour structurer des montages sur-mesure. « *Pour réussir à boucler notre financement dans un contexte serré, nous avons bénéficié d'un montage global particulièrement vertueux : un apport familial, un prêt bancaire classique auprès du Crédit Coopératif, et le soutien déterminant de la SOCOREC sous forme de prêt participatif adossé à des garanties adaptées* », témoigne Franck Mathais, partie prenante aux côtés de son fils Thomas de la reprise parisienne.

Ces mécanismes de prêts participatifs, souvent assortis de différés d'amortissement de plusieurs années, jouent un rôle d'effet de levier en assimilant ces montants à des fonds propres. Cela permet de renforcer significativement la solvabilité apparente du repreneur sans asphyxier sa trésorerie d'exploitation durant les premiers mois d'activité.

Parallèlement, conscients de ces enjeux cruciaux pour la pérennité de leur réseau, plusieurs groupements ont fait le choix de créer en interne

La coopérative Biocoop a fait de la transmission-reprise un axe de développement à part entière, avec la création d'une filiale dédiée.

De la transmission individuelle aux nouvelles formes de gouvernance

Au-delà des schémas traditionnels de cession de gré à gré ou de transmission patrimoniale familiale, qui peuvent être optimisées grâce à des instruments fiscaux dédiés comme le Pacte Dutreil, la maturité du commerce coopératif et associé fait émerger des solutions de succession innovantes. Les cessions intra-réseau permettent ainsi à des adhérents chevronnés de reprendre un magasin voisin pour densifier leur présence géographique, tandis que la transmission aux salariés continue de s'imposer.

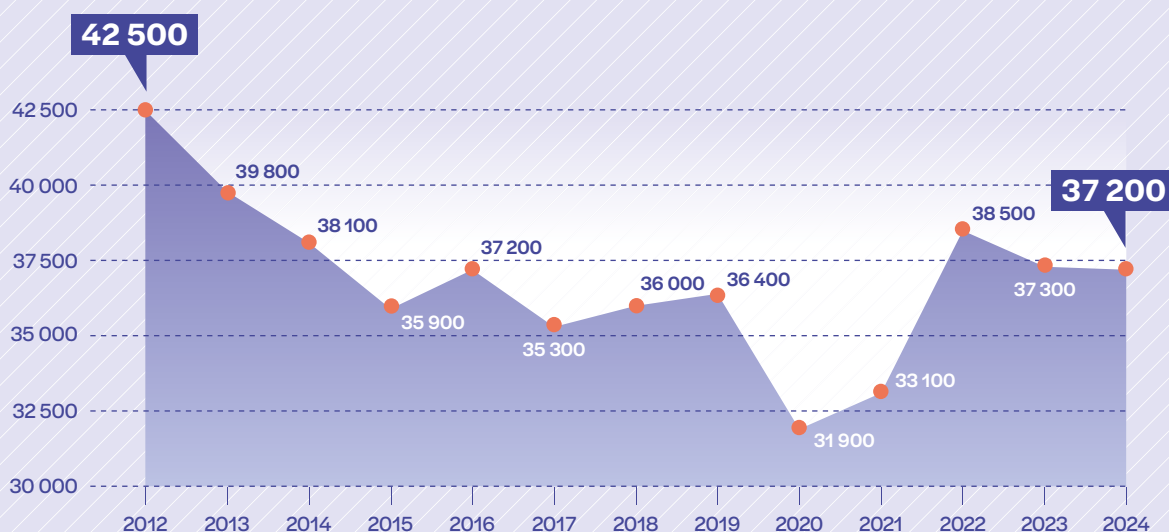
« *Proposer des voies de transmission plurielles, c'est garantir que le réseau s'adapte aux réalités économiques et humaines de chaque territoire* », résume Franck Poncet, qui mentionne également la transformation de points de vente en Sociétés Coopératives et Participatives (SCOP) pour permettre à l'équipe en place de devenir collectivement propriétaire et gestionnaire de son outil de travail, et assurer une continuité opérationnelle.

En orchestrant l'intervention conjointe d'experts-comptables, d'organismes financiers dédiés et des équipes spécialisées des têtes de réseau, l'écosystème du commerce coopératif et associé confirme quotidiennement sa capacité à assurer un renouvellement entrepreneurial dynamique face au risque de décommercialisation. Au-delà, cette approche fait du modèle une voie royale pour accéder à l'entrepreneuriat et passer du statut de salarié à celui de chef d'entreprise. De quoi incarner une vision ambitieuse du partage de la valeur et de l'ancrage territorial du capital. ●

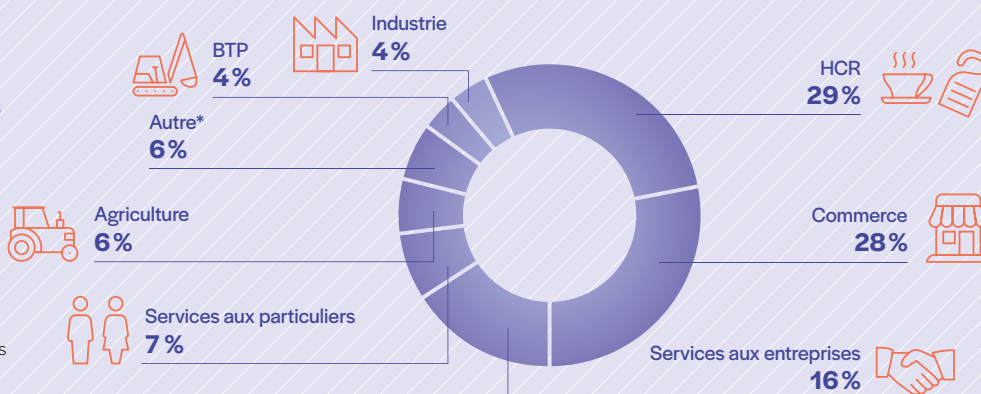
Radiographie

Malgré le coup d'arrêt de la crise sanitaire, les transmissions d'entreprise ont repris leur progression. Le prix moyen des cessions s'établit à 303 000 € en 2024 selon les données de la DGE, en hausse de 19 % depuis 2012.

ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CESSIONS-TRANSMISSIONS ENTRE 2012 ET 2024



PART DES ENTREPRISES CÉDÉES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉ EN 2024



1M€

de prix de cession médian pour les pharmacies en 2024.

86%

des entreprises cédées en 2023 avaient moins de 10 salariés.

Source : Bodacc (Bulletin officiel des annonces civiles et commerciales), Calculs DGE.

“ Une transmission se joue toujours



DR

C'est peu dire que **Serge Papin** connaît son sujet. Lui-même commerçant indépendant, il a été président-directeur général de Coopérative U de 2005 à 2018. Désormais **ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat**, il est en mission pour assurer le passage de témoin à la prochaine génération d'entrepreneurs.

Mini bio

1976

Serge Papin rejoint Coopérative U comme salarié

1989

Reprise d'un magasin Super U à Chantonnay (85)

2005-2018

Président-Directeur général de Coopérative U

2025

Ministre des PME, du Commerce, de l'Artisanat, du Tourisme et du Pouvoir d'achat

Vous avez présenté cette année le plan d'action de l'État en matière de transmission-reprise. Pourquoi y a-t-il urgence ? Quels sont les enjeux autour de la transmission ?

Il y a urgence parce que nous avons devant nous un mur démographique. 500 000 entreprises seront à reprendre dans les dix prochaines années, ce qui concerne plus de 3 millions de salariés. Il y a derrière ces chiffres autant de savoir-faire, de métiers et de richesses qui pourraient disparaître sans une vraie prise de conscience. L'avenir de notre souveraineté économique dépendra en partie de notre capacité à transmettre aux nouvelles générations le patrimoine entrepreneurial de la France. C'est pourquoi j'ai voulu faire de la transmission-reprise une grande cause économique nationale.

Le plan que j'ai lancé en avril poursuit un objectif simple : créer les conditions pour permettre au plus grand nombre d'envisager la reprise et aider les dirigeants à préparer leur succession. Par la sensibilisation, la formation, l'accompagnement et, bien sûr, la fiscalité – on sait que c'est la corde sensible –, nous activons tous les leviers.

J'ajoute aussi qu'il y a un enjeu de partage de la valeur. La transmission d'entreprises s'est historiquement construite autour de la continuité familiale, avec le pacte Dutreil. Nous devons maintenant faire de la reprise par les salariés un second pilier. Il faut permettre à celles et ceux qui connaissent souvent l'entreprise mieux que personne d'en prendre les rênes.

Dans l'imaginaire collectif, l'entrepreneuriat correspond souvent à la création pure. Y a-t-il des freins culturels à la transmission-reprise ? La France est-elle en retard par rapport à ses voisins européens ?

Réjouissons-nous d'abord que le nombre de créations d'entreprises ait plus que doublé en dix ans ! C'est le fruit d'un travail de sensibilisation et d'acculturation entrepreneuriale que nous devons maintenant appliquer à la transmission d'entreprises. Je vois moins de freins à lever que de portes à ouvrir à celles et ceux qui pourraient se lancer. Dans les lycées professionnels et généraux, dans l'enseignement supérieur, mais aussi tout au long de la vie professionnelle, nous devons mieux faire connaître la reprise. Faire passer le message que reprendre, c'est entreprendre. Quelque part, on crée toujours à partir de ce qui existe déjà.

Quant aux comparaisons européennes, elles doivent être maniées avec prudence. Les travaux placent plutôt la France dans une situation intermédiaire, tandis que nos voisins font face au même défi démographique.

Quels sont selon vous les leviers les plus efficaces pour encourager la transmission et la reprise, tant du côté de l'État que du côté des chefs d'entreprise et des entrepreneurs ?
Le crédit vendeur en fait-il partie ?

Je commencerai par vous dire que le plus important, c'est l'anticipation : moins d'un cédant sur trois engage sa démarche plus de deux ans avant la cession. Or, une transmission préparée trop tardivement est une transmission souvent bâclée, quand elle n'échoue pas complètement.

C'est pourquoi l'État va écrire chaque année aux dirigeants de 55 ans pour qu'ils pensent à la suite. Concrètement, cela veut dire parler suffisamment tôt à leur expert-comptable, qui est en quelque sorte le médecin de famille de nos entreprises, à leur notaire et à leur réseau, et identifier les repreneurs possibles, à commencer par leurs salariés.

Le deuxième levier, c'est l'information. Nous avons publié un guide très opérationnel pour accompagner cédants et repreneurs à chaque étape de la transmission. Nous rénovons aussi la Bourse de la transmission de Bpifrance pour qu'elle centralise toutes les offres et tous les projets de reprise. Cela donnera de la visibilité à ce marché qui repose encore trop sur le bouche-à-oreille.

Le troisième levier, c'est bien entendu le financement. Je défendrai le pacte Dutreil lors des débats budgétaires de fin d'année pour préserver ce qui est ni plus ni moins qu'un pacte pour notre souveraineté. Et sur la transmission aux salariés dont je vous parlais tout à l'heure, je souhaite avancer sur des incitations fiscales claires qui seront présentées prochainement.

S'agissant du crédit-vendeur, c'est un dispositif qui donne du souffle au repreneur pendant les premières années. Il réduit son besoin de financement immédiat puisqu'il permet au cédant de participer au financement en acceptant qu'une partie du prix lui soit versée progressivement.

J'ajoute que ce dispositif se prête particulièrement au modèle du commerce coopératif et associé parce qu'il y a une confiance dans le réseau. Je l'ai moi-même utilisé lorsque j'ai transmis mon magasin. Dans le groupement de commerçants indépendants que j'ai dirigé, c'était un outil régulièrement utilisé. Cela installe une relation dans la durée entre le repreneur et le cédant et permet un passage de témoin souvent plus réussi.

Créer les conditions pour permettre au plus grand nombre d'envisager la reprise.

Plus de la moitié des cessions concernent les secteurs du commerce et de la restauration. Pourtant vitaux pour le dynamisme local, ils font face à un déficit important de candidats à la reprise. Quel rôle peuvent jouer les collectivités locales face à cette grande cause de la transmission d'entreprise ?

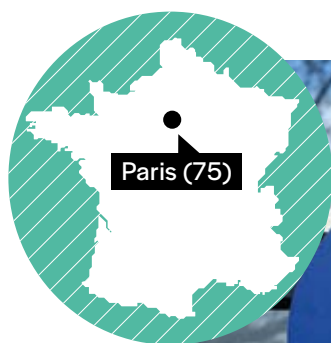
Une transmission se joue toujours dans un territoire. Quand un commerce ou un restaurant ferme faute de repreneur, c'est un centre-ville qui perd de son dynamisme et un territoire qui, d'une certaine façon, perd un peu de son attractivité.

Pour moi les collectivités sont au centre du jeu. Elles ont d'abord un rôle de veille et d'alerte. Les élus connaissent leurs commerçants. Ils peuvent repérer suffisamment tôt les dirigeants qui envisagent de passer la main et les orienter vers les bons interlocuteurs : chambres consulaires, experts-comptables, réseaux d'accompagnement... La confidentialité est importante, mais elle ne justifie pas qu'on découvre une fermeture une fois le rideau fermé !

Les collectivités ont ensuite un rôle d'animation. Elles peuvent réunir les acteurs de terrain en organisant, par exemple, des rencontres entre cédants et repreneurs avec les CCI et les CMA, comme le prévoit déjà l'Opération nationale Transmission lancée par ces dernières en avril.

Au-delà de la transmission, je veux donner davantage de marges de manœuvre aux maires pour conduire leur stratégie commerciale. Qu'il s'agisse de mobiliser une foncière de redynamisation pour réhabiliter et remettre sur le marché des locaux ou de lutter contre les friches commerciales, il faut faire confiance aux maires. C'est tout le sens du plan « Lever le rideau » que j'ai lancé en novembre dernier et qui se déploie déjà sur le terrain. Je pense naturellement aux managers de commerce, qui sont de plus en plus nombreux grâce notamment au soutien de la Banque des Territoires et qui sont de plus en plus reconnus pour l'efficacité de leur action. ●

dans un territoire ”



Paris (75)

Adobe Stock



DR

La Grande Récré

Le modèle coopératif au service des repreneurs

Reprendre un commerce nécessite méthode et soutien. L'exemple de Thomas Mathais-Garino et Franck Mathais montre comment la synergie entre dynamisme entrepreneurial, soutien familial et force de l'écosystème coopératif sécurise une reprise d'entreprise.

Entrer dans le commerce indépendant à 27 ans par la porte de la reprise : c'est le pari réussi

de Thomas Mathais-Garino. En août 2025, il prend les rênes du magasin La Grande Récré du centre commercial Italie 2 à Paris.

« Une reprise est toujours plus simple et plus rassurante pour les partenaires financiers qu'une création, car on se base sur un historique existant », souligne le jeune entrepreneur.

L'opportunité est née du rachat de l'enseigne succursaliste par la coopérative JouéClub, laquelle assure un simple portage des points de vente en vue de les céder à des indépendants. Mais si la passion est indispensable, il faut aussi convaincre, non seulement les partenaires financiers, mais aussi ses futurs pairs au sein de la coopérative. Avant de se lancer, Thomas a fait ses classes sur le terrain, comme salarié,

100 % des besoins

de financement (fonds de commerce et stock) couverts par le tandem Crédit Coopératif-SOCOREC

3 ANS de différé

d'amortissement sur le prêt participatif pour préserver le besoin en fonds de roulement au démarrage.



SOCOREC et le Crédit Coopératif : le levier financier des indépendants

La réussite d'une transmission-reprise repose sur des outils financiers adaptés aux commerçants indépendants. Dans le cadre de la reprise du magasin d'Italie 2, l'ingénierie financière s'est appuyée sur une étroite collaboration entre SOCOREC et le Crédit Coopératif.

Face aux besoins spécifiques liés au rachat du fonds de commerce et du stock, les deux partenaires ont construit une solution sur mesure en associant prêt bancaire classique, garantie de prêt et prêt participatif. Ce dernier dispositif offre un différé d'amortissement de trois ans, particulièrement pertinent pour préserver la trésorerie au démarrage d'une activité soumise à une forte saisonnalité. *« La nature des échanges avec des acteurs coopératifs est plus adaptée. C'est cette relation de confiance qui nous permet aujourd'hui de concrétiser un deuxième projet de reprise »,* témoigne Thomas Mathais-Garino.

dans différents magasins de l'enseigne. *« Cela m'a permis de confirmer ma capacité de management et de performance commerciale, apportant une vraie légitimité aux yeux des banques »,* explique-t-il. Il s'est également adossé à l'expérience de son père, Franck Mathais, professionnel du secteur et associé au projet : *« Mon rôle est de contribuer aux orientations stratégiques et d'assurer le lien notamment avec les partenaires financiers. »*

Un écosystème financier sur mesure

Le financement d'une telle opération dans un centre commercial parisien constituait un défi. Outre un apport personnel complété par un prêt familial, le projet s'est appuyé sur l'écosystème coopératif. JouéClub a orienté les repreneurs vers SOCOREC et SOCOREC vers le Crédit Coopératif. Ensemble, ils ont élaboré un montage adapté à la saisonnalité du secteur, combinant prêt participatif avec différé d'amortissement et garanties bancaires. *« Travailler avec des partenaires eux-mêmes organisés en coopératives facilite la compréhension du projet. Leurs interlocuteurs*

En rachetant La Grande Récré en 2023, la coopérative JouéClub inscrit l'opération dans une ambition claire : assurer une simple transition en vue d'une reprise des points de vente par des coopérateurs indépendants.

savent de quoi ils parlent et les échanges sont très constructifs », apprécie Franck Mathais.

La force du modèle associé

Une fois aux commandes, le statut d'indépendant adossé à un réseau puissant fait la différence. Thomas a repensé l'offre en direct pour coller aux attentes locales et capter la clientèle adulte, l'un des moteurs du secteur. *« Dans le modèle succursaliste, l'assortiment ne peut pas être aussi minutieux. En indépendant, j'adapte mon offre en permanence »,* précise-t-il. Une agilité découplée par les services de la centrale : *« Le groupe apporte des conditions d'achat négociées, un soutien logistique, marketing et des marques exclusives. Isolé, on ne pourrait pas rivaliser »,* ajoute le jeune dirigeant. Fort de ce premier succès, le binôme réitère l'expérience avec la reprise cet été d'un second magasin en banlieue parisienne. *« L'ambition est de développer plusieurs magasins »,* conclut Thomas. Une preuve de la vitalité du modèle coopératif pour susciter de nouvelles vocations et leur donner les moyens de réussir. ●



LA RÉFÉRENCE DU COURTAGE EN PRÊTS

Proximité et expertise au service des entrepreneurs et des réseaux



Leader national historique du courtage en financements professionnels et entreprises, Finance Conseil accompagne depuis 20 ans les dirigeants dans leurs projets, de la création à la transmission, en passant par le développement de leur activité. Une expertise qui s'appuie sur une conviction : face à des besoins de financement de plus en plus diversifiés, la proximité, la spécialisation et la capacité à mobiliser les bonnes solutions sont essentielles.

Fondé en 2006, Finance Conseil a construit son développement autour du financement des professionnels et des entreprises, en faisant dès l'origine le choix de recruter des profils experts, disposant notamment d'une solide connaissance de l'environnement bancaire et des mécanismes de financement. Cette culture de l'expertise permet aujourd'hui aux équipes d'analyser des situations complexes, de structurer les financements et de présenter des dossiers répondant aux attentes des partenaires financiers.

Cette expertise s'appuie sur **une forte proximité territoriale**. Avec **100 agences réparties en France et 140 experts en financement professionnel**, Finance Conseil associe la puissance d'un groupe national à la connaissance des écosystèmes économiques locaux. Chaque dirigeant bénéficie ainsi d'un

interlocuteur de proximité, capable de comprendre son métier, son marché et ses enjeux.

Mais les besoins d'un entrepreneur ne s'arrêtent plus au seul crédit bancaire. Finance Conseil a progressivement structuré une **offre globale**, portée par des spécialistes dans chaque domaine : financement de création, reprise, transmission et développement, immobilier d'entreprise, crédit-bail et location financière, financement du BFR et affacturage, assurance-crédit et garanties financières, assurances professionnelles ou encore recouvrement de créances.

Cette organisation permet d'accompagner le dirigeant dans la durée, avec une même ambition : **conseiller, financer, accompagner et protéger**, en mobilisant la bonne expertise au bon moment.

Avec **1 000 dossiers professionnels accompagnés chaque année et 1 milliard d'euros de financements négociés sur le marché PRO**, Finance Conseil affirme aujourd'hui sa position de leader national du courtage en financement professionnel. À l'échelle du Groupe, ce sont **3,2 milliards d'euros de crédits intermédiés, 14 000 dossiers réalisés en 2025 et 400 collaborateurs**.

À l'aube d'une nouvelle phase de son développement, Finance Conseil entend **renforcer encore son maillage national, consolider ses expertises et poursuivre un développement organique et externe sélectif**.

Membre de la FCA, Finance Conseil souhaite également mettre cette puissance collective **au service des enseignes, groupements et entrepreneurs du Commerce Coopératif et Associé**, en leur apportant partout en France un accès simplifié à des expertises et solutions de financement adaptées à leurs projets. ●

UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT ?

Camille Le Rouzic-Denoual – Directrice du Marché Professionnels et Entreprises
• 02 97 68 80 49
• c.lerouzic-denoual@financeconseil.fr
• www.financeconseil.fr

TRANSMETTRE POUR DURER

Entretien avec **ÉRIC HOLZINGER** • Directeur général de SOCOREC

La transmission n'est pas seulement un passage de relais d'un chef d'entreprise à un autre. C'est aussi un enjeu de pérennité et de croissance du réseau. Entretien avec Éric Holzinger, Directeur général de SOCOREC, coopérative de financement du commerce associé.

Quels sont les principaux freins à la transmission-reprise ?

Le premier frein, c'est l'humain. On parle beaucoup de fiscalité ou de droit, mais l'enjeu clé, c'est de susciter des vocations et de rendre le modèle attractif. Le commerce associé offre un cadre sécurisant aux repreneurs et a tout pour les séduire. Mais le niveau d'accompagnement varie fortement d'un groupement à un autre. De plus en plus de coopératives disposent de leur propre outil financier pour abonder en fonds propres ou quasi-fonds propres et compléter les apports parfois insuffisants d'un jeune repreneur. Ce type d'accompagnement est devenu presque indispensable avec l'augmentation de la valeur des entreprises à transmettre. Sans tomber dans le piège de la survaleur...

La « crise de la transmission » impacte-t-elle tous les secteurs de la même façon ?

C'est encore une question d'attractivité et de modèle. Dans des secteurs comme le sport, l'optique ou l'alimentaire, certains groupements ont développé une organisation et un accompagnement particulièrement structurés pour faciliter les transmissions. Dans certains réseaux, la montée en puissance d'entreprises performantes et multi-points de vente pose un défi : leur valeur dépasse parfois les capacités d'un repreneur individuel. Il y a donc un enjeu stratégique pour que ces entreprises restent dans le commerce associé grâce à des mécanismes d'accompagnement financiers et juridiques qui permettent de sécuriser la pérennité des réseaux.

Quelles sont les pistes pour améliorer encore la sécurisation des réseaux ?

La sécurisation des réseaux se construit très en amont, notamment sur le plan juridique. Le droit



Mini bio

1996
Responsable financier chez Intersport

2000
Directeur général de Bijoutiers de France puis Synalia

2014
Directeur général d'EK France

2019
Directeur général de SOCOREC

de préférence permet par exemple à un groupement ou à l'un de ses adhérents de se positionner en priorité lors d'une cession, sans que le cédant voie ses conditions de vente modifiées. C'est un outil de croissance interne et de pérennisation du réseau : préserver un point de vente, c'est préserver la masse critique du réseau et ses capacités de mutualisation et d'investissement à long terme. D'autres vont plus loin avec l'Offre Préalable de Vente ou OPV, qui donne la possibilité d'intervenir sur la valeur de cession. L'ensemble de ces leviers donne aux groupements davantage de moyens pour réussir leurs transitions démographiques et stratégiques.

Comment adapter les outils de financement à ces montages de plus en plus complexes ?

La dette bancaire classique ne suffit plus. Il faut composer un arsenal financier complet : apport du repreneur, crédit bancaire classique, prêt participatif SOCOREC, crédit-vendeur, accompagnement du groupement... Chez SOCOREC, les financements dédiés à la transmission-reprise représentent désormais 30 % des versements, en forte hausse sur 3 ans. L'étape d'après consistera à créer un fonds d'investissement dédié. Ce véhicule mutualisé apportera du capital patient, adapté aux rentabilités dégagées par le commerce. C'est sans doute le chantier le plus structurant pour la décennie à venir. ●



L'enjeu clé, c'est de susciter des vocations et de **rendre le modèle attractif.**



Prospective

À quoi ressemblera la démocratie en 2050 ?



Démocratie sans citoyens, régénérée, liquidée ou horizontale ? La délégation à la prospective du Sénat s'est prêtée à un exercice

peu commun : imaginer quatre futurs possibles pour notre modèle démocratique à l'horizon 2050. Abstention, défiance, démocratie directe, réseaux sociaux, intelligence artificielle, participation citoyenne... Le rapport ne prétend pas prédire l'avenir, mais pousse les tendances actuelles jusqu'à leurs conséquences possibles. Quatre scénarios pour une même question : comment voudrions-nous encore décider ensemble dans vingt-cinq ans ?

L'avenir du modèle démocratique à l'horizon 2050, rapport de la délégation à la prospective du Sénat, juin 2026.

<https://www.senat.fr/travaux-parlementaires/office-et-delegations/delegation-a-la-prospective/detail-actualite/lavenir-du-modele-democratique-7842.html>

ÉTUDE



Ceux qui font tenir les territoires

Que reste-t-il d'un territoire quand disparaissent ses commerces, ses artisans et ses petites entreprises ? L'Institut Terram choisit de regarder la ruralité à travers celles et ceux qui l'animent au quotidien. Derrière leur activité économique se dessine un rôle souvent plus discret : former des jeunes, soutenir les associations, créer du lien, maintenir des services et parfois simplement une présence. Une plongée dans cette France entrepreneuriale qui montre que faire commerce, c'est aussi faire territoire.

Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité, Institut Terram, 2026.
<https://institut-terram.org/publications/artisans-et-commerçants-fabrique-de-la-cohesion-en-ruralite/>

Sortir

LA RENTRÉE VAUT LE DÉTOUR

Pas besoin de passer par Paris pour faire le plein d'idées cet automne. Art contemporain, culture numérique, patrimoine ou savoir-faire : petit tour de France de quatre rendez-vous qui méritent quelques kilomètres de détour.

LYON - Voir grand

La Biennale d'art contemporain revient dès le 19 septembre et investit notamment les Grandes



Locos, immense ancien site industriel devenu lieu de création. Une bonne raison de découvrir autant les œuvres que leur nouvel écrin.

RENNES - Nos vies derrière l'écran

Avec s3lf.tech, Émilie Brout et Maxime Marion explorent les images et les codes du Web qui façonnent nos comportements et nos représentations. Une plongée dans une culture numérique devenue tellement quotidienne qu'on ne la regarde presque plus.

MARSEILLE - Morellet plein Sud

Le [mac] célèbre le centenaire de François Morellet avec un nouvel accrochage consacré à l'une des grandes figures de l'abstraction géométrique. Une proposition plus franchement artistique, et gratuite, pour terminer notre détour méditerranéen.

STRASBOURG - Huit siècles à transmettre

Bâtir – Préserver – Transmettre célèbre les 800 ans de la Fondation de l'Œuvre Notre-Dame. Derrière la cathédrale, des générations d'artisans et de savoir-faire qui rappellent que transmettre un patrimoine suppose aussi de transmettre les gestes qui permettent de le faire vivre.



À écouter Quand entreprendre, c'est aussi savoir rebondir



Près de 70 000 procédures collectives par an : derrière le chiffre, autant d'entreprises et d'entrepreneurs confrontés à la difficulté. Dans *Génération Do It Yourself*, Patrick Sayer, président du Tribunal

des activités économiques de Paris et ancien dirigeant d'Eurazeo, explore cette autre face de l'entrepreneuriat. Faillites, prévention, concurrence internationale, marché unique européen... mais surtout solutions et rebond. Un épisode qui regarde les difficultés en face, sans faire de l'échec le dernier mot de l'histoire.

www.gdiy.fr/business/patrick-sayer/



CLASSIQUE. HÉRITER, MAIS DE QUOI ?

On n'hérite pas seulement d'un patrimoine. Ni même d'un commerce. Publié en 1964, *Les Héritiers* de Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron a profondément renouvelé notre regard sur ce qui se transmet d'une génération à l'autre : des connaissances, mais aussi des codes, des habitudes et un rapport au monde qui influencent les trajectoires. Plus de soixante ans après, ce classique de la sociologie offre un joli pas de côté à l'heure de parler transmission. Car transmettre, c'est aussi transmettre tout ce qui ne figure pas dans un bilan.

Les Héritiers. Les étudiants et la culture, Pierre Bourdieu et Jean-Claude Passeron, Les Éditions de Minuit, 1964.

L'agenda de la FCA

3 septembre. Groupe juridique Coopératives de la FCA : FAQ « La Coopérative créancier » (Partie 2)

8 septembre. Séance plénière de la Commission d'examen des pratiques commerciales (CEPC)

10 septembre. Groupe de travail de la FCA : « Guide financier du commerce associé »

10 septembre. Commission Fiscalité du commerce du Conseil du Commerce de France

11 septembre. La Parole aux Membres Experts : « Préparez vos négociations et vos accords 2027 »

11 septembre. Groupe de travail communication de Coop FR

14 septembre. Formation de la FCA auprès des administrateurs d'Optic 2000 : « Les fondamentaux de la gouvernance d'une coopérative »

15 septembre. Conseil d'administration de la FCA

17 septembre. Club des communicants du Medef

18 septembre. Groupe de travail juridique de Coop FR

21 septembre. Groupe de travail Affaires publiques de Coop FR

24 septembre. Club Protection des données de la FCA

29 septembre. Conseil d'administration de Crédit Coopératif

30 septembre. Atelier Retail & Shopper de la FCA : « Comment générer de l'exploration, consolider vos ventes et améliorer la fidélité client au sein de votre réseau de magasins ? »

1^{er} octobre. Congrès Stratégies commerciales by LSA

6 octobre. Commission RSE de la FCA

8 octobre. Assises Juridiques de la Distribution 2026 organisées par Lexposia

8 octobre. Groupe de liaison affaires publiques DESIDERATA de la FCA

8 octobre. Commission consommation du Medef

12 octobre. Séance plénière du Conseil supérieur de la coopération

14 octobre. Conseil d'administration de Coop FR

15 octobre. Audition devant la Commission d'Évaluation et de Contrôle de la Médiation de la Consommation

16 octobre. Groupe de travail juridique de Coop FR

DES TRAVAUX DE RÉNOVATION À VENIR ? DES SOLUTIONS POUR L'AVENIR !



**PRÊT
RÉNOVATION
ÉNERGÉTIQUE**

Pour vous accompagner dans tous vos projets de rénovation énergétique, le Crédit Coopératif vous propose des solutions de financement* sur mesure et une expertise à la hauteur de vos enjeux.

**UN AVENIR.
UNE BANQUE.**

Explorez nos solutions



* Sous réserve d'acceptation de votre dossier par le Crédit Coopératif.

DOCUMENT À CARACTÈRE PUBLICITAIRE. - Crédit Coopératif - Société coopérative anonyme de Banque Populaire à capital variable
RCS Nanterre 349 974 931 - APE 6419Z - N° de TVA intracommunautaire FR 06 349 974 931 - Intermédiaire en assurance (courtier, mandataire d'intermédiaire
d'assurance, mandataire d'assurance) ORIAS 07 005 463 - Siège social : 12, boulevard Pesaro - CS 10002 - 92024 Nanterre cedex - Téléphone : 01 47 24 85 00
www.credit-cooperatif.coop - Crédit photo : ©iStock - Typographie : Artus - LaSuite~andCo

www.credit-cooperatif.coop

Coût de connexion selon votre opérateur.