

Les ressorts d'une bonne gouvernance

Propos recueillis par A. H.

Caroline Weber : « Clarifier qui fait quoi et être vigilant ».

Spécialiste du fonctionnement des entreprises, privées ou coopératives, Caroline Weber a présenté les points clés d'une bonne gouvernance. En commençant par une définition : « ce qui se passe entre les actionnaires et les dirigeants via le conseil d'administration ». Le dirigeant est « celui qui propose des stratégies et les met en œuvre » ; le conseil d'administration, (éventuellement avec le bureau) « entérine, amende, et contrôle la mise en place des stratégies ». Il a un pouvoir de surveillance, avec l'aide du commissaire aux comptes. Les objectifs stratégiques doivent être définis : la valeur créée doit-elle servir à investir, revenir aux coopérateurs voire aux salariés, ou encore à financer la responsabilité sociétale des entreprises (Rse), qui peut permettre d'accéder à des financements. L'intervenante reconnaît que ce n'est pas simple pour les agriculteurs, obligés d'arbitrer entre leur exploitation, et l'intérêt à plus long terme de la coopérative. « C'est un choix important qui doit être partagé par les différents acteurs » souligne-t-elle, « surtout, il faut en discuter ».

Une gouvernance « raisonnable » implique de clarifier « qui fait quoi », et « d'être vigilant pour anticiper les dysfonctionnements ». Compétence, exemplarité, sont attendus tant du dirigeant que des

administrateurs. Le premier ne doit pas être isolé, ni irremplaçable ; le conseil d'administration doit être impliqué mais sans trop empiéter sur le rôle du dirigeant, au risque de paralyser l'action des salariés. Il faut aussi que les administrateurs soient bien informés et formés (certaines coopératives imposent dix jours par an) ; les minoritaires doivent être écoutés, afin que « tout le monde se sente bien ».

L'intervenante met en garde sur les risques d'une domination de la gouvernance par le conseil d'administration, ou l'inverse, par le dirigeant « qui décide de tout ». Elle prône « une démocratie actionnariale » modèle idéal qui dit-elle, « n'existe pas dans la vraie vie », mais vers lequel il faudrait tendre. Caroline Weber souligne aussi l'intérêt d'accueillir un « administrateur indépendant », personne extérieure (non agriculteur) qui amènera ses compétences ; et plus largement, l'importance de la diversité, avec en particulier la présence de femmes, « pour plus d'efficacité ». ■