



LES GRANDS ADHERENTS

Jun 2024

Synthèse

- Afin de respecter la liberté de l'adhérent entrepreneur coopérateur de se développer, la coopérative recherche généralement des mécanismes d'encadrement plutôt que d'interdiction.
- Un grand adhérent est un adhérent (ou associé) à fort poids économique au regard de son chiffre d'affaires comparé à l'ensemble du réseau, du nombre de ses points de vente et ou de la valeur de son groupe dans l'éventualité d'une transmission/cession.
- Disposer de grands adhérents procure de nombreux avantages à un réseau coopératif, d'ordre économique, commercial, stratégique, technique et également en termes d'exemplarité et de relations de confiance.
- Les points de vigilance identifiés en présence de grands adhérents sont d'ordre politique, liés à une éventuelle disparité des besoins par rapport aux autres adhérents, concernent le moment des opérations de transmission/cession ou les risques liés à l'exercice de leur droit de retrait.
- Plusieurs bonnes pratiques sont mises en œuvre au sein des groupements afin d'encadrer le développement de grands adhérents tant sur le plan économique, politique, financier que juridique.

SOMMAIRE

1. LA LIBERTE D'ENTREPRENDRE DE L'ADHERENT ENTREPRENEUR COOPERATEUR
2. DEFINITION DU « GRAND ADHERENT »
3. LES AVANTAGES POUR LA COOPERATIVE DE DISPOSER DE GRANDS ADHERENTS
 - 3.1. Avantage économique
 - 3.2. Avantage commercial
 - 3.3. Avantage stratégique
 - 3.4. Avantage technique
 - 3.5. Avantage d'exemplarité
 - 3.6. Avantage de confiance
4. POINTS DE VIGILANCE POUR LA COOPERATIVE EN PRESENCE DE GRANDS ADHERENTS
 - 4.1. Vigilance au regard des relations politiques
 - 4.2. Vigilance au regard de la disparité des besoins
 - 4.3. Vigilance lors de la transmission/cession
5. RESSOURCES ET BONNES PRATIQUES EN PRESENCE DE GRANDS ADHERENTS
 - 5.1. Volets économiques
 - 5.1.1. Cotisations plafonnées
 - 5.1.2. Cotisation par point de vente
 - 5.2. Volets politiques
 - 5.2.1. Aménager la diversité de la représentativité
 - 5.2.2. Aménager des instances locales et thématiques de dialogue et d'écoute
 - 5.3. Volet relatif au libre droit de retrait
 - 5.4. Volets relatifs à la transmission/cession
 - 5.4.1. Droit de préemption et OPV
 - 5.4.2. Outils financiers
 - 5.4.3. Découpage en plusieurs sociétés
 - 5.4.4. Droit d'information renforcé
 - 5.5. Volets d'ordre quantitatif
 - 5.5.1. Faut-il limiter le nombre de points de vente par adhérent ?
 - 5.5.2. Favoriser le multi-enseignes
 - 5.5.3. Diluer le poids des grands adhérents
 - 5.5.4. Prise de participation par le groupement

1. LA LIBERTE D'ENTREPRENDRE DE L'ADHERENT ENTREPRENEUR COOPERATEUR

La coopérative de commerçants a pour objet d'améliorer les conditions dans lesquelles les adhérents exercent leur activité commerciale (C. com., L. 124-1, al. 1).

A ce titre, la coopérative a vocation, par sa nature même, à encourager ses adhérents à se développer.

Le développement de l'entreprise de l'adhérent, au sens large, quelle que soit sa forme juridique, s'exprime de différentes manières : aggrandissement en surfaces de vente et de stockage, multiplication des lieux d'exploitation, augmentation du chiffre d'affaires de l'offre de produits et services, élargissement de la clientèle, augmentation du personnel, etc.

A contrario, toute limitation apportée au développement de l'entreprise de l'adhérent pourrait être entendue comme une atteinte à sa liberté d'entreprendre.

En conséquence, la coopérative qui souhaite mettre en place des solutions afin de répondre aux difficultés liées à la présence de grands adhérents, recherche généralement des mécanismes d'encadrement plutôt que d'interdiction afin de ne pas contrarier trop lourdement cette liberté d'entreprendre chère à l'entrepreneur coopérateur.

2. DEFINITION DU « GRAND ADHERENT »

L'expression « grand adhérent » pour la présente note recouvre essentiellement le cas de l'adhérent à fort poids économique.

Le poids économique résulte principalement du chiffre d'affaires que représente l'adhérent (ou associé) au regard de l'ensemble du réseau, du nombre de points de vente qu'il contrôle, quels que soient le nombre et la forme juridique des structures d'exploitation des fonds de commerce et aussi de la valeur de son groupe dans l'éventualité d'une transmission/cession.

3. LES AVANTAGES POUR LA COOPERATIVE DE DISPOSER DE GRANDS ADHERENTS

3.1. Avantage économique

Les grands adhérents sont d'importants pourvoyeurs de cotisations.

Par ailleurs, le développement interne au travers la multiplication des points de vente par adhérent génère des économies de recrutement et de formation.

3.2. Avantage commercial

La présence de grands adhérents facilite le processus de négociation commerciale.

Parfois, il suffit de réunir les 60 plus grands adhérents pour convaincre le fournisseur de la puissance de négociation d'un réseau de plusieurs centaines d'adhérents (levier efficace pour la négociation).

3.3. Avantage stratégique

Les grands adhérents sont souvent plus en capacité de mettre en œuvre rapidement les nouvelles orientations stratégiques du réseau - tel le développement d'une nouvelle enseigne - qui requièrent parfois des investissements conséquents.

Ils sont en mesure de prendre des risques pour le collectif.

3.4. Avantage technique

Les grands adhérents disposent souvent de salariés en nombre suffisants et plus spécialisés sur un métier.

Ils recrutent également des managers pour assurer l'exploitation en leur absence et leur permettre de se consacrer plus fréquemment au réseau, de s'impliquer plus aisément dans la centrale, tête de réseau.

3.5. Avantage d'exemplarité

Les grands adhérents symbolisent généralement une certaine réussite et un dynamisme.

Leur situation économique en constitue le témoignage concret.

Sous réserve que cette situation résulte de leur bonne gestion personnelle et non de successions familiales, les personnes physiques à la tête de ces structures qui ont contribué à son succès sont souvent légitimes à prétendre à des mandats et jouer le rôle d'ambassadeur au sein du réseau.

A la fois pionnières et leaders, elles sont les « fers de lance » du développement et sont également des modèles de performance économique pour leurs pairs.

Leur élection permet l'entrée au Conseil d'administration d'administrateurs/administratrices entrepreneurs et qui ont réussi.

3.6. Avantage de confiance

Dans le cas de la cession d'un point de vente, il est parfois plus confortable et rassurant pour le groupement qui exerce son droit de préemption et cherche un repreneur à lui substituer, de se retourner vers un grand adhérent dont il connaît déjà les équipes et le sérieux.

Retenir la candidature d'un grand adhérent réduit les risques lorsqu'il existe une relation durable qui a contribué à créer un rapport de confiance mutuelle.

4. POINTS DE VIGILANCE POUR LA COOPERATIVE EN PRESENCE DE GRANDS ADHERENTS

4.1. Vigilance au regard des choix politiques

La présence d'un trop grand nombre de grands adhérents au sein des instances de décision nationales peut présenter un caractère intimidant, de nature à influencer certaines décisions sans écoute véritable de l'ensemble du réseau (voix qui portent dans les réunions, dans les assemblées ou au conseil d'administration).

Inversement, l'absence de grands adhérents dans ces instances alors qu'il y a plusieurs grands adhérents dans le réseau peut conduire à une non prise en compte artificielle de leur situation.

Au niveau local, lors de réunions horizontales, à savoir sans représentant de la coopérative, il peut y avoir un risque de cohésions informelles entre quelques grands adhérents en mesure d'exercer une influence significative et d'asseoir leurs positions à l'égard des autres adhérents de taille plus modeste du même territoire (actions politiques, stratégie commerciale...).

Des cohésions informelles peuvent également apparaître réciproquement entre de petits adhérents.

A terme, toute situation facilitant une cohésion entre quelques adhérents peut générer une désimplication des autres adhérents présents aux instances et réunions locales et régionales.

4.2. Vigilance au regard de la disparité des besoins

L'apparition de grands adhérents conduit la coopérative à adapter ses services à de nouveaux besoins.

Par exemple, en devenant le « super-manager » de plusieurs points de vente, le commerçant grand adhérent n'a plus les mêmes attentes envers le groupement et peut, entre autres, être demandeur de services de formation de management pour apprendre à diriger des directeurs de magasins et d'outils permettant d'avoir une vue d'ensemble sur les performances de ses magasins.

Il ne s'agit pas nécessairement d'un inconvénient, car les grands adhérents jouent ici un rôle de « locomotive » conduisant la coopérative à élargir et moderniser ses services au bénéfice de l'ensemble du réseau.

Une difficulté peut néanmoins apparaître si la coopérative est amenée à utiliser ses ressources pour la création de services nouveaux qui n'intéresseront en pratique qu'un trop faible nombre d'adhérents.

Inversement, les services pensés pour le plus grand nombre d'adhérents peuvent parfois ne pas répondre totalement aux besoins nouveaux ou « augmentés » de quelques grands adhérents.

L'arbitrage peut être délicat s'agissant de l'utilisation des ressources de la coopérative pour développer des services qui répondent aux besoins du plus grand nombre sinon de tous.

4.3. Vigilance lors de la transmission/cession

Même si elle dispose d'un droit de priorité (droit d'information, droit de préemption, OPV), la coopérative n'est pas toujours en capacité de racheter et/ou trouver un repreneur concernant les nombreux magasins ou le grand magasin d'un adhérent.

En cela l'opération de cession d'un grand adhérent peut faire perdre au réseau un territoire entier, et un pouvoir de négociation important en termes de chiffre d'affaires.

L'incapacité du groupement coopératif à trouver des solutions financières en cas de transmissions/cessions de grands adhérents constitue un risque pour sa pérennité.

5. RESSOURCES ET BONNES PRATIQUES EN PRESENCE DE GRANDS ADHERENTS

5.1. Volets économiques

5.1.1. Cotisations plafonnées

Les cotisations sont généralement construites avec une partie fixe et une partie variable proportionnelle au chiffre d'affaires de l'entrepreneur coopérateur (chiffre d'affaires total ou lié à l'activité tirée de la qualité de membre de la coopérative).

Afin de ne pas être dépendant économiquement des importants pourvoyeurs de cotisations, certains groupements plafonnent la cotisation, voire seulement la fraction de cotisation relative au fonctionnement (frais de structure). Cette dégressivité permet de ne pas pénaliser les grands adhérents et encourage chaque adhérent à se développer.

Ainsi, par exemple, au même titre que l'abondement au compte courant bloqué individuel s'effectue généralement jusqu'à un certain plafond, la partie proportionnelle de la cotisation qui est assise sur le chiffre d'affaires peut être plafonnée.

5.1.2. Cotisation par point de vente

Certains groupements exigent le paiement d'une cotisation pour chaque point de vente, plutôt que par société ayant la qualité d'associé afin d'être en phase avec l'utilisation des services par chaque établissement d'une même société d'exploitation.

Il s'agit cette fois de la partie fixe de la cotisation : à chaque fois qu'un adhérent se développe et acquiert un nouvel établissement, une nouvelle cotisation fixe est requise en plus de la partie de la cotisation assise sur le chiffre d'affaires.

Selon certains groupements, il peut être inapproprié d'accorder des exonérations de la partie fixe de la cotisation pour les nouveaux magasins qu'un adhérent acquiert, car chaque magasin consomme les services de la coopérative.

5.2. Volets politiques

5.2.1. Aménager la diversité de la représentativité

Certains groupements aménagent les règles de représentativité dans les instances de gouvernance, de manière formelle ou informelle, afin que tous, petits, moyens et grands adhérents, soient équitablement représentés.

Suivre cette règle peut accentuer la difficulté à trouver des administrateurs parmi les associés les plus modestes et nécessite la mise en place de solutions facilitant leur implication (fonctionnement du conseil d'administration en distanciel, versement d'indemnités compensatrices, organisation de formations sur le rôle de l'administrateur, etc.).

Outre la recherche de mixité générationnelle (ex : plafonnement de l'âge pour un tiers des administrateurs), le groupement pourra rechercher à assurer une représentativité des enseignes ou des typologies de points de vente afin que le Conseil d'administration soit le véritable reflet du sociétariat.

Dans le cadre d'un groupement multi-enseignes, l'absence de représentation de certaines enseignes (en général des enseignes moins importantes en nombre de magasins), peut également affaiblir la confiance qu'accordent les associés concernés aux dirigeants de la coopérative.

Certains groupements s'efforcent dans ce cas de suivre une règle, formelle ou informelle, « une enseigne = au moins une place au Conseil d'administration ».

Cela assure une représentation de tous les associés au niveau de la gouvernance de la coopérative sans discrimination selon l'importance des enseignes.

Concernant la typologie des points de vente, certains groupements s'efforcent également de suivre, de manière formelle ou informelle, une règle qui fixe la représentation au Conseil d'administration des différentes typologies des magasins des associés afin de permettre à chacun de se sentir représentés.

Parce que les contraintes du territoire, les enjeux, les mentalités, diffèrent d'une région à l'autre, certains groupements considèrent important que tous les secteurs où sont implantés les associés soient représentés au Conseil d'administration, selon la règle « une région = un représentant ».

Le découpage régional est dans ce cas lié à l'histoire et la taille du réseau coopératif et ne correspond généralement pas aux circonscriptions administratives.

Une vigilance particulière doit être accordée à l'obligation légale de parité lorsque le groupement coopératif a franchi les seuils (C. com., L. 225-18-1 et L. 225-69-1).

Enfin, il convient de prêter attention à ne pas nécessairement formaliser les règles de représentativité afin de conserver de la souplesse selon les situations. En effet, les candidats au conseil d'administration sont en premier lieu choisis en tant que personne physique pour leurs qualités personnelles. Il n'existe pas toujours de candidats qui répondent à des critères objectifs établis.

Une bonne pratique consiste alors, *a minima*, à inscrire dans le règlement intérieur de la coopérative, ou dans le règlement intérieur du conseil d'administration s'il existe, un objectif de recherche d'une représentativité de la diversité du réseau dans la composition du conseil d'administration.

5.2.2. Aménager des instances locales et thématiques de dialogue et d'écoute

Dans la plupart des réseaux coopératifs, l'implication des associés s'exprime tout le long de l'année dans le cadre de réunions locales régionales et nationales et dans le cadre de commissions ou groupes de travail thématiques.

S'assurer du bon fonctionnement de ces instances en termes de participation et d'échange de la part du plus grand nombre possible d'associés permet de diluer l'influence des grands adhérents et de bénéficier de l'intelligence collective qui fait la force du réseau.

La participation d'un représentant de la centrale à la réunion locale, voire l'animation de cette réunion par ce dernier, sont souvent constatées afin de s'assurer d'une libre expression de tous les adhérents présents et pour s'assurer que certains sujets soient abordés dans chaque réunion locale.

5.3. Volet relatif au libre droit de retrait

Tous les adhérents de la coopérative disposent d'un libre droit de retrait qui est parfois aménagé par les statuts et le règlement intérieur.

Lorsque la coopérative prend des décisions stratégiques et/ou d'investissement qui n'auraient pas été prises en l'absence de certains grands adhérents, il peut être opportun de prendre en considération au moment de la prise de décision les risques accrus qui seraient liés à leur départ du réseau.

Le cas échéant, la coopérative pourra s'interroger sur la nécessité ou non de convenir avec eux de mécanismes particuliers tels qu'un renforcement de leurs engagements de rester dans le réseau ou un allongement de la durée de leur préavis de départ en cas de démission, en complément des engagements pris, le cas échéant, par l'ensemble des adhérents.

Ce renforcement des obligations réservé à un ou plusieurs grand(s) adhérent(s) serait fondé sur un impératif de sécurisation dans l'intérêt général du réseau. Il suppose de s'appliquer a priori à l'ensemble des adhérents réunissant les mêmes conditions.

5.4. Volets relatifs à la transmission/cession

5.4.1. Droit d'information préalable

Le dispositif d'information préalable avant cession prévu à l'article L. 124-4-1 du code de commerce est le droit de priorité *a minima* généralement prévu dans la plupart des statuts des coopératives.

Il consiste en une simple obligation d'informer la coopérative en cas de projet de cession, mais produit néanmoins un effet de suspension de la cession pendant une durée de 3 mois à compter de réception de l'information.

La coopérative doit en effet être *a minima* informée si elle souhaite trouver une solution de reprise en vue de conserver le point de vente dans le réseau.

5.4.2. Droit de préemption et OPV

En plus du classique droit de préemption (droit de priorité avec option d'achat aux conditions du compromis de vente), certains groupement prévoient de rendre la signature d'une OPV (Offre préalable de vente) obligatoire à un certain niveau de chiffre d'affaires atteint par l'adhérent (ex : dépassement de 1 % du chiffre d'affaires réseau).

L'intérêt principal de l'OPV pour le groupement réside dans la réduction du risque de surenchère externe et artificielle exercée sur le prix de cession, puisqu'il n'est pas requis cette fois pour le groupement de s'aligner sur les conditions du compromis de vente.

5.4.3. Découpage en plusieurs sociétés

Certains groupements s'efforcent d'encourager la multiplication de holdings où chaque holding ne peut représenter plus d'un certain nombre de sociétés d'exploitation.

Ainsi, en cas de départ de l'adhérent disposant d'un grand nombre de sociétés d'exploitation de fonds de commerce, il est possible de « découper » le rachat en plusieurs opérations de cessions, ce qui facilite les reprises partielles.

Ce mécanisme n'est pas indispensable pour procéder à une dissociation des actifs au moment de la cession, mais est néanmoins de nature à simplifier les opérations selon les praticiens.

5.4.4. Droit d'information renforcé

Après son adhésion, un adhérent peut être amené à contracter avec des investisseurs financiers ou autres partenaires des obligations susceptibles de fragiliser les mécanismes de sécurisation mis en place au bénéfice de la coopérative (Droit de préemption, OPV, limitation du droit de retrait, allongement du préavis, etc.).

Comme les conséquences de ce risque juridique sont accrues en présence d'un grand adhérent, il peut être opportun de prévoir à son égard une obligation renforcée d'information.

Il peut s'agir par exemple de l'obligation d'informer la coopérative sur l'existence et les modalités d'un nouveau pacte d'associé ou d'une nouvelle prise de participation au capital.

Cette obligation interviendrait en complément des exigences usuelles d'information découlant de la relation *intuitu personae* entre la coopérative et un adhérent.

5.4.5. Outils financiers

En complément, de plus en plus de réseaux se dotent d'outils financiers (création de structure de coopération financière, parrainage,...) afin d'aider, accompagner, les opérations de reprise, de transmission, d'acquisition externe, de modernisation, de rénovation.

Les coopératives renforcent également leurs fonds propres dans cette finalité.

Dans un contexte où de nombreux départs sont attendus en raison de la pyramide des âges, ces outils sont souvent essentiels à la pérennité du réseau.

En contrepartie du soutien financier apporté par la coopérative, il peut être demandé à l'adhérent qui se développe de souscrire une offre préalable de vente.

Cet engagement est favorable à l'intérêt général du réseau coopératif, car il apporte une sécurisation tout le long de la vie du réseau (voir la [Note de doctrine Droit de préemption de la coopérative de commerçants](#)).

5.5. Volets d'ordre quantitatif

5.5.1. Faut-il limiter le nombre de points de vente par adhérent ?

Bien que cette pratique existe, formaliser une règle de limitation du nombre de points de vente ou fixer une limite au chiffre d'affaires de l'entrepreneur pourrait être perçu comme une limitation à sa volonté de réussite.

Un premier point d'inquiétude réside toutefois dans l'éloignement trop important d'une personne physique à la tête d'un grand groupe de sociétés par rapport à l'activité opérationnelle de ses points de vente. Il s'agit de la situation où il est souhaité que la personne physique qui détient le contrôle des sociétés d'exploitation conserve un lien suffisant avec l'activité du magasin.

Un deuxième point d'inquiétude peut résider dans le risque d'apparition d'un associé disposant d'une succursale pesant économiquement plus de la moitié de l'ensemble des associés du réseau.

A contrario, l'entrée d'un grand adhérent dans le réseau peut constituer une opportunité de nature à apporter une plus-value importante en termes de puissance de négociation commerciale. Prévoir une limitation de taille pour un adhérent pourrait être de nature à bloquer ce type d'opportunité.

5.5.2. Favoriser le multi-enseignes interne

Certains groupements organisent des zones d'exclusivité qui favorisent le « multi-enseignes » interne, en encourageant les adhérents à se développer au travers l'utilisation des enseignes différentes du même réseau (ex : octroi de priorité de développement sous une nouvelle enseigne dans sa zone d'exclusivité).

La présence effective d'associés multi-enseignes est alors la démonstration de la pertinence de la complémentarité de ces enseignes.

5.5.3. Favoriser le multi-enseignes externe

Une pratique complémentaire consiste pour les groupements à favoriser le « multi-enseignes » externe.

Les grands adhérents seraient encouragés à continuer de se développer sous d'autres enseignes d'autres réseaux coopératifs de secteurs d'activité non concurrents pourvu qu'ils aient l'appétence et les compétences pour s'investir dans un tout autre secteur d'activité.

Exemple : un grand adhérent disposant de plusieurs magasins de sport continue de se développer en se diversifiant par la reprise/création d'un magasin de jouet d'un réseau coopératif, présent sur le même territoire.

5.5.4. Diluer le poids des grands adhérents

Certains groupements pratiquent un développement externe qui consiste à ouvrir partiellement leurs services à des non-associés et/ou développer des partenariats avec des groupements français ou étrangers de commerçants indépendants.

S'agissant de la fourniture de services à des non-associés, il convient de distinguer plusieurs situations.

Si la coopérative ne procède pas par l'intermédiaire de filiales, elle est tenue de respecter le mécanisme de l'ouverture aux tiers, assouplissement possible au principe coopératif d'exclusivisme dans la limite de 20 % du chiffre d'affaires de la coopérative et s'il est prévu dans ses statuts (Loi n° 47-1775 du 10 sept. 1947, art. 3).

La coopérative peut également accueillir un nouveau réseau de commerçants indépendants au travers la création d'une seule coopérative en qualité d'associé coopérateur. Les nouveaux commerçants membres de cette nouvelle coopérative pourront bénéficier des services de la coopérative d'accueil comme s'ils en étaient directement associés, bien qu'ils ne voteront pas dans cette dernière structure (C. com., L. 124-4, al. 3). Cette fois la limite de 20 % du chiffre d'affaires ne s'appliquera pas.

La Fédération du Commerce Coopératif et Associé a pour mission d’informer et de sensibiliser sur la révision d’une coopérative de commerçants détaillants afin d’assurer un haut niveau de qualité à la révision, pour un exercice à la fois homogène et adapté aux spécificités de cette catégorie de coopérative (1^{re} partie, IV, Cahier des charges pour les sociétés coopératives de commerçants détaillants, adopté en séance du Conseil supérieur de la coopération le 18 mars 2016).

La présente doctrine s’inscrit dans le cadre de cette mission. Malgré l’attention apportée à sa rédaction, la FCA ne peut assumer une quelconque responsabilité du fait des informations qui y sont ou n’y sont pas contenues. Il y a donc lieu de s’adresser à un juriste qualifié pour traiter de questions particulières.

Pour en savoir plus : www.commerce-associe.fr rubrique *Le mouvement coopératif du commerce*
