

## CERCA

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

---

Thème : *La Gouvernance dans le Commerce Associé*  
Angle : *La vision de l'Opérationnel*  
Auteur : *Antoine de Roffignac*

30 avril 2010

---

## Gouvernance des coopératives : Antoine de Roffignac témoigne

Ce témoignage reflète l'expérience de la Guilde des Lunetiers, qui a acquis en quelques années la première place du marché de l'Optique d'abord grâce à la croissance de ses associés mais aussi par une politique d'acquisitions en France et d'alliances d'achat à l'International. Ce fort développement a été réalisé dans le respect du principe coopératif et dans la cadre d'une gouvernance dont les principes sont énoncés ci-dessous.

Cette expérience ne peut bien évidemment pas être dupliquée telle quelle et n'a pas la prétention de servir de modèle universel, car le mode de gouvernance de chaque coopérative dépend de son secteur d'activité, de sa taille, de sa culture interne et de ses traditions. Certains aspects de cette expérience particulière pourront néanmoins, nous l'espérons, nourrir la réflexion sur cet important sujet.

L'efficacité économique des entreprises coopératives n'est plus à démontrer. Les statistiques publiées par la Fédération du Commerce Associé (FCA) indiquent que les groupements coopératifs, hors coopératives agricoles, pèsent près de 30 % du commerce de détail en France. Et leur part de marché s'accroît année après année.

Les coopératives de commerçants regroupent des entrepreneurs indépendants qui s'impliquent, investissent, prennent des risques pour le développement de leurs propres affaires.

Mais ils sont aussi associés à un projet commun et partagent des moyens humains, matériels, financiers qu'ils ne sauraient mobiliser individuellement. Leur association leur permet d'échanger leurs expériences de terrain et de s'inspirer des meilleures pratiques.

Le principe de fonctionnement de toute Coopérative, c'est : « un homme, une voix ». Gros ou petit, ancien ou nouveau, chacun pèse du même poids lorsqu'il s'agit de décider. C'est la définition même de la démocratie.

Comme dans la vie politique des pays démocratiques, l'exercice du pouvoir exécutif dans les coopératives doit être organisé. Il est délégué à certains sous le contrôle des associés qui s'expriment régulièrement par leurs votes.

Les dépositaires de ce pouvoir doivent s'assurer que l'intérêt des associés est toujours pris en compte dans les décisions prises. Concilier l'intérêt collectif avec la somme des intérêts individuels ne doit pas empêcher de prendre des décisions fortes, car les coopératives sont

confrontées à la concurrence de groupes intégrés dont le processus de décision est différent et à l'évolution rapide des marchés.

Dans certains groupements, des associés élus exercent eux-mêmes le pouvoir opérationnel. Dans d'autres cas de figure, pour des raisons de manque de disponibilité ou par nécessité de s'adjoindre des compétences particulières, les élus délèguent à leur tour leur pouvoir à une structure centrale professionnelle avec à sa tête un dirigeant non associé. Quelles sont, dans cette situation, les conditions d'une bonne gouvernance ?

### Condition n° 1 : Clarifier les rôles et responsabilités des élus et de la structure

Aux élus la stratégie, à la structure sa mise en œuvre opérationnelle.

Aux élus la stratégie, cela suppose qu'ils soient désignés sur leur capacité à prendre de la hauteur par rapport au quotidien mais qu'ils y soient aussi préparés, car ce rôle ne s'improvise pas.

Une formation aux rôles et responsabilités de l'administrateur pourra être utile, d'autant qu'au moment de leur élection, les associés se font souvent une idée partielle de leur mission. Ils se voient d'abord en représentants de l'intérêt de la base auprès des instances dirigeantes, voire en charge d'un rôle opérationnel. Ils sous-estiment l'importance de leur rôle d'administrateur au sens propre du terme.

Définir une stratégie et prendre des décisions politiques, cela ne signifie pas se détacher de l'intérêt de la base, c'est au contraire s'assurer que stratégie et décisions répondent toujours à celui-ci.

La responsabilité de l'opérationnel ne peut pas être partagée. Elle doit être confiée à la structure de management. Si cette responsabilité était diluée, il ne pourrait pas lui être demandé de rendre des comptes sur ses résultats.

2

Mais l'application de la règle ne doit pas être aveugle.

Le rôle stratégique des élus ne leur interdit pas de partager leur expérience acquise sur le terrain ni de s'assurer en permanence que les décisions prises répondent bien aux besoins du réseau. Le rôle opérationnel de la structure ne lui interdit pas d'éclairer les élus dans leurs prises de décisions ni d'apporter sa contribution à l'élaboration de la stratégie. Cette interaction nécessite une confiance réciproque.

La bonne application de cette règle et la confiance qu'elle sous-tend supposent que les uns et les autres se reconnaissent dans les mêmes valeurs, qu'ils soient rassemblés autour d'une vision commune et que la stratégie de mise en œuvre de cette vision soit claire et connue de tous.

Valeurs, vision et stratégie doivent donc être clairement définies, exprimées et communiquées. La satisfaction des besoins quotidiens des adhérents est à la base même du système coopératif, mais cela ne suffit pas. Dans un environnement concurrentiel où elles sont confrontées à des groupes intégrés, les coopératives ne peuvent se contenter d'une vision à court terme.

Voilà un bon exercice pour une équipe d'élus et de managers dont la complémentarité permettra de mêler ambition et pragmatisme.

## Condition n°2 : Clarifier les rôles et responsabilités du président et du dirigeant de la structure.

Le président préside et le dirigeant dirige ? Oui et non ...

Le président gère son conseil : il impulse, influence mais doit s'assurer aussi que ses positions reflètent celles de ses pairs.

Dans les coopératives, l'élection est la source du pouvoir. C'est elle qui confère la vraie légitimité. En tant que premier parmi les élus, en tant qu'associé lui-même, la parole du président est irremplaçable auprès des coopérateurs : il les écoute, leur rend compte de sa mission, et personne mieux que lui ne peut les éclairer ni les emmener vers un avenir différent de leur quotidien. Les grands projets sont toujours portés pas le président.

Mais à cause de l'aura que lui confère ce lien particulier, il doit aussi porter et assumer les décisions opérationnelles vis-à-vis des élus et des associés. Il doit donc en être suffisamment proche pour en connaître le détail. Il doit aussi parfois faire preuve de courage pour soutenir des décisions qui ne vont pas nécessairement dans le sens des intérêts individuels.

Symétriquement, le dirigeant est d'abord en charge de l'opérationnel : lui seul doit diriger la structure, manager les hommes, fixer les objectifs individuels, évaluer les performances, rendre compte des résultats. Ce pouvoir ne se partage pas. Le flou des lignes hiérarchiques pourrait en effet être utilisé par certains pour se détourner des objectifs qui leur ont été fixés ou ne pas assumer leurs responsabilités.

Mais le dirigeant ne peut pas ignorer que son pouvoir s'exerce dans un environnement coopératif. Vis-à-vis de la structure, il est le patron mais il doit aussi être le porte-parole des élus auxquels le pouvoir a été en premier lieu confié. Il doit le faire avec loyauté.

Le président fait donc un peu plus que présider et le dirigeant un peu plus que diriger ...

3

## Condition n° 3 : Former un tandem indissociable

Parce qu'aux yeux des associés le président est plus qu'un président et que pour la structure le dirigeant est aussi le représentant des élus, ils doivent former un tandem. Ce tandem constitue la véritable clé de voute du système.

La gouvernance des coopératives est par nature complexe. Il ne peut pas y avoir entre eux de divergences et encore moins de concurrence. La clarification de leurs rôles respectifs doit intervenir lors de leur prise de fonction. Elle ne peut souffrir d'aucune ambiguïté.

Tout couple repose sur le respect de l'autre, à commencer par ses prérogatives : le président doit respecter le rôle de management du dirigeant de même que ce dernier doit s'interdire d'interférer dans les relations parfois politiques du président avec les élus ou certains associés.

Se respecter, c'est aussi accepter une personnalité, une façon de fonctionner, une expérience différente de la sienne. C'est communiquer de façon fluide, complète, transparente.

Et c'est ainsi que s'installe la confiance qui permet de mieux traiter les sujets d'intérêt commun, chacun y apportant son propre regard. Leur complémentarité et leur unité permettront au président et au dirigeant de trouver pour le groupement le point d'équilibre entre ambition et dirigisme d'une part, pragmatisme et respect de la liberté de chacun d'autre part.

Pour bien exercer leurs pouvoirs respectifs, ils doivent s'appuyer l'un sur l'autre. La force de l'un fait la force de l'autre.

#### Condition n° 4 : Développer les synergies entre des expériences complémentaires

La mise en place d'une structure professionnelle répond à un besoin de s'adjoindre des compétences particulières. Pour autant, la structure aurait bien tort de se priver de l'expérience acquise par les associés sur le terrain. Les décisions opérationnelles prises par la structure seront mieux acceptées par les associés si elles ont été nourries de l'expérience de praticiens confrontés en permanence à la « vraie vie ».

D'où l'importance des groupes de travail. Encore faut-il là aussi clarifier leur rôle, par exemple dans une lettre de mission. Ces groupes doivent contribuer à l'élaboration d'une décision et non décider eux-mêmes. La décision et la responsabilité qui en résulte appartiennent à la structure. Ce qui n'exclue pas des validations successives au long du processus de décision.

La situation concurrentielle à laquelle les groupements coopératifs sont exposés les conduit inéluctablement à mettre en place des politiques plus dirigistes et plus normatives. Or la coopérative est fondée sur le respect de la liberté individuelle. Pour ce que les restrictions apportées à ce principe soient comprises et librement consenties, les associés doivent se sentir entendus et impliqués.

Cela suppose de la part de la structure une écoute active, sincère, positive de leur expérience.

Valeurs et vision partagées, clarification des rôles car le flou crée la confusion et dilue les responsabilités, confiance réciproque sont les maîtres mots d'une bonne gouvernance dans les coopératives. C'est ainsi que les synergies entre des expériences et des compétences complémentaires produisent leur plein effet. La rencontre entre l'intérêt collectif et l'initiative individuelle fait la force et le succès des coopératives.

4

**Antoine de Roffignac**

---

#### **Quelques mots sur l'auteur**



Antoine de Roffignac a débuté sa carrière au sein du Groupe 3M. En 2000, il rejoint Guildinvest, groupe de distribution Optique sous les enseignes Krys, Lynx optique, Vision Plus, Vision Originale et Lun's, avec pour mission d'en structurer le fonctionnement interne et de le développer. Antoine de Roffignac en prend la direction générale en 2002 jusqu'en avril 2010. Il a par ailleurs été administrateur de la Fédération des enseignes du Commerce Associé (FCA).

-----

*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.*