

Le commerce indépendant : fin d'une époque ou métier d'avenir ?, Thierry Revol. Glénat, Grenoble, décembre 2008

Rémi Laurent

Number 313, July 2009

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1020928ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1020928ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (print)

2261-2599 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Laurent, R. (2009). Review of [*Le commerce indépendant : fin d'une époque ou métier d'avenir ?*, Thierry Revol. Glénat, Grenoble, décembre 2008]. *Revue internationale de l'économie sociale*, (313), 106–107.
<https://doi.org/10.7202/1020928ar>

Une construction pédagogique de l'ouvrage

Cet ouvrage d'un peu plus de 150 pages est construit autour de trois chapitres. Le premier permet de comprendre en quoi l'épargne solidaire est un phénomène économique, les acteurs qui en assurent le développement et le territoire de référence qui articule le local et l'Europe. L'auteur nous amène progressivement à une définition de la finance solidaire qui met l'accent à la fois sur l'hétérogénéité de ses composantes et la difficulté à distinguer épargne éthique et épargne solidaire (p. 32). On repère aussi un intéressant tableau sur les cœurs financiers solidaires, offrant un panorama rapide sur différents pays européens en différenciant la nature de l'épargne solidaire, les mécanismes de solidarité, les domaines financés et les acteurs financiers solidaires (p. 45-47).

Le deuxième chapitre est consacré à l'épargnant solidaire et à sa caractérisation. L'illustration par une application de l'analyse sur les épargnants solidaires en Bretagne et pays de Loire est particulièrement stimulante. Nous relèverons ici deux des résultats obtenus. Le premier concerne l'épargnant solidaire. C'est un « *épargnant entrepreneur, c'est-à-dire coproducteur de son produit d'épargne et surtout des conséquences de son usage* » (p. 94). Ce résultat permet, ainsi que le souligne l'auteur, de retrouver dans la finance solidaire le principe de double qualité au fondement de l'économie sociale, tandis qu'il contribue à mettre l'accent sur l'usage des biens et des services comme étant au cœur de la production de la valeur. Le second résultat concerne le caractère non abouti du système des finances solidaires. L'illustration qu'en fait l'auteur à travers un sociogramme montrant les ruptures de lien entre banques standards et une partie des porteurs de projet, ainsi que les tensions entre épargnants solidaires et industrie bancaire, est là encore très stimulante. Cette seconde partie est très remarquablement illustrée. On ne peut que regretter que le travail de cartographie, original et pertinent, soit mal mis en valeur du point de vue éditorial.

Le troisième chapitre, dans une perspective plus stratégique, s'efforce de caractériser l'émergence d'un nouveau paysage bancaire et les

relations généralement réduites entre banque et finances solidaires à l'exclusion du Crédit coopératif. L'originalité de ce troisième chapitre n'est pas tant celui de ce constat de liens distendus entre finance solidaire et finance coopérative, ou plus largement finance standard, que celui des liens entre Crédit municipal, banque méconnue, et finances solidaires. L'illustration par les dispositifs de France active (Fondes en région nantaise) permet d'explicitier le réseau nantais des finances solidaires. Plus globalement, ce dernier chapitre caractérise la division du travail entre des banques coopératives « *tournées vers le développement local et l'industrialisation bancaire et les banques et financiers solidaires tournés vers les particuliers en rupture de capacités de financement et vers le développement local durable* » (p. 127)

Loin d'être redondant avec les ouvrages existants, il complète utilement le remarquable ouvrage de J.-M. Servet sur la microfinance, *Banquiers aux pieds nus*, plus difficilement accessible en raison de sa longueur (plus de 500 pages), par une approche plus économique; il complète de même les publications d'*Alternatives économiques*, plus centrées sur les différents dispositifs existants (hors-série pratiques sur les placements éthiques et solidaires, régulièrement actualisés).

Nadine Richez-Battesti ●

Le commerce indépendant : fin d'une époque ou métier d'avenir ?

Thierry Revol. Glénat, Grenoble,
décembre 2008.

Loin des multiples rapports théoriques (et souvent angéliques) sur la gouvernance des entreprises d'économie sociale, le livre de Thierry Revol nous plonge dans son parcours de directeur général de la coopérative de commerçants détaillants Technicien du sport-Twinner.

Cet ouvrage n'est pas qu'un récit de vingt années de développement, de changements, de réussites, mais aussi d'échecs qu'ont connus la coopérative et ses adhérents. Histoire que résume bien la

déclaration faite par le président Paul Coquoz à l'issue de l'assemblée générale d'octobre 1988 (tournant historique avec l'adoption de l'enseigne Husky) : « *Le côté copains qui a présidé à la naissance de la centrale doit demeurer. Mais il faut tenir compte de l'évolution de notre environnement commercial. Restons conviviaux, mais plaçons en tête de nos préoccupations le professionnalisme.* »

Le livre de Thierry Revol propose surtout une analyse, sans tabou ni détour, du mode de fonctionnement d'une coopérative d'entreprises. Sur le plan théorique, le rôle de la centrale coopérative et de ses cadres peut facilement se résumer à être au service des magasins en développant une enseigne fédératrice et en pratiquant les arbitrages nécessaires pour y parvenir. Dans la réalité, la position de la coopérative par rapport aux patrons de magasins est ambivalente : « *c'est l'adhérent qui fait le groupement* » tout autant que « *c'est le groupement qui fait l'adhérent* ». Après la présentation en conseil d'administration du premier film publicitaire de l'enseigne à la fin des années 80, un adhérent synthétisa ainsi cette réalité : « *Nous sommes sortis de l'anonymat. Nous existons collectivement et individuellement.* »

Stratégies personnelles, stratégie collective

C'est donc l'histoire d'un équilibre dynamique difficile à maintenir que retrace ce livre. « *Alors que les adhérents ne songent qu'à leur propre succès et leur propre développement, je pense, pour ma part, que l'intégration de nouveaux points de vente nous donnerait plus de poids et permettrait de négocier de meilleures conditions avec les fournisseurs* », affirme Thierry Revol. Les stratégies personnelles ne se confondent donc pas (toujours) avec la stratégie collective portée par la centrale coopérative. Rappelant fort justement au début du livre qu'une centrale « *ne fait jamais que jouer la partition écrite par le conseil d'administration élu par les adhérents* », on a toutefois l'impression que celui qui a connu une carrière « *express* » a parfois bousculé plus d'un adhérent. « *J'ai en effet compris que le conseil d'administration pouvait approuver sans sourciller une campagne de communication d'un ou deux millions d'euros, mais*

qu'il pouvait aussi pinailler pendant des heures sur des petits dysfonctionnements dérisoires, allant jusqu'à exiger des économies de bouts de chandelle. » Et d'ajouter un peu plus loin : « *Comment remédier à ce manque de hauteur de vue ?* » La solution passe, pour Thierry Revol, par la mise en place d'un « *mode d'emploi des institutions qui permettrait aux administrateurs de comprendre que leur rôle ne se limite pas à celui d'un contrôleur de gestion, mais doit surtout se penser comme une force de proposition stratégique* ».

Équilibre et implication

C'est la question de l'implication des administrateurs et plus largement des adhérents qui est posée. « *Ni le président ni le conseil d'administration ne se préoccupent de savoir comment leur centrale est gérée ni comment elle fonctionne. Les choses avancent, c'est l'essentiel. De ce manque de curiosité ou d'implication naissent les malentendus.* » Pour l'auteur, les entreprises adhérentes à une coopérative sont « *des molécules qui s'agrègent et se désagrègent au fil du temps* ». Tout l'art consiste donc à trouver les moyens d'établir la bonne distance.

Ce livre plonge le lecteur dans la vie d'une entreprise au fil des stratégies de développement, de rapprochement, de croissance externe, des changements de dirigeants, etc. Il est un utile rappel que l'entreprise est tout sauf une boîte noire.

Les dysfonctionnements mis en lumière dans ce livre ne sont pas partagés par toutes les coopératives d'entreprises. Les hommes, les histoires sont différents d'une structure à une autre. Néanmoins, la réussite de ces groupements d'entreprises indépendantes repose toujours sur l'équilibre que dessine Thierry Revol. Loin de décourager les entrepreneurs désireux de rejoindre une coopérative d'entreprises (l'auteur leur propose huit conseils), ce livre apporte un éclairage sur l'expérience d'un DG qui a nourri à la fois le dynamisme de l'enseigne et une partie des contradictions.

Pour prolonger la réflexion : www.thierry-revol.com.

Rémi Laurent ●