



LA SANCTION AU SEIN D'UN RESEAU COOPERATIF

Juin 2021

Synthèse

- *La mise en place d'une sanction autre que l'exclusion est toujours facultative.*
- *Il appartient aux associés de décider des conséquences du non-respect de leurs obligations.*
- *La menace de sanction d'exclusion peut s'avérer inefficace pour des manquements mineurs.*
- *L'outil de la sanction peut s'avérer inapproprié notamment pour les atteintes à l'image de l'enseigne ou des manquements d'ordre commercial.*
- *Au moins quatre bonnes pratiques sont identifiées lors de l'exécution de la sanction pour en faciliter l'acceptabilité :*
 - o *Ménager un moment de discussion préalable,*
 - o *Suivre une échelle de sanctions,*
 - o *Garantir l'absence de conflits d'intérêts,*
 - o *Respecter le principe de proportionnalité.*

Le premier objet de la coopérative de commerçants est d'améliorer les conditions dans lesquelles ses associés exercent leur activité commerciale, de contribuer à leur essor.

La sanction des manquements des associés coopérateurs, au sein d'un réseau coopératif, c'est-dire du non-respect de leurs engagements, des obligations auxquelles ils ont souscrit, est ainsi toujours facultative (1.) et sa formalisation librement choisie par les associés (2.).

La mise en place d'un dispositif de sanction afin d'instaurer une certaine discipline dans le réseau coopératif et éviter le plus possible le non-respect des engagements, s'avère par ailleurs d'une efficacité variable selon les manquements concernés (3.).

Enfin, sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible d'identifier certaines bonnes pratiques lors de l'exécution de la sanction de nature à en favoriser l'acceptabilité (4.).

1. SANCTION TOUJOURS FACULTATIVE

La mise en place d'une sanction autre que l'exclusion, prévue par l'article L. 124-10 du code de commerce, est toujours facultative.

Le respect par chaque associé coopérateur de ses engagements n'exige généralement pas la mise en place de menaces de sanctions, car la coopérative fonctionne selon un schéma économiquement incitatif, un « cercle vertueux ».

Lorsque le commerçant indépendant choisit de rejoindre une coopérative et de devenir associé coopérateur, c'est avant tout afin de bénéficier de la valeur ajoutée, des gains nombreux et variés qu'il pourra tirer de cette adhésion en rompant avec son isolement.

Il s'agit notamment des gains tirés de la mutualisation des achats, de la négociation avec des fournisseurs référencés, de la centralisation des paiements et de la mise en place d'une politique commerciale commune.

Le mécanisme coopératif de rémunération équitable consiste, pour la coopérative, à redistribuer ses excédents proportionnellement au chiffre d'affaires que le coopérateur va réaliser avec elle.

Plus généralement, plus l'associé choisit d'opérer au sein du réseau coopératif, plus il renforce par ses actions l'image de l'enseigne et la force de son réseau et plus il tire de bénéfices de son adhésion.

Ce « cercle vertueux » incite, par nature, l'associé coopérateur au respect de ses engagements et obligations.

La discipline est ainsi principalement assurée par un effet de convergence entre l'intérêt de la coopérative et l'intérêt de l'associé.

2. SANCTION CHOISIE

L'ensemble des droits et obligations de l'adhérent en qualité d'associé et en qualité d'utilisateur des services de la coopérative sont principalement formalisés dans les statuts, le règlement intérieur de la coopérative, des chartes et autres documents et parfois également dans des contrats bilatéraux.

Ce sont les associés réunis en Assemblée générale qui décident ensemble des évolutions et du régime de modification des statuts, du règlement intérieur et des documents qui leur sont accessoires.

Il appartient aux associés eux-mêmes de décider de leurs droits, de leurs obligations et des conséquences du non-respect de leurs obligations.

Dans un réseau coopératif, la mise en place d'une sanction suppose donc, en premier lieu, pour garantir son effectivité, qu'elle emporte l'adhésion du plus grand nombre et soit considérée par les associés comme légitime.

Ainsi, lorsque les associés choisissent de donner la priorité à une stratégie de développement et de croissance de leur réseau, ce qui peut être le cas par exemple d'un jeune réseau, la présence de dispositifs de sanctions très formalisés dans les documents est susceptible de nuire à l'attractivité du réseau pour de potentiels candidats, particulièrement si le marché concerné est très concurrentiel.

Les associés pourront également suivre une autre stratégie, par exemple dans un réseau ayant atteint une certaine maturité en termes de maillage territorial, et considérer que la mise en place de dispositifs de sanctions très précis est nécessaire, car elle constitue un gage de sécurité juridique et d'égalité entre eux.

3. SANCTION A L'EFFICACITE VARIABLE SELON LE MANQUEMENT

a. Typologie des manquements

Typologie des manquements	Exemples
Manquements d'ordre financier	<ul style="list-style-type: none">- Inexécution d'une remontée d'informations (comptes annuels, détail des achats, statistiques, attestation de chiffre d'affaires, etc.),- Retard/incident de paiement (cotisations, factures de commandes ou de services, etc.),- Défaut de fourniture ou de maintien des garanties (caution, hypothèques, etc.).
Manquements d'ordre commercial	<ul style="list-style-type: none">- Non-respect d'un engagement d'achat, de la politique d'assortiments, de gammes, etc.,- Non-respect du secret de l'information (ex : divulgation des tarifs et des cotisations, des conditions d'achats, du contenu des campagnes publicitaires, etc.).
Manquements liés à l'image de l'enseigne	<ul style="list-style-type: none">- Non-respect des droits d'utilisation/atteinte à la réputation de l'enseigne, de la marque,- Tout manquement de nature à nuire à l'image de l'enseigne à l'égard du consommateur (non-respect du client, des délais de réponse SAV, prises de parole tendancieuses, etc.).
Manquements liés à la qualité d'associé	<ul style="list-style-type: none">- Non-respect d'un engagement d'exclusivité territoriale ou de non-concurrence,- Non-participation, ou participation insuffisante, aux assemblées générales et manifestations organisées par le groupement,- Non-respect du délai de préavis de retrait,- Non-respect d'une obligation d'information/demande d'autorisation préalable du groupement (ex : en cas de changement d'implantation, de contrôle, de la personne physique du dirigeant ou de l'associé majoritaire de la personne morale, cession des parts ou de fonds de commerce, changement d'une qualité essentielle pour être associé, etc.).
Manquements de nature transverse	<ul style="list-style-type: none">- Manquement de l'associé à son devoir général de loyauté (ex : devoir d'informer le groupement en cas de sollicitations ou manœuvres d'un fournisseur qui auraient pour but de nuire à la coopérative).

b. Inefficacité de la sanction d'exclusion pour les manquements mineurs

En raison de la difficulté à dresser une liste exhaustive de tous les manquements pouvant être imputés à un associé coopérateur, que ce soit au regard de ses obligations en qualité d'associé ou en qualité d'utilisateur des services de la coopérative, il est fréquemment prévu une formulation générale d'une possible sanction pouvant conduire à son exclusion en cas de non-respect des statuts, du règlement intérieur ou du contrat Adhérent.

La sanction de l'exclusion n'est toutefois pas adaptée à tous les manquements et ne s'applique effectivement, en raison de son caractère définitif, qu'aux manquements les plus graves.

Pour les manquements mineurs à l'égard desquels l'engagement d'une procédure d'exclusion est parfois moins crédible, et donc moins dissuasive, il est donc généralement prévu d'autres modalités de sanctions plus adaptées.

Les principales catégories de sanctions identifiées sont les suivantes :

- Avertissement
- Pénalité
- Suspension/suppression d'un versement
- Suspension /réduction d'un service, avec une graduation selon le caractère accessoire ou principal du service (ex : suspension du droit d'utiliser l'enseigne)
- Suspension /réduction d'un avantage
- Suspension /réduction d'un droit
- Sanction politique
- Annulation
- Exclusion

c. Caractère peu dissuasif de la sanction pour les atteintes à l'image de l'enseigne

Pour certains manquements, tels que les manquements d'ordre financier, la fixation d'une sanction est simple à appréhender, car le préjudice ne pose pas de difficulté d'appréciation.

La sanction peut être proportionnée au préjudice financier identifié ou estimé en cas d'inexécution d'une obligation.

Une somme forfaitaire peut, le cas échéant, être prévue afin de faciliter son exécution (voir ci-après les exemples n° 1 et 2).

Le préjudice résultant d'une atteinte à l'image de l'enseigne est plus difficile à quantifier.

Cette difficulté peut rendre la sanction plus contestable lors de la constitution de la preuve et de l'évaluation du préjudice, moins automatique dans sa mise en œuvre, et donc lui conférer un caractère moins dissuasif.

Le recours à un mécanisme d'échange préalable, voire de médiation (V. ci-après dans les bonnes pratiques), peut également être envisagé en cas d'atteinte à l'image de l'enseigne afin de permettre un temps de discussion avec ses pairs sur la vigilance à apporter à la préservation de l'image de l'enseigne qui est le bien commun.

Dans le cas des atteintes à l'image de l'enseigne ou de la marque, les mesures les plus efficaces seraient sinon celles qui visent à prévenir ces atteintes, telles que la mise en place d'audits et de processus qualité, d'enquêtes de satisfaction, le recours aux clients mystères ou encore la sensibilisation régulière des associés sur le respect de la charte d'enseigne.

d. Caractère peu approprié de la sanction pour les manquements d'ordre commercial

La coopérative, en tant que structure de moyen au service de ses membres, n'a généralement pas à démontrer que leur adhésion à ses services est économiquement justifiée.

Le non-respect d'un engagement d'achat ou tout autre engagement d'ordre commercial nécessite en premier lieu d'en rechercher la cause et d'interroger, le cas échéant, le modèle en place.

En outre, une sanction qui conduirait à fragiliser trop lourdement un associé sur le plan économique, via, par exemple, un retrait d'enseigne ou une suspension des livraisons, peut s'avérer difficile à mettre en œuvre car cela irait à l'encontre de la finalité première de la coopérative qui est d'améliorer les conditions dans lesquelles ses associés exercent leur activité commerciale.

La sanction s'avère ainsi généralement peu appropriée pour les manquements d'ordre commerciale, même si des mécanismes de sanction pécuniaire sont parfois prévus.

Exemples s'agissant du non-respect d'un engagement d'achat :

- Pénalité proportionnée selon le taux de non-respect,
- Pénalité forfaitaire si absence d'achat auprès des fournisseurs référencés au cours de l'année écoulée,
- Suppression des remises si le taux de coopération est trop bas,
- Réalisation d'audits aux frais de l'associé pour contrôler la proportion des achats extérieurs.

Il ressort néanmoins de la pratique que les mesures les plus efficaces pour prévenir les manquements d'ordre commercial seraient sinon les mécanismes incitatifs ou de récompense, plutôt que les dispositifs coercitifs.

Enfin, les tentatives de contournement de la coopérative par le fournisseur et l'adhérent peuvent parfois également être évitées par un encadrement contractuel de la relation fournisseur/coopérative, notamment via des mécanismes de sanction ou d'alignement sur le moins disant, plutôt que par l'encadrement de la relation coopérative/coopérateur.

4. BONNES PRATIQUES LORS DE L'EXECUTION DE LA SANCTION

a. Ménager un moment de discussion préalable

Dans le cadre de la procédure de sanction, que cela soit formalisé ou dans les usages, un entretien préalable de l'associé avec le conseil d'administration, le conseil de surveillance ou une autorité dédiée, permet tout à la fois à l'associé de présenter sa défense et de désamorcer une situation conflictuelle.

On observe une graduation dans ces procédures de discussion préalable, de la moins formaliste au véritable « tribunal interne ».

La seule existence d'une procédure d'entretien, parfois sur convocation par lettre recommandée, peut opérer un effet dissuasif suffisant pour prévenir ou mettre fin au manquement.

La rencontre des pairs, du « comité des sages », permet l'échange constructif entre opérationnels.

Le cas échéant, le groupement organise parfois un temps de médiation afin de trouver une solution rapide, confidentielle et faisant consensus.

Une commission ad hoc, voire un conseil permanent de discipline et de médiation sont parfois formellement prévus à titre d'instance dont les décisions s'imposeront.

Si ces procédures de discussion sont, par nature, confidentielles, leur objet et leur issue (sentence) sont parfois communiqués anonymement à l'ensemble du réseau à des fins de dissuasion.

b. Suivre une « échelle » de sanctions

Afin d'inciter le plus rapidement possible à la disparition du manquement, les sanctions directement liées à la nature du manquement, peuvent être prononcées de manière graduée, progressive.

Les associés sont parfois amenés à réfléchir ensemble, par petits groupes de travail, à la construction de barèmes de pénalités, à identifier les comportements qu'ils estimaient anormaux et aux sanctions pouvant y être appliquées.

Il s'agit ici de suivre pour un même manquement une « échelle » de sanctions (ex : avertissement suivi de pénalités et/ou autres sanctions passé un certain délai de carence), pouvant conduire à choisir une ou plusieurs sanctions optionnelles, le cas échéant cumulables.

Le fait générateur de la sanction lui-même peut être subordonné au constat préalable d'un certain nombre de manquements, voire d'une situation de récidive ou de défaut de correction du manquement après avertissement.

Exemple n° 1 : sanctions possibles, avant exclusion, en cas d'inexécution d'une remontée d'informations (Comptes annuels, détail des achats, statistiques, attestation de CA, etc.)				
Avertissement	Pénalité	Suspension/suppression d'un versement	Suspension /réduction d'un droit	Sanction politique
Rappel par LR assorti d'un délai (ex : 30 j.)	Pénalité forfaitaire plafonnée (ex : à 50 % de la cotisation)	Suspension des remises et avoir jusqu'à réception des informations	Suppression du délai de règlement et obligation de payer à réception des marchandises	Obligation de démissionner d'une commission
	Pénalité forfaitaire graduée (ex : 2 % du CA N-1 avec réduction de 1/12e du montant total pour chaque mois avec statistiques retournées)			Obligation de démissionner du Conseil d'administration
	Régularisation correspondant au CA N-1 majorée de 15 % (à défaut de communication de l'attestation de CA)			Interdiction de participer à toutes manifestations organisées par le groupement à l'exception de l'Assemblée générale (par exemple en cas d'incident de paiement)
	Audit aux frais de l'adhérent			
Astreinte (ex : 500 € par mois de retard pour défaut d'envoi des comptes annuels)				

Exemple n° 2 : sanctions possibles, avant exclusion, en cas de retard/incident de paiement (Cotisations, factures de commandes, de services, etc.)						
Avertissement	Pénalité	Suspension /suppression d'un versement	Suspension /réduction d'un service	Suspension /réduction d'un droit	Sanction politique	Annulation
Mise en demeure préalable par LR	Intérêts de retard	Versement des excédents en numéraires aux seuls Adhérents à jour de leurs règlements et, sinon compensation avec les créances	Suspension de toute expédition	Suppression de la garantie ducroire (avec information du fournisseur)	<i>(Voir précédent tableau)</i>	Résolution de la vente
			Suspension du service			

c. **Garantir l'absence de conflits d'intérêts**

Le pouvoir de prononcer la décision d'exclusion est dévolu au seul conseil d'administration (ou conseil de surveillance) de la SA coopérative de commerçants selon une procédure d'ordre public organisée par l'article L. 124-10 du code de commerce.

En dehors du cas de l'exclusion, c'est également le conseil d'administration qui reçoit le plus souvent le pouvoir général de sanction et d'appréciation et qui est ainsi habilité à prononcer des pénalités dont il fixe les conditions et modalités.

Il est cependant possible de confier ce pouvoir à une instance mandatée à cet effet, tel un conseil de discipline et de médiation composé d'associés autres que les administrateurs.

Comme les administrateurs ou les membres de cette instance dédiée ont également la qualité d'associé, la signature d'une charte ou d'un règlement intérieur est généralement prévue afin de prévenir les situations de conflits d'intérêts lors de l'appréciation d'un dossier

Ils s'y engagent, sous peine d'exclusion à :

- Privilégier l'intérêt commun et l'esprit coopératif avant leurs intérêts personnels et ceux de leur entreprise,

- S'interdire d'utiliser pour leur profit personnel ou pour le profit de quiconque les informations privilégiées et confidentielles auxquelles ils ont accès,
- S'abstenir de participer aux débats et à la prise de décisions, s'ils se trouvent en situation de conflit d'intérêts.

d. Respecter le principe de proportionnalité

i. Pénalité non excessive

L'utilisation de la clause de pénalité (C. civ., art. 1231-5) est admise dans les statuts de société coopérative (Ex. [Cass. 1^{re} civ., 22 oct. 1996, n° 94-12.911](#) où les statuts prévoient le paiement d'une somme compensatrice du préjudice subi égale à la quote-part correspondant aux quantités non livrées au cours d'un exercice, des frais généraux de l'exercice et des dotations aux amortissements).

La clause de pénalité, qui permet de fixer par avance et de manière forfaitaire le montant des dommages-intérêts dus par l'une des parties en cas d'inexécution de ses obligations, présente un caractère automatique, même en l'absence de toute preuve de préjudice, dès lors que la condition prévue – l'inexécution – est avérée. Il convient cependant de veiller à ce que le montant de la pénalité ne présente pas un caractère manifestement excessif.

Ce caractère est apprécié objectivement, indépendamment de la situation économique et la bonne foi du débiteur, en comparant le préjudice effectivement subi et le montant de l'indemnité prévue. En pratique, le préjudice réel est donc le paramètre qu'il faut considérer lors de la détermination du montant de la pénalité.

Selon les situations, il est parfois expressément prévu d'apprécier l'inexécution partielle et stipulé que la peine variera en fonction du degré d'inexécution.

Une formalité de mise en demeure (Ex. par lettre recommandée) est à envisager avant d'appliquer la pénalité, sauf convention contraire ou lorsque l'inexécution est définitive.

ii. Absence d'aggravation des obligations

En principe, la création et l'aggravation d'une sanction ne sont pas de nature à augmenter les engagements des associés, au sens de l'article 1836, alinéa 2, du code civil, car elles ne conduisent pas à la souscription d'un nouvel engagement mais tendent à renforcer le respect d'un engagement existant.

Il convient toutefois de s'assurer que la sanction nouvelle n'a pas pour effet indirect d'augmenter, de fait, les engagements pris (V. par ex. , *s'agissant d'une pénalité créée en cas de non-livraison à l'égard de laquelle le juge vérifie si elle n'a pas pour effet de modifier les volumes à livrer par l'associé coopérateur ni d'allonger la durée de son engagement*, [Cass. 1^{re} civ., 30 nov. 2016, n° 15-23.105](#)).

La Fédération du Commerce Coopératif et Associé a pour mission d'informer et de sensibiliser sur la révision d'une coopérative de commerçants détaillants afin d'assurer un haut niveau de qualité à la révision, pour un exercice à la fois homogène et adapté aux spécificités de cette catégorie de coopérative (1^{re} partie, IV, Cahier des charges pour les sociétés coopératives de commerçants détaillants, adopté en séance du Conseil supérieur de la coopération le 18 mars 2016).

La présente doctrine s'inscrit dans le cadre de cette mission. Malgré l'attention apportée à sa rédaction, la FCA ne peut assumer une quelconque responsabilité du fait des informations qui y sont ou n'y sont pas contenues. Il y a donc lieu de s'adresser à un juriste qualifié pour traiter de questions particulières.

Pour en savoir plus : www.commerce-associe.fr rubrique *Le mouvement coopératif du commerce*
