

# GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ; GOUVERNANCE COOPÉRATIVE

Scandale d'Enron, faillite de World Com, deux symboles d'une Amérique euphorique de la fin des années 90, effondrement de la Bourse, éclatement de la bulle spéculative autour de la nouvelle économie, ébranlement de Vivendi Universal, etc... Cette crise aux multiples facettes suscite un débat de grande ampleur sur l'avenir du capitalisme financier, modèle anglo-saxon largement adopté par l'Europe, hérité des années Thatcher et Reagan :

- libéralisation et déréglementation des marchés financiers ;
- création de valeur boursière, comme principal système de mesure de l'efficacité des entreprises ;
- entrée des acteurs institutionnels étrangers (« fonds de pension ») dans la structure du capital des entreprises.

La confiance, rouage essentiel du capitalisme, est aujourd'hui ébranlée. Les perspectives de reprise de la croissance économique sont plutôt moroses. L'affaire Enron a mis en évidence de nombreuses failles dans le tant vanté « gouvernement d'entreprise » à l'anglo-saxonne :

- échec de la régulation interne (dirigeants, conseils d'administration, y compris avec la présence d'administrateurs indépendants, actionnaires) ;
- échec des contre-pouvoirs externes (analystes financiers, auditeurs, agence de notation, experts aux comptes, etc.) ;
- échec d'une économie boursière fondée sur la création virtuelle de valeurs ;
- échec des autorités de régulation des marchés financiers ;
- crise des valeurs et perte de l'éthique.

Dans ce contexte, **quels sont les atouts de la gouvernance coopérative ?** Le mode de gouvernance coopérative constitue un pôle de stabilité et de régulation grâce à ces caractéristiques propres :

- libre adhésion ;
- double qualité : l'associé est aussi fournisseur ou client ;
- règle un homme/une voix ;
- séparation des pouvoirs : tandem président/directeur ;
- conseil d'administration composé d'agriculteurs élus ;
- société de personnes (réserves impartageables, ristourne au prorata des opérations, intérêt limité au capital), etc. ;
- ancrage au territoire : limitation territoriale d'activité.

**Les spécificités coopératives** sont garantes d'un développement durable de nos entreprises qui permettent de conduire des stratégies de développement à moyen et long terme et d'échapper au diktat des rapports trimestriels boursiers.

Alors que l'Europe entreprend l'unification de ses marchés financiers et l'harmonisation de ses normes comptables, que le gou-

vernement français prépare une loi sur la sécurité financière, afin de revoir les règles du jeu de la gouvernance d'entreprise vers « plus de transparence et de rigueur dans l'exercice du pouvoir financier de l'entreprise », quels sont les atouts et les voies de progrès pour la gouvernance coopérative ?

## I – LA RÉGULATION INTERNE

La faillite d'Enron est tout d'abord l'échec d'un système de régulation interne, c'est-à-dire de la structure du pouvoir au sein de l'entreprise, qui renvoie à une nécessaire séparation entre les fonctions de décision, de gestion et de contrôle. Du fait de ses caractéristiques propres, l'entreprise coopérative porte en elle des garanties de la régulation interne ; une voie de progrès qu'il convient de conforter pour améliorer encore l'efficacité de ceux qui ont la charge d'assurer la pérennité de l'entreprise et par la même la pérennité des exploitations de leurs sociétaires.

### I - 1 LE COUPLE PRÉSIDENT/DIRECTEUR GÉNÉRAL ; ÉQUIPE DE DIRECTION/CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les dirigeants d'Enron, en première ligne le PDG d'Enron, portent la responsabilité principale du désastre. Ils ont sciemment menti et détourné des fonds à des fins personnelles. Ils ont sûrement perdu le sens commun car ils avaient une trop grande part d'intérêt au capital. Bien sûr, quelque soit le statut, la saine gestion et l'honnêteté des hommes qui la dirigent, garantissent la pérennité du développement de l'entreprise. A cet égard on peut noter que la recommandation de l'OIT (Organisation Internationale du Travail) adoptée lors de l'assemblée plénière de juin 2002 sur « la promotion des coopératives » fait explicitement figurer la responsabilité personnelle comme valeur coopérative.

En France, la loi NRE prévoyait pour la première fois la possibilité de dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général dans les sociétés anonymes. C'est d'ailleurs l'une des pistes de réflexions avancée actuellement en France, par exemple par le PDG du Crédit Lyonnais, Jean Peyrelevade, pour qui il faut séparer « l'exécution de la stratégie en tant que Directeur Général et son contrôle en tant que Président ».

#### **Le couple Président/Directeur Général**

Le couple Président/Directeur est une pratique coopérative. Il traduit l'association du « monde paysan » au monde économique. Cette structure bicéphale, confrontation entre le court terme et le long terme, est un facteur d'équilibre essentiel caractéristique de la gouvernance coopérative. Cette caractéristique a été reprise

dans le statut de la société coopérative européenne. Le Conseil d'administration, organe collectif de décision, constitue juridiquement le mandataire social collectif : il peut déléguer une partie de ses pouvoirs à certains membres du bureau et au président et /ou directeur, mais ceci résulte d'une décision expresse et non d'un mécanisme automatique. Un modèle de délégation figure dans l'Accord Paritaire National.

### L'Accord Paritaire National

*L'Accord Paritaire National définit les conditions de travail des cadres dirigeants de la coopération agricole ainsi que des éléments indicatifs de calcul de rémunération.*

*Le directeur est chargé par le Conseil d'Administration d'assurer la bonne marche de l'entreprise. Il participe, de ce fait, à l'élaboration de la politique générale de celle-ci et fait toutes propositions en ce sens.*

*Le directeur exerce ses fonctions sous l'autorité, le contrôle et la surveillance du Conseil d'administration, qu'il représente vis-à-vis des tiers, dans le cadre des pouvoirs et des responsabilités qui lui sont confiés par délibération du Conseil d'administration.*

*La nature de ces fonctions implique que lui soient délégués, en matière économique, financière et administrative, des pouvoirs nécessaires et suffisamment étendus pour lui permettre d'assurer le fonctionnement de l'entreprise.*

### Le Conseil d'administration

En théorie, il est le premier contre-pouvoir au sein de l'entreprise. Il doit contrôler et conseiller le Président et le cas échéant permettre d'éviter des dérives. Le Conseil d'administration d'Enron a failli, en particulier son comité d'audit censé suivre les comptes.

En France, le rapport Bouton rendu au nom du MEDEF en juillet dernier fait du Conseil d'administration le point clé de l'efficacité des instances internes du groupe : trop souvent les administrateurs ne débattent pas suffisamment et sont parfois informés a posteriori. Le rapport préconise notamment l'élaboration d'un règlement intérieur, une part significative d'administrateurs indépendants, la formation des administrateurs, une évaluation annuelle du conseil pour juger de son efficacité. Dans son bilan 2001 du gouvernement d'entreprise, le cabinet Korn Ferry International, pointait quelques-unes des lacunes du capitalisme à la française comme l'absence d'évaluation de la performance des conseils d'administration, ou le peu de temps consacré par les administrateurs à l'exercice de leur mandat (70 heures par an contre 203 aux USA).

**Dans les entreprises coopératives, le conseil d'administration est composé d'agriculteurs élus, qui sont à la fois sociétaires – par le capital souscrit – clients et fournisseurs.** Le Conseil d'administration exerce une fonction essentielle pour assurer la cohésion de la coopérative. Il oriente et contrôle la stratégie de l'entreprise, rôle crucial alors que les groupes coopératifs sont de plus en plus importants avec de plus en plus de filiales de droit commun. Il est le garant du respect des finalités de l'entreprise coopérative et de sa pérennité. Il constitue un relais essentiel entre les adhérents et le Conseil.

Le développement de structures de plus en plus complexes se traduit par une recherche permanente d'équilibres pour assurer un contrôle par les élus de l'exécution des décisions prises dans le cadre de délégations de pouvoirs qui s'élargissent.

La question de l'efficacité des conseils d'administration ne peut être dissociée de celle des moyens qui sont donnés à chaque administrateur de remplir au mieux sa mission. C'est évidemment le cas des outils de pilotage et de reporting qui permettent de contrôler la réalisation et la mise en œuvre des décisions prises.

C'est également le cas de la formation des administrateurs, dimension que la coopération agricole a depuis très longtemps intégrée. C'est ainsi que de nombreuses actions régionales de formation des administrateurs sont proposées et qu'un programme d'excellence « Sénégal » a été mis en œuvre au niveau national, en partenariat avec l'ESSEC, depuis l'année 2000.

## I - 2 FORMATION, INFORMATION, PARTICIPATION DES SOCIÉTAIRES : FACTEUR DE COHÉSION

### La règle un homme/une voix

C'est le fondement du **fonctionnement démocratique de la coopérative** : en assemblée générale chaque adhérent dispose d'une voix quelle que soit l'importance de sa participation au capital et de son activité économique avec la coopérative. C'est une différence fondamentale avec les sociétés par actions dans lesquelles la structure du pouvoir est liée à celle du capital. Néanmoins les statuts peuvent intégrer une option de pondération des voix en fonction de la quantité ou de la qualité de l'engagement d'activité entre l'adhérent et sa coopérative.

La défense des actionnaires minoritaires est une revendication face à la crise du capitalisme boursier. Ce sont en effet les petits actionnaires qui sont les premières victimes des défaillances des grandes entreprises cotées (Vivendi Universal, France Télécom).

En revanche dans une coopérative, la notion d'actionnaire minoritaire n'a pas de pertinence puisque chaque associé dispose du même nombre de voix quel que soit le montant du capital détenu.

### Concilier taille et proximité

Du fait des alliances et des restructurations conduites pour faire face aux évolutions économiques et à l'absolue nécessité de la performance, les groupes coopératifs sont de plus en plus complexes. Ils recherchent les moyens à mettre en œuvre pour préserver la proximité entre la coopérative et ses associés, et assurer leur information et leur participation à la vie de leur entreprise.

**L'assemblée générale** et les assemblées de section sont un lieu essentiel de rencontre, d'information et de mobilisation, entre les dirigeants de la coopérative et les agriculteurs adhérents. En plus de cette représentation institutionnelle prévue par les statuts types des coopératives, nombreux sont les exemples où les coopératives mettent en place d'autres modes de participation des sociétaires soit par métiers, soit par zones géographiques.

### Informier et associer les sociétaires

La faillite d'Enron a montré la nécessité pour les actionnaires et acteurs extérieurs de l'entreprise de rapports périodiques reflétant la situation réelle de l'entreprise. C'est d'ailleurs le seul moyen d'accès à l'information notamment pour les actionnaires minoritaires.

Dans les entreprises coopératives **l'information est d'une double nature : elle porte d'abord sur les conditions de rémunération de l'activité du coopérateur et ensuite sur la gestion et les comptes de la coopérative.**

Avec le **bilan sociétal**, les entreprises coopératives se sont dotées d'un outil volontaire d'animation du sociétariat et d'auto-évaluation globale de leur fonctionnement.

## Le bilan sociétal

- Un outil d'aide à la décision pour les dirigeants
- Une méthode d'animation du sociétariat pour renforcer le lien avec les adhérents
- Un support de communication auprès de l'extérieur sur les performances et les valeurs de la coopérative.

Une auto-évaluation de la coopérative sur 5 domaines :

- Démocratie interne / vie coopérative
- Promotion des hommes
- Solidarité / mutualisme
- Action économique de la coopérative
- La coopérative dans son territoire

### Impliquer les salariés

Le statut coopératif prévoit la possibilité d'avoir un collègue « Associés non coopérateurs », qui peut intégrer des salariés. Les coopératives doivent envisager l'impact sur leur fonctionnement des évolutions récentes de leurs structures, par exemple dans le cadre des groupes coopératifs. La loi sur l'épargne salariale de février 2001 contient des dispositions qui méritent d'être explorées.

Pour Patrick Artus, directeur des études de la Caisse des dépôts, « le débat sur la gouvernance d'entreprise à la lumière du scandale Enron ne peut se limiter à modifier la structure du capital. Si on veut que puisse se développer une stratégie à long terme, la piste la plus intéressante est celle de l'actionnariat salarié, une fois réglé le problème du partage du risque. Il faut utiliser la légitimité de l'actionnaire à participer à la gestion pour faire entrer dans le système des porteurs d'autres intérêts. ». Ainsi, la loi NRE instaure la participation du comité d'entreprise à l'assemblée générale d'actionnaires.

## II – LA RÉGULATION EXTERNE

Les récents scandales financiers ont montré que les contre-pouvoirs extérieurs à l'entreprise n'avaient pas rempli correctement leur fonction : analystes financiers, auditeurs, agence de notation, banques d'affaires, fonds de pension, etc.

Est en cause le poids croissant de ces acteurs périphériques dont aucun n'a de vision d'ensemble sur l'évolution de l'économie et de l'entreprise.

Rester un lieu de cohérence est aussi un enjeu pour la coopérative qui met l'homme au cœur de son projet d'entreprise. En plus du contrôle légal obligatoire, **la coopération agricole s'est dotée d'un certain nombre d'outil d'évaluation de son statut, de ses performances et de ses principes – la révision coopérative et l'audit de conformité – « pour dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit ».**

### Le commissariat aux comptes

La régulation externe est imposée par la loi pour les entreprises coopératives : le **commissariat aux comptes** est obligatoire dès qu'elles atteignent un chiffre d'affaires de 110 000 euros contre 3 100 000 euros pour les SARL. Les commissaires aux comptes ou les fédérations de révision agréées certifient que les comptes annuels sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

### La révision coopérative

La révision coopérative à laquelle est soumise obligatoirement l'entreprise coopérative est un outil de contrôle externe de respect du statut et du fonctionnement coopératif. Ses champs d'action concernent aussi bien les volets comptable, juridique, économique, technique, administratif que coopératif. **La révision consiste à faire une analyse du fonctionnement de la coopérative dans tous ses aspects afin d'en dégager une appréciation critique permettant aux dirigeants d'améliorer les performances de leur gestion.** La révision n'est pas une spécificité française et se retrouve dans des pays européens comme l'Allemagne ou l'Italie.

La révision est organisée autour des points suivants :

- adhésion obligatoire des entreprises coopératives à une Fédération agréée pour la révision ;
- adhésion obligatoire des Fédérations agréées à l'Association Nationale de Révision (ANR) et cotisation obligatoire des entreprises coopératives à l'Association.

La révision est obligatoire pour les coopératives dans deux cas très précis :

- lorsqu'une société coopérative procède à une revalorisation des parts sociales
- lorsqu'une société coopérative effectue des opérations avec des non-sociétaires.

### L'audit de conformité

Ce nouvel outil constitue un des aspect-clé de la révision coopérative, pour lequel le réviseur doit alternativement se placer du point de vue des dirigeants et du point de vue des coopérateurs adhérents, et se livrer à un véritable diagnostic :

- en tant que dirigeant, il doit étudier si le comportement de l'entreprise coopérative à l'égard de ses adhérents s'inscrit bien dans le cadre des valeurs coopérative. La question de l'information et de la formation des adhérents doit retenir son attention. Il doit s'assurer de l'efficacité des liaisons avec les coopérateurs, et que tout a été mis en œuvre pour convaincre l'adhérent qu'il est bien plus qu'un fournisseur ou un simple client de la coopérative, mais qu'il est la base de l'édifice collectif où sa responsabilité intervient à tous les échelons.
- en tant que coopérateur, il doit étudier si le comportement des sociétaires est loyal à l'égard de la coopérative et à cet effet, renseigner les dirigeants sur l'image que les adhérents ont de l'entreprise.

## III – RÉGULATION ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

La crise du capitalisme boursier souligne la nécessité de passer d'une logique de « share holders » (porteurs de part) à une logique de « stake holder » (parties prenantes). La notion de responsabilité sociétale se base sur la prise en compte par l'entreprise des attentes de la société, de ses « stakeholders » ou « parties prenantes ».

Celles-ci sont de deux types :

- Les parties prenantes de premier rang qui ont des relations contractuelles avec l'entreprise (clients, fournisseurs, actionnaires, personnel salarié...);
- Les parties prenantes de second rang qui n'ont pas de relations contractuelles mais subissent, gênent ou favorisent les activités de l'entreprise (société civile, associations de protection de l'environnement, pouvoirs publics, etc.);

L'entreprise doit anticiper et prendre en compte leurs attentes, intégrer dans sa stratégie leurs préoccupations.

### L'associé adhérent des coopératives relève des deux catégories, il est à la fois « share holder » et « stake holder ».

Pour Daniel Lebègue, président de la Caisse des Dépôts et Consignations, le chef d'entreprise ne peut plus être motivé uniquement par la recherche du profit maximal pour ses actionnaires. De nombreuses entreprises affichent leur engagement vers le développement durable (chartes, codes de conduite, etc.), mais sans que ces concepts aient été précisés ou que des indicateurs aient été quelque peu évalués. Dans de nombreux cas, seule la composante environnement est réellement traitée. Si cette prise en compte de l'environnement tend à se généraliser, elle est devenue obligatoire dans les sociétés cotées depuis la loi NRE (elle constitue même de plus en plus une opportunité d'accès à certains marchés), les autres volets sont peu abordés.

### Cette notion de responsabilité sociale, les entreprises coopératives s'y sont depuis longtemps pleinement engagées en apportant des réponses modernes aux attentes de la société :

- un rôle moteur dans la qualité et la sécurité alimentaire avec le développement des signes de qualité, d'HACCP et d'Agri Confiance®;
- une mobilisation pour l'environnement à travers le référentiel qualité/environnement d'Agri Confiance®, la charte du conseil coopératif, le développement des bonnes pratiques;
- l'ancrage dans le territoire moteur du développement local par le maintien et la création d'activités économiques ;
- avec le bilan sociétal, elles se sont dotées volontairement d'un réel outil d'auto-évaluation de cette responsabilité.

## POUR UNE ÉCONOMIE RÉGULÉE

La crise financière montre les limites d'une libéralisation et d'une dérégulation tout azimut.

Les entreprises coopératives dont l'activité s'inscrit dans l'économie de marché sont convaincues que cette économie doit être régulée :

- par l'Etat qui doit fixer des règles du jeu claires et stables, conforter les autorités de marché, préserver la pluralité des formes d'entreprendre et la spécificité coopérative ;
- par l'Europe qui a un rôle particulier à jouer pour définir des règles comptables européennes, cohérentes avec notre façon de concevoir une richesse de l'entreprise qui n'est pas seulement celle de l'actionnaire, pour réguler les marchés, réguler les activités comme la production agricole, réguler le commerce international, c'est l'enjeu des négociations à l'OMC.

Sociétés inscrites dans la durée car ni opérables, ni cessibles, les entreprises coopératives constituent une forme originale de gouvernance que nous devons promouvoir. Ce projet doit être approfondi en renforçant la transparence dans les pratiques, pour préserver la proximité avec les associés tout en étant performant sur des marchés devenus mondialisés, et permettre ainsi au pacte coopératif de conserver sa modernité. ■

## IV – SOCIÉTÉ DE CAPITAUX SOCIÉTÉ DE PERSONNES

La crise actuelle ébranle les choix de la financiarisation de l'économie, d'un capitalisme dans lequel les droits de propriété et leur évaluation boursière sont l'élément central du système. André Orléans, directeur de recherche au CNRS, parle de la crise du « capitalisme patrimonial » qui fait du droit de propriété sous la seule forme de l'action boursière, le droit fondamental auquel les autres se ramènent.

La création de valeur est devenue exclusivement financière et virtuelle. **Mais le temps de l'entreprise est - il compatible avec celui de la Bourse ?** Le fameux ratio de 15 % de rentabilité sur les fonds propres est-il tenable quel que soit le secteur d'activité ? Patrick Artus, directeur des études de la Caisse des dépôts et des consignations, considère que ce ratio est inapplicable dans le secteur agroalimentaire. On dénonce de plus en plus la trop forte pression boursière sur les entreprises sans rapport avec les perspectives de marché.

**Les spécificités coopératives sont au contraire garantes d'un développement durable** qui reste à même de conduire des stratégies de développement à moyen et long terme, alors que l'évaluation du marché financier est hautement instable.

**Les entreprises coopératives sont des sociétés de personnes et non pas des sociétés de capitaux dont les actionnaires peuvent à tout moment vendre leurs actions en faisant un plus value :** réserves impartageables, ristourne au prorata des opérations, intérêt limité au capital. Ni opérables, ni cessibles, elles assurent la transmission d'un patrimoine collectif aux générations suivantes. Elles sont ainsi créatrices d'une richesse économique qui profite aux acteurs (fournisseurs, clients, salariés) et irriguent les métiers et les territoires. En effet liée au territoire par son activité et l'origine de ses capitaux, l'entreprise coopérative n'est pas délocalisable, elle est ainsi un atout pour le territoire français et la compétitivité de notre économie.

**Toutefois les entreprises coopératives sont elles aussi confrontées à la question du financement de leur développement (partenariat financier, introduction en Bourse). Un des enjeux que doit relever la coopération est de rendre compatible la recherche de capitaux extérieurs avec le fonctionnement mutualiste des entreprises coopératives et permettre aux coopérateurs de garder le contrôle sur leur structure.**

5 décembre 2002

GROUPE COOPÉRATION AGRICOLE

49, avenue de la Grande Armée 75116 Paris Tél. 01 44 17 57 00 Fax 01 44 17 57 01  
E-mail : cfca@cooperation-agricole.coop  
Site internet : www.cooperation-agricole.coop