

CERCA

Cercle d'Etudes et de Réflexion sur le Commerce Associé

Thème : *Le rôle de l'administrateur dans le Commerce Associé*

1^{er} février 2010

Angle : *La vision du Financier*

Auteur : *Pierre Godet*

L'administrateur et le commerce associé : Pouvoir ou contre pouvoir ? Acteur ou arbitre ? Si l'on cherchait un peu plus loin ?

Titre provocateur !! Un administrateur est un administrateur, de même que la loi est la loi, qu'une société anonyme est une société anonyme, qu'un conseil d'administration est un conseil d'administrationet pourtant si l'on cherchait un peu plus loin..... On constaterait tout d'abord que le vocable « administrateur » recouvre des concepts très différents : l'administrateur peut être judiciaire, civil, délégué, provisoire, ad hoc, etc. ; on parle d'administrateur de biens, d'administrateur système, et bien d'autres encore.

En droit des sociétés, l'administrateur est un actionnaire élu par l'assemblée générale pour faire partie d'un conseil d'administration ; en tant que tel, il ne dispose pas d'un pouvoir propre mais participe collégalement à l'administration de l'entreprise.

Au-delà des définitions légales, retenons plutôt la définition donnée en 2007 par Philippe Mangin, président de Coop de France : « Élu par ses pairs et membre d'un conseil d'administration doté par la loi des pouvoirs les plus étendus pour diriger la coopérative, il est l'incarnation d'un système de gouvernance original. Il exerce une responsabilité exigeante qui demande écoute, anticipation, discernement, intégrité et crédibilité. »

Quelques constats

1. Son rôle

La loi donne à l'administrateur un rôle fondamental dans le fonctionnement de toute société commerciale ; il est celui qui, à travers le conseil d'administration, « *se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent* ».

Mais de fait ce rôle peut être extrêmement différent d'une structure à l'autre ; les particularités des structures coopératives impactent très fortement sur le contenu réel de la fonction ; en effet, car si la loi ne donne aucun pouvoir spécifique aux administrateurs d'une société coopérative (sauf en matière d'exclusion d'adhérents), le mode de fonctionnement des structures coopératives le conduit à incarner à la fois un pouvoir et un contre-pouvoir :

- pouvoir d'administrer, de gérer, de décider de tous les aspects stratégiques ou politiques de la société coopérative,
- contre-pouvoir qui tient à son mode d'élection et qui en fait un point d'équilibre entre la direction générale et l'ensemble des adhérents.

2. Ses caractéristiques

L'administrateur d'une société coopérative n'est pas un administrateur professionnel ; il est bien souvent un chef d'entreprise de taille petite ou moyenne et il n'a pas nécessairement l'expérience, la formation correspondant à ses attributions d'administrateur. Par contre il bénéficie d'une forte expérience du terrain puisqu'avant d'être administrateur, il est adhérent ou sociétaire et client ; il ne peut être une personne morale mais seulement une personne physique ce qui souligne bien, si besoin était, l'implication personnelle que cette fonction suppose dans le monde coopératif.

3. Sa nomination

La nomination d'un administrateur dans le monde coopératif s'effectue dans des conditions très particulières :

- le processus de nomination est ou devrait être un véritable processus électif (candidature, campagne, vote)
- l'administrateur n'est pas le représentant d'un groupe d'actionnaires majoritaires ou minoritaires ; il est souvent issu de groupes régionaux ou de rassemblements d'adhérents plus ou moins informels

2

En définitive, l'administrateur est un véritable élu.

4. Sa responsabilité

- Elle est pénale et civile certes comme en dispose la loi, mais elle est surtout déontologique et morale, ce qui lui impose de prendre de la hauteur, de concilier vision stratégique et gestion du détail, assiduité et omniprésence
- Elle le conduit souvent à se positionner sur des situations parfois très délicates dans lesquelles intérêt personnel et prééminence du collectif se trouvent directement confrontés ; par exemple quand il est amené à statuer sur des situations particulières impliquant d'autres associés amis ou administrateurs (difficultés financières nécessitant des arbitrages par exemple) ou sur des conventions conclues directement ou indirectement par personne interposée avec d'autres administrateurs.

5. Sa rémunération

- Elle est un autre paradoxe : car le principe de la gratuité (à l'exclusion de la seule indemnisation du temps consacré et du remboursement des frais), l'absence de jetons de présence est difficilement compatible avec le dévouement que suppose cette fonction dans nombre de sociétés du commerce associé.
- Elle n'est acceptable qu'au nom de principes de solidarité et de souci de l'intérêt collectif que seul le modèle coopératif peut sans doute encore donner en exemple.

Les pistes de réflexion en matière d'éthique

Ces constats rapidement décrits conduisent à souligner que la fonction de l'administrateur dans le commerce associé est avant tout fondée sur une éthique profondément ancrée et que l'on peut résumer en 7 axiomes fondamentaux :

- L'administrateur ne doit pas obéir à des préoccupations individuelles ou particulières mais faire prévaloir en toutes circonstances la prééminence du bien commun.
- Respect des lois et règlements : l'administrateur se doit de les respecter ainsi que les normes, les politiques et les procédures en vigueur à la coopérative
- L'administrateur doit faire preuve d'objectivité et d'impartialité dans les décisions sans mise en avant des intérêts individuels ou communautaristes
- Rejet des conflits d'intérêt : sur un sujet qui le concerne personnellement, il doit se retirer au moment des délibérations et du vote et ne pas tirer un profit personnel de ses activités comme administrateur.
- L'administrateur doit être solidaire des décisions prises avec le conseil d'administration vis-à-vis de l'ensemble des adhérents quelque soit la position prise à titre individuel
- Confidentialité : l'administrateur se doit de respecter de manière la plus stricte la confidentialité des débats du conseil d'administration
- Préjudice : l'administrateur doit éviter tout acte ou comportement pouvant nuire à la coopérative

3

Les pistes de réflexion pour une meilleure efficacité (10)

Ces principes d'éthique, éventuellement codifiables en fonction des spécificités de chaque organisation, doivent s'accompagner de plusieurs axes d'amélioration par rapport aux pratiques observées :

- Amélioration de l'identification et de la sélection des candidats
- Valorisation des expériences des administrateurs et anticipation de la question des successions
- Amélioration de la transparence et de la communication sur les rémunérations
- Aide à la prise de décision par le rôle des comités ad hoc (audit, rémunération, sélection des administrateurs), les modalités pratiques de présentation des dossiers préalables, et l'organisation systématique de plusieurs réunions pour les décisions stratégiques
- Amélioration de la formation des administrateurs

- Etude de la représentativité du conseil par rapport aux adhérents (géographie, âge, sexe, taille, etc.) et communication sur les principes retenus
- Amélioration de la communication vers les administrateurs : sites d'information Intranet ou extranet dédiés
- Promotion du rôle des administrateurs : statuts, code, charte
- Organisation de comptes rendus de mandats auprès des adhérents
- Intégration d'administrateurs « indépendants » dans certaines filiales stratégiques, à l'exclusion de la structure coopérative elle-même

Conclusion

Comme dans bien d'autres domaines, la philosophie et l'originalité des structures du commerce associé donne à la fonction d'administrateur une connotation originale, à la fois plus complexe et plus riche ; mais dans ce contexte l'administrateur se trouve confronté à la fois individuellement et collectivement à de nombreux défis ; malgré les difficultés, les solutions existent et les structures du commerce associé en les intégrant peuvent offrir un magnifique exemple d'une adaptation législative fondée sur le réalisme et l'humanisme, clés de voûte d'une gouvernance, d'une transparence mais aussi d'une efficacité aujourd'hui exigée de tous.

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; (CA:25 millions d'euros, 300 collaborateurs, 20 sites). Il met son expertise au service des entreprises, notamment celles des réseaux du Commerce Associé.

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.