

CERCA Cercle d'Etudes et de Réflexion sur le Commerce Associé

Thème : La Gouvernance dans le Commerce Associé
Angle : La vision du Financier
Auteur : Pierre Godet

30 septembre 2009

La Gouvernance appliquée au Commerce Associé : atouts et limites

Thème à la mode, mais aussi préoccupation essentielle, la gouvernance est un concept transversal majeur s'appliquant non seulement à tout type d'organisation mais plus généralement à tout projet ; on évoque aussi bien aujourd'hui la gouvernance comme garantie de la démocratie au niveau de l'état, qu'en matière de gestion de l'eau, de l'air, d'internet ou bien sur en matière de management d'organisations du secteur marchand ou non marchand.

La « gouvernance » que l'on pourrait définir comme le « management du management » recouvre à la fois les concepts de transparence, d'efficacité et d'équilibre des pouvoirs. Il repose sur un paradigme de trois composantes, le triptyque SPC : Structures, Procédures, Comportements.

Les principes sur lesquels repose le Commerce Associé s'interpénètrent complètement avec les principes de base de la gouvernance ; en effet la gouvernance de l'entreprise (« corporate gouvernance ») est directement liée à la dissociation du pouvoir entre l'actionnaire propriétaire et le management ; le Commerce Associé vient en quelque sorte compléter la problématique en introduisant plusieurs éléments clés au regard de la gouvernance :

- Le pouvoir de l'actionnaire : un homme une voix
- L'implication des associés dans la gestion : les associés sont clients, administrateurs et animateurs
- Les rapports entre le management (« permanents ») et les associés : absence de hiérarchie directe, mais sens du service
- L'omniprésence et la profondeur de la dimension humaine

Si l'on est bien loin de la gouvernance made in USA, inspirée par l'omnipotence des fonds de pension sur la stratégie et l'organisation de grandes entreprises, il n'en demeure pas moins que la gouvernance au sein du Commerce Associé est une réalité qui se traduit dans plusieurs domaines essentiels à la vie de l'entreprise.

Parmi les nombreux domaines auxquels la gouvernance s'applique, et sans prétendre à l'exhaustivité, quatre aspects méritent d'être soulignés :

1. En premier lieu, au-delà des effets de mode et indépendamment même des récentes affaires qui ont défrayé la chronique (ENRON, SOCIETE GENERALE,) la gouvernance est désormais une véritable clé de voûte du système de contrôle interne avec pour objectif la sécurité de l'information financière, la protection des actifs de l'entreprise et la conformité des décisions à la politique générale ; à ce titre les bonnes pratiques de la gouvernance au sein des organisations du Commerce Associé retiendront en particulier :

- a. Le mode de désignation des organes sociaux et de direction : assemblée générale, conseil d'administration, président, directeur général
- b. La durée des mandats de président et d'administrateurs, ainsi que leur niveau de compétence et d'expérience à ces postes souvent inhabituels pour eux
- c. L'existence de structures ad hoc telles que conseil de présidence, comité de sages, comités stratégiques et commissions diverses
- d. Les procédures de contrôle du conseil sur le management
- e. L'organisation des contrôles externes
- f. La mise en place des structures de contrôle et d'audit interne : service d'audit interne ou responsable de contrôle interne

2

Cette fonction de la GE non seulement est reconnue en interne mais a de plus fait l'objet de réglementation lourde dans la plupart des grands pays industriels : citons aux USA la loi Sarbanes - Oxley, et en France les lois LSF et NRE ; ce phénomène a également conduit à l'accroissement du rôle des autorités de régulation (telles AMF, H3C), au développement d'indicateurs financiers et de principes comptables au service d'une GE orientée actionnaires.

2. La deuxième grande orientation de la GE est sans conteste la transparence, qui se situe à 3 niveaux :

- opérations entre le groupement et ses dirigeants : 2 aspects, la rémunération et le pouvoir
- opérations entre le groupement et ses associés :
Plus encore que dans les sociétés commerciales classiques, l'égalité entre associés doit donner lieu à une vigilance toute particulière et de ce fait la bonne gouvernance doit être la garante de ce principe fondamental ;

cependant, dans la pratique, de nombreux sujets peuvent conduire à s'écarter des bonnes pratiques et seule une gouvernance bien ancrée peut garantir pour l'ensemble des associés le respect des règles :

- o Les attributions d'enseigne et les zones de chalandise
 - o Le mode de fixation des cotisations
 - o Les cessions de points de vente entre associés
 - o Les avantages particuliers consentis aux associés :
financement de projet, soutien aux associés en situation provisoirement délicate, etc
- information des associés sur la gouvernance elle-même : il n'existe bien entendu pas de recette toute prête pour résoudre tant de sujets délicats, mais la gouvernance commande en tout état de cause la plus grande transparence y compris sur elle-même ; il importe donc que les associés soient parfaitement informés des modalités précises d'exercice de la gouvernance ; à cet égard on pourrait recommander à chaque structure concernée de mettre à la disposition des associés un recueil « gouvernance » régulièrement actualisé sous la responsabilité d'un tiers indépendant.

3. Les contraintes liées à la non valorisation des parts de l'associé pose un problème particulier au monde du Commerce Associé malgré une incontestable création de valeur. En effet la gouvernance vision actionariale ne peut être mise en œuvre facilement. Les critères financiers généralement retenus se trouvent difficilement applicables.

3

- o Que vaut une marque qui appartient à tous ?
- o Que dire de la faiblesse des capitaux propres ?
- o Comment mesurer l'EBITDA (excédent brut d'exploitation) ?

Les solutions peuvent être trouvées dans la création de filiales commerciales mais les problématiques de gouvernance peuvent alors se trouver complexifiées éventuellement par la présence d'actionnaires ou d'administrateurs financiers.

Il ne faudrait pas en conclure pour autant que la gouvernance type managériale est hors d'atteinte et que la gouvernance dans le commerce associé se limite aux aspects généraux d'une gouvernance sociétale dont les objectifs financiers sont plus ou moins hors de portée.

4. Enfin et plus que nulle part ailleurs, la bonne gouvernance dans les structures du Commerce Associé repose sur des équilibres durables entre les acteurs de cette gouvernance.

- a. présidence et direction générale : le bon fonctionnement du couple président/directeur général est à la base d'une bonne gouvernance et requiert au moins 3 conditions :

- i. deux hommes forts : faute de quoi les pouvoirs respectifs risquent de se déséquilibrer
 - ii. deux domaines distincts : le président anime le conseil ; le directeur dirige les permanents et constitue l'interface
 - iii. une communication exemplaire entre les deux hommes,
- b. présidence et conseil d'administration : les administrateurs sont les représentants des associés et eux-mêmes associés mais ils doivent s'efforcer de s'élever pour se comporter en administrateurs de l'ensemble du groupe des associés et ne pas incarner seulement tel ou tel lobby interne

Pourrait-t-on aller jusqu'à affirmer que le Commerce Associé a anticipé les préoccupations de gouvernance, que par essence il doit constituer une synthèse entre les formes actionnariale et sociétale de la GE ? Certes non mais, moteur essentiel de toute organisation humaine, la gouvernance trouve dans le Commerce Associé un écho tout particulier car les objectifs de base sont profondément ancrés et parallèles, comme nous venons de le voir, à travers plusieurs aspects. La mise en œuvre relativement récente de ce concept permet en tout état de cause de mettre en avant des principes de fonctionnement et d'organisation majeurs qui constituent de véritables défis pour le développement du Commerce Associé ; il n'y a pas de réponse toute prête mais une ligne directrice ; le Commerce Associé, par ses valeurs d'humanisme et de respect de la personne peut constituer un véritable modèle à cet égard.

4

Pierre Godet
*Expert comptable et Commissaire aux comptes
Sadec Akelys*

Quelques mots sur l'auteur



Pierre Godet est Expert Comptable et Commissaire aux comptes au sein du Cabinet Sadec-Akelys, fort de 300 collaborateurs et d'implantation nationale. Il met son expertise au service des entreprises, notamment celles des réseaux du Commerce Associé qu'il connaît bien car il exerce pour des groupements, voire leurs membres.

Le CERCA est une initiative conjointe de la FCA et de Juripole, qui a pour objectif de faire échanger des experts sur le Commerce Associé, les résultats de ces réflexions étant présentés dans une rubrique dédiée du site de la Fédération des enseignes du Commerce Associé.