

Nicolas Gachet & Michaël Gonin

---

---

# La coopérative : un modèle d'avenir ?

Colloque interdisciplinaire sur le présent  
et devenir des coopératives en Suisse  
romande

*Actes du colloque organisé le  
13 novembre 2012 par les facultés des  
Sciences Sociales et Politiques et des  
Hautes Etudes Commerciales*

---

---

Cet ouvrage rassemble les contributions des principaux intervenants du colloque « La coopérative, un modèle d'avenir ? Colloque interdisciplinaire sur le présent et devenir des coopératives en Suisse romande » organisé le 13 novembre 2012 par l'Université de Lausanne – faculté des Sciences Sociales et Politiques et faculté des Hautes Etudes Commerciales. Les éditeurs de cet ouvrage tiennent à remercier très sincèrement chacun des auteurs pour leurs contributions et éclairages enrichissants.

Les textes restent la propriété des auteurs respectifs et les opinions émises n'engagent aucunement les éditeurs.

Le colloque a été organisé dans le cadre de la recherche « entrepreneuriat social et économie sociale et solidaire dans le Canton de Vaud » (cf. [www.unil.ch/ess-vd](http://www.unil.ch/ess-vd)), financée par la Fondation du 450e anniversaire de l'Université de Lausanne.

Nous remercions chaleureusement Jean-Philippe Lachance et Huguette Yéré pour leur précieux soutien à l'organisation du colloque et la publication des actes.

Le colloque a bénéficié du généreux soutien de trois coopératives : Banque Raiffeisen, Vaudoise Assurances et Migros Vaud.

## Contacts

Université de Lausanne  
Recherche 'ESS-VD'  
M. Gonin & N. Gachet  
HEC - Internef  
1015 Lausanne-Dorigny  
[ess-vd@unil.ch](mailto:ess-vd@unil.ch)



UNIL | Université de Lausanne

entrepreneuriat social et  
économie sociale et solidaire

## Introduction

<i>Pourquoi un colloque sur les coopératives ?</i> (N. Gachet & M. Gonin) .....	5
--	---

## Ouverture du colloque

<i>La coopération – base de la vie</i> (P. Moreillon).....	11
<i>Pourquoi une Année internationale des coopératives ?</i> <i>Les coopératives face à la crise</i> (M. E. Chavez Hertig) .....	15
<i>Les coopératives en Suisse romande : un bref état des lieux</i> (N. Gachet & M. Gonin) .....	18

## Plénière : trois anciennes coopératives toujours actives

<i>Vaudoise Assurances : chronologie historique sous l'angle de la coopérative</i> (P. Hebeisen).....	33
<i>Migros : histoire d'un visionnaire au grand cœur</i> (M. Schaefer) .....	38
<i>Raiffeisen : une coopérative en évolution constante</i> (A. Girardin) .....	41

## Ateliers spécifiques

### ATELIER 1: LOGEMENT ET COOPERATIVES

<i>Coopératives de logement : un nouveau style de vie comme réponse à la crise?</i> (R. Knüsel).....	49
---	----

### ATELIER 2: AGRICULTURE ET COOPERATIVES

<i>Coopératives et agriculture(s) : quels enjeux pour la société d'aujourd'hui ?</i> (J. Ruegg) .....	55
--	----

<i>En agriculture, si les coopératives n'existaient pas, il faudrait les inventer</i> (J. Janin) .....	60
---	----

**ATELIER 3: SERVICES FINANCIERS ET COOPERATIVES**

<i>Assurances et finances coopératives : des solutions pour le 21<sup>ème</sup> siècle ?</i> (C. Arnspenger) .....	66
<i>Raiffeisen : une banque coopérative au 21<sup>ème</sup> siècle</i> (A. Girardin) .....	73

**ATELIER 4: GOUVERNANCE, RSE ET COOPERATIVES**

<i>Gouvernance, croissance et RSE : quelles leçons tirer des coopératives ?</i> (G. Palazzo & M. Gonin) .....	77
--	----

**ATELIER 5: ENJEUX PRATIQUES DE MANAGEMENT COOPERATIF**

<i>Management coopératif : partage d'expériences et de bonnes pratiques</i> (C. Dunand) .....	82
--	----

**Conférence publique**

<i>Contribution des coopératives à une économie sociale et solidaire</i> (F. Vormus) .....	85
<i>Contributions des coopératives à une économie sociale et solidaire : éclairage international pour une réflexion romande</i> (M. De Poorter) .....	88
<i>Commerce durable et rôle des coopératives</i> (H.-P. Egler) .....	94
<i>Pourquoi créer une coopérative dans le domaine de la finance aujourd'hui ?</i> (O. Ferrari) .....	99
<i>Vers un renouveau du modèle coopératif</i> (C. Dunand) .....	107

---

## INTRODUCTION

---

### **Pourquoi un colloque sur les coopératives ?**

Nicolas Gachet & Michaël Gonin

*Responsables de recherche à l'Université de Lausanne*

#### ***Vers un renouveau du modèle coopératif ?***

L'année 2012 a été solennellement proclamée par l'ONU, « *Année internationale des coopératives* ». Dans sa résolution 64/136 du 18 décembre 2009, l'Assemblée Générale de l'Organisation des Nations-Unies (ONU) a lancé un vibrant plaidoyer en faveur des coopératives qui, sous diverses formes, apportent une importante contribution au développement économique et social. A cette occasion, l'ONU a appelé les gouvernements, organisations internationales et autres acteurs intéressés à promouvoir les coopératives comme modèle économique efficace et prendre conscience de l'apport économique et social de ces entreprises.

Pourtant, à l'heure de la globalisation, l'image que le monde économique et les autorités politiques ont des coopératives tend davantage à être celle d'un modèle économique dépassé, pour ne pas dire du passé, qu'un modèle d'avenir. Si les coopératives se sont largement développées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup>, le monde de l'entreprise est entré depuis des décennies dans l'ère de la société anonyme, de la multinationale et de la holding. Pourquoi donc décréter 2012 « *Année internationale des coopératives* » ?

L'intérêt porté par l'ONU au modèle coopératif n'est pas le fruit du hasard et ne tient pas non plus de la simple revendication d'idéalistes. Bien au contraire, le modèle coopératif connaît depuis quelques années un regain d'attention de certains consommateurs, entrepreneurs et acteurs politiques qui se fondent sur des observations tant économiques que sociales. Ce n'est de fait pas sans raison que l'année internationale des coopératives a adopté pour slogan « *Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur* ».

En effet, les coopératives sont des entreprises consacrant la primauté de l'être humain sur la croissance et le profit à tout prix, tout en fonctionnant selon une logique d'efficacité économique et de libre entreprise. Elles se fondent sur des valeurs humanistes, offrant le visage d'une économie démocratique, empreinte de justice sociale et de respect pour l'environnement. A l'heure où le local et l'équitable sont devenus des produits de plus en plus demandés, des entrepreneurs et des consommateurs, conscients de leur responsabilité sociale, soucieux de leur empreinte écologique et du bien-être des travailleurs, redécouvrent le modèle coopératif qui permet de concilier intérêts économiques et sociaux. Ainsi, la coopérative pourrait bel et bien être reconnue à l'avenir comme le modèle d'entreprise le plus à même de concrétiser cette fameuse « *responsabilité sociale des entreprises* » dont on parle tant de nos jours.

Mais ce regain d'intérêt pour les coopératives ne tient pas seulement à des considérations d'ordre éthique. La crise économique et financière qui secoue le monde depuis maintenant plus de cinq ans a mis en évidence les excès du système économique en place et la nécessité de le refonder sur de nouvelles bases. A cet égard, le modèle coopératif pourrait être porteur de solutions, les coopératives ayant démontré leur résilience à la crise. En effet, différentes études ont montré que ces entreprises avaient beaucoup mieux résisté à la crise de 2008-2009. Dans le domaine financier par exemple, les banques coopératives se sont montrées beaucoup plus résistantes que leurs homologues capitalistiques<sup>1</sup>. Nombre d'entre elles ont d'ailleurs fortement renforcé leur position sur le marché. D'autres études ont mis en évidence le fait que parmi les entreprises coopératives peu d'emplois ont été perdus et que peu de fermetures d'entreprises ont été observées suite à la crise<sup>2</sup>. De fait, les coopératives ont été plus performantes que les autres modèles d'entreprise sur de nombreux aspects. Ainsi en Suisse, les coopératives, tous secteurs confondus, ont connu une croissance supérieure aux entreprises capitalistiques<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Johnston Birchall J., 2013, Resilience in a downturn: the power of financial cooperatives, BIT ; Johnston Birchall J.& Ketilson L. H., 2009, Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis, BIT.

<sup>2</sup> CECOP-CICOPA, 2012, The resilience of the cooperative model - How worker cooperatives, social cooperatives and other worker-owned enterprises respond to the crisis and its consequences, CECOPAC ; CICOPA, 2009, 2010, 2011, Résistance des coopératives à la crise, Rapports 1, 2 & 3 de la CICOPA.

<sup>3</sup> Fritschi Harald, 2011, « La coopérative, outil de lutte contre les excès du capitalisme », in *PME Magazine*, janvier 2011, pp.30-32.

---

### **Quelles leçons retenir du modèle coopératif ?**

Les raisons de ce succès se trouvent selon toute vraisemblance dans la structure même de ces entreprises<sup>4</sup>. Premièrement, les coopératives n'ont pas pour objectif de maximiser la rémunération des capitaux. Cela se traduit dans la fixation à l'avance d'un taux plafond concernant les dividendes versés aux sociétaires. Il en découle une plus grande latitude pour l'entreprise en matière de réinvestissement et/ou de constitution de réserves<sup>5</sup>, ainsi qu'une moindre propension à la prise de risques inconsidérés. Par ailleurs, n'étant pas cotées en bourse, les coopératives n'ont pas le souci d'augmenter en permanence leur valeur sur les marchés financiers sous la pression d'actionnaires davantage intéressés par leurs propres profits que par l'avenir de l'entreprise. Elles échappent ainsi à la spéculation et leur stratégie d'entreprise n'est pas dictée par les fluctuations de la bourse, mais peut être planifiée sereinement dans une perspective à long terme.

Le penchant des coopératives à privilégier le long terme et une gestion prudente des risques est renforcé par le principe de la « double qualité ». De fait, les sociétaires sont à la fois les propriétaires et les bénéficiaires/clients ou producteurs/travailleurs<sup>6</sup> de l'entreprise. En raison de cette double qualité, les bénéficiaires/clients ou producteurs/travailleurs composent l'assemblée générale de la coopérative et sont amenés à valider les stratégies de l'entreprise. Les intérêts des propriétaires et des bénéficiaires ou producteurs trouvent ainsi naturellement un juste équilibre. Cette situation où les bénéficiaires ou producteurs exercent un contrôle de l'entreprise peut être perçue comme une configuration win-win de la coopérative, agissant en quelque sorte comme une garantie pour la stabilité économique de l'entreprise tout en s'assurant de sa croissance en continu.

Par ailleurs, cette double qualité garantit également une certaine proximité. En raison de la relation particulière qui unit l'entreprise à ses

---

<sup>4</sup> Les avantages présentés ci-après sont régulièrement mis en avant par les défenseurs du modèle coopératif, mais ne constituent aucunement une liste exhaustive. Les orateurs au présent colloque ont également développés certains de ces avantages et en ont évoqué d'autres. Leurs textes ci-après complètent ainsi de manière très pertinente nos propos.

<sup>5</sup> Les excédents peuvent également être en partie ristournés aux membres ou servir à financer d'autres activités.

<sup>6</sup> Les entreprises coopératives peuvent être séparées en deux groupes, avec d'un côté les coopératives de services (habitation, consommation, financière, etc.) dont les clients sont également sociétaires, et de l'autre les coopératives de production où ce sont les travailleurs/producteurs qui sont sociétaires.

clients/bénéficiaires, la coopérative est plus à même d'identifier les (nouveaux) besoins de ces derniers et, par conséquent, de s'adapter et d'innover pour répondre à la demande. Il est en effet plus facile pour l'entreprise de connaître les besoins des consommateurs lorsque ceux-ci sont également les propriétaires et, ce faisant, directement impliqués dans certaines décisions.

Ces avantages du modèle coopératif ont d'ailleurs étaient parfaitement saisi par la population en général. Ne recherchant pas le profit à tout prix et n'étant pas liées aux fluctuations de la bourse, les coopératives sont perçues comme des employeurs responsables. Les délocalisations et les licenciements collectifs restent exceptionnels<sup>7</sup>. La longévité et stabilité des entreprises coopératives inspirent également une grande confiance parmi les consommateurs.

Dans un monde fortement marqué par la globalisation, les produits régionaux font graduellement leur retour sur le devant de la scène. Cette confiance accordée aux entreprises coopératives est également le fruit de la structure décentralisée des coopératives et leur proximité avec les clients. Il n'est dès lors pas absurde de considérer que cette confiance dans le modèle coopératif pourrait devenir à l'avenir une formidable opportunité sur le plan du marketing pour ces entreprises.

Si le modèle coopératif présente des avantages certains tant pour les parties prenantes que pour la société en général, il n'est toutefois pas non plus dénué d'écueils. Par exemple, la structure démocratique de la coopérative peut amener une certaine lenteur, voir lourdeur, dans les prises de décisions. Dans une société également marquée par un certain individualisme, l'engagement demandé aux sociétaires peut également être perçu comme particulièrement astreignant. Par ailleurs, le nombre élevé de personnes devant s'unir (sept minimum) pour fonder une coopérative peut aussi constituer un obstacle pour des jeunes entrepreneurs. Finalement, l'accès aux capitaux peut également s'avérer difficile pour certaines coopératives, limitant ainsi leur potentiel de développement.

### ***Coopérative, économie sociale et solidaire et monde académique***

En dépit des leçons que nous pouvons tirer de plus d'un siècle d'histoire coopérative et de l'intérêt d'étudier ce modèle et les solutions

---

<sup>7</sup> En ce sens, les coopératives diffèrent fortement de certaines entreprises capitalistes pour qui délocalisation et licenciement peuvent rimer avec augmentation du cours de leurs actions à la bourse.



qu'ils proposent face aux défis auxquels nous sommes actuellement confrontés, le monde académique suisse romand n'a pas fait montre, jusqu'à présent, de beaucoup d'enthousiasme pour ce champ de recherche. A l'heure où de nombreux chercheurs plaident pour un décloisonnement des disciplines et où les autorités académiques tiennent des discours sur la nécessité de soutenir des recherches interdisciplinaires, le moment serait propice pour développer des recherches sur le sujet.

C'est ce que tente de faire l'Université de Lausanne (UNIL) avec son projet « *Vivre ensemble dans l'incertain* »<sup>8</sup>. Dans ce cadre-là, les facultés des Hautes Etudes Commerciales (HEC) et des Sciences Sociales et Politiques (SSP) de l'UNIL sont associées pour une vaste recherche sur l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) dans le canton de Vaud<sup>9</sup>. S'inscrivant dans les grands défis de notre société pour le 21<sup>ème</sup> siècle, cette recherche questionne les liens entre économie et société, ainsi que les frontières entre acteurs économiques et sociaux. A cet égard, il s'agit notamment de développer une réflexion pour mieux appréhender les apports économiques et sociaux des entreprises et des organisations de la société civile.

Par le passé, nous avons assisté à une volonté de séparer strictement l'économique du social. Pourtant, il devient aujourd'hui de plus en plus évident que l'économique et le social sont fortement imbriqués et ne peuvent être pensés séparément. Le récent développement de la responsabilité sociale des entreprises, d'un côté, et d'entreprises sociales (notamment des entreprises d'insertion), de l'autre, est révélateur de cette évolution. Quelque peu oubliées jusqu'à récemment, les coopératives sont un exemple type d'entreprises qui associent l'économique et le social, questionnant de ce fait la construction dichotomique qui prévaut dans notre société.

L'ESS peut être considérée comme une remise en question de cette séparation stricte en proposant un réencastrement de l'économique dans le social. Plus concrètement, les entreprises de l'ESS produisent des biens et services en poursuivant à la fois des finalités économiques et sociales. Elles ont donc à cœur de respecter des critères éthiques et de placer l'être humain au centre de l'activité économique. A cette fin, les bénéfiques ne sont plus considérés comme une fin en soi, mais comme un moyen pour assurer le financement et le développement des

---

<sup>8</sup> Nous remercions ici la fondation du 450<sup>e</sup> pour l'UNIL qui a rendu possible le présent colloque et la recherche sur l'économie sociale et solidaire dans laquelle il s'inscrit.

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations à ce sujet voir [www.unil.ch/ess-vd](http://www.unil.ch/ess-vd).

entreprises. Les entreprises de l'ESS se font fort également de remettre au goût du jour des notions telles que celles de solidarité, de citoyenneté, de participation et de démocratie. Cette description des valeurs qui animent les entreprises ESS ressemble, somme toute, fortement à celles que l'Alliance Coopérative Internationale fait en sept points<sup>10</sup> de l'entreprise coopérative.

Cela étant, c'est tout naturellement que l'équipe en charge de la recherche sur l'ESS dans le canton de Vaud a souhaité, en cette année internationale des coopératives, approfondir cette thématique et apporter une contribution pour, d'une part, essayer de combler quelque peu un véritable vide en la matière dans le monde académique et, d'autre part, stimuler une réflexion plus systématique au sein de la société sur la coopérative et son rôle économique et social. Ainsi, le présent colloque se veut être une première étape vers une réflexion interdisciplinaire sur le présent et devenir des coopératives en Suisse romande.

---

<sup>10</sup> L'Alliance Coopérative Internationale définit les coopératives à travers les sept points suivants : 1) Adhésion volontaire et ouverte ; 2) Contrôle démocratique des membres ; 3) Participation économique des membres ; 4) Autonomie et indépendance ; 5) Éducation, formation et information ; 6) Coopération entre les coopératives ; 7) Engagement envers la communauté. A titre de comparaison, les chambres de l'économie sociale et solidaire de Genève et de Vaud ont identifié sept valeurs de l'ESS : 1) Bien-être social ; 2) Citoyenneté et démocratie participative ; 3) Ecologie ; 4) Autonomie ; 5) Solidarité ; 6) Diversité ; 7) Cohérence.

---

## OUVERTURE DU COLLOQUE

---

### **La coopération – base de la vie**

Philippe Moreillon

*Vice-Recteur de l'Université de Lausanne*

#### ***Le programme « Vivre Ensemble dans l'Incertain »***

En 1987, l'Université de Lausanne (UNIL) fêtait le 450<sup>ème</sup> anniversaire de sa création. Cette même année voyait la création de la Fondation du 450<sup>ème</sup> anniversaire de l'UNIL, tout récemment renommée Fondation pour l'Université de Lausanne, dont les buts étaient de soutenir l'activité académique et la recherche de notre institution.

En 2007, en guise de 20<sup>ème</sup> anniversaire de la Fondation, l'UNIL et la Fondation ont lancé un appel pour la soumission de projets de recherche-action, réunissant des partenaires de la société civile et de l'Université pour étudier, de manière transdisciplinaire, des grandes questions de la société. Ce programme répond à l'acronyme VEI, pour « *Vivre Ensemble dans l'Incertain* » ([www.unil.ch/vei](http://www.unil.ch/vei)).

Le « vivre ensemble » est devenu une préoccupation commune et une locution très utilisée. En revanche, l'incertain de l'avenir est plus délicat et rarement abordé. Pourtant, il est un des défis les plus préoccupants d'un monde bâti sur l'acquis, et des plus fascinants pour les scientifiques titillés par la constante remise en question. L'appel d'offre a suscité la candidature de nombreux projets, dont six ont été retenus et financés par la Fondation et l'UNIL. Leurs titres démontrent la diversité des questions posées :

1. Le bénéfice de l'âge
2. L'économie sociale et solidaire (son ancrage et sa contribution socio-économiques)
3. INTERNORM (pôle interactif des savoirs dans les processus de normalisation internationale)

4. La médecine de transplantation (entre rhétorique et vision biomédicale du corps)
5. S'inscrire dans l'espace public ? (approches sociologiques et géographiques des nouveaux paysages religieux)
6. 2030 : quels paysages pour les territoires agricoles ?

Cette année voit émerger les résultats de plusieurs de ces projets, dont en particulier celui sur les paysages agricoles (projet 6 ; [www.vaud2030.ch](http://www.vaud2030.ch)), qui envahit maintenant la sphère citoyenne par des enquêtes et un questionnement direct sur l'avenir de notre agriculture, et le projet sur l'économie sociale et solidaire (projet 2 ; [www.unil.ch/ess-vd](http://www.unil.ch/ess-vd)), qui est l'objet du colloque de ce jour, et s'intéresse à des modèles de partenariats économiques « durables », telles que démontrés dans l'exemple des coopératives.

### ***La coopération à l'origine de la vie***

Parlant de partenariat et de coopération, permettez moi un détour conceptuel dans mon propre domaine, qui est celui de la microbiologie. Du point de vue de l'évolution, nous autres sommes l'avenir de microorganismes (bactéries et archaées) qui vivaient déjà il y a 3 à 4 milliards d'années. Avenir ô combien incertain pour ces organismes unicellulaires encore relativement simples. Ils n'étaient constitués que d'une enveloppe externe et d'un chromosome, et ne savaient pas encore tirer parti de la lumière ou de l'oxygène pour produire de l'énergie.

Au cours de l'évolution, s'observe d'abord la symbiose de deux de ces microorganismes qui s'imbriquent l'un dans l'autre pour créer un nouvel individu, l'un formant l'enveloppe cellulaire externe, protection contre les variations physico-chimiques de l'environnement, et l'autre formant un noyau, protection supplémentaire pour les deux chromosomes des congénères maintenant réunis. Première coopération qui donne les premières cellules nucléées, ou eucaryotes, telles que par exemple les amibes.

Mais les amibes ne savent ni tirer parti de la lumière, ni utiliser l'oxygène pour respirer. Pour arriver aux cellules performantes qui constituent les plantes et les animaux, ces eucaryotes primitifs vont acquérir d'une part des microorganismes capables de transformer la lumière en énergie. Ces structures intracellulaires deviendront les chloroplastes des plantes, dans lesquels la chlorophylle transforme les photons en électricité. Et d'autre part des microorganismes capables d'oxyder des molécules riches en énergie (par ex. les sucres et les

graisses) en respirant de l'oxygène. Elles deviendront les cellules animales, et les microorganismes en question les mitochondries.

### ***La coopération et les mitochondries***

Se pose alors la question de l'origine des mitochondries. Les mitochondries étaient originalement des microorganismes unicellulaires, qui avaient leur propre chromosome, leurs propres gènes, et pouvaient se multiplier de façon autonome. Il se trouve qu'elles ont gardé ces facultés au sein des cellules eucaryotes qu'elles habitent maintenant. Par exemple, l'augmentation des besoins en production d'énergie pendant l'entraînement physique se traduit par la multiplication des mitochondries des cellules musculaires, augmentant ainsi les performances sportives.

Les techniques modernes de biologie moléculaire ont permis de séquencer l'ADN du chromosome des mitochondries. Leur ancêtre semble être une bactérie répondant au nom de *Rickettsia prowasekii*. Connaissant l'espèce, l'avenir de ce microbe particulier se décline d'une façon tout à fait étonnante. En effet, *R. prowasekii* est un pathogène tristement connu comme l'agent du typhus exanthématique, qui peut tuer jusqu'à 40% des individus infectés. *R. prowasekii* est un parasite obligatoire, qui envahit les cellules eucaryotes, s'y multiplie, et tue son hôte avant de disperser sa progéniture pour envahir de nouvelles proies et entamer un nouveau cycle de divisions.

### ***La coopération et le pacte de non-agression***

Comme dans tout équilibre naturel entre proies et prédateurs, les prédateurs n'ont aucun intérêt à exterminer définitivement leurs proies, sous peine d'épuiser les ressources et de se mettre en péril eux-mêmes. La seule issue durable est de trouver un moyen de « vivre ensemble », dans un équilibre de coopération et de mutualisation des profits. C'est probablement ce type de scénario qu'ont suivi nos ancêtres unicellulaires pour aboutir aux cellules qui nous constituent. En devenant mitochondrie, *R. prowasekii* a trouvé une niche protégée pour sa survie et sa multiplication. En échange elle fournit une prestation de transformation énergétique et augmente les performances de sa cellule hôte. En retour, la cellule hôte lui fournit protection et nutriments.

Pour consolider cette coopération, les deux partenaires ont signé un pacte de non-agression. En effet, la mitochondrie s'est débarrassée de tous les gènes de virulence de son ancêtre *R. prowasekii*. Une perte d'autonomie qu'elle compense par un chromosome plus léger et une source de nutriments stable. En symétrie, la cellule hôte est plus lourde,

mais a gagné plus de 10x en efficacité énergétique, en comparaison de la dégradation des carburants en absence d'oxygène. Le retour en arrière n'est plus envisageable pour les deux partenaires. Seul leur avenir commun est devant.

***En guise de conclusion***

VEI veut promouvoir la coopération entre des partenaires d'horizons divers pour répondre à des questionnements communs. « L'économie sociale et solidaire » et l'organisation des coopératives, colloque de ce jour, s'inscrivent parfaitement dans cette ligne. La coopération – mise en commun pour le bénéfice de l'ensemble – a prouvé son efficacité et son évolutivité depuis la nuit des temps, à commencer par l'organisation même de la matière et du vivant.

---

## **Pourquoi une Année internationale des coopératives ? Les coopératives face à la crise**

Maria Elena Chavez Hertig

*Spécialiste technique et coordinatrice de l'Année Internationale des Coopératives au Bureau International du Travail (BIT)*

Célébrée sur le thème « *Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur* », l'Année Internationale est une reconnaissance par la communauté internationale de la contribution des coopératives dans le développement économique et social.

Je me permets de faire un petit rappel de ce que le mouvement coopératif représente : un milliard de membres, 100 millions d'emplois, des entreprises présentes dans tous les secteurs d'activité économique et dans la quasi-totalité des pays du globe.

Les coopératives contribuent à assurer la subsistance de plus de 3 milliards de personnes ; elles commercialisent 50% de l'agriculture à l'échelle mondiale et fournissent des services financiers à plus de 857 millions de personnes. Elles sont d'importants acteurs de l'économie nationale de nombreux pays comme au Kenya où 45% du PIB est dérivé des activités coopératives, en Argentine avec 10% du PIB, en Malaisie avec plus de 11% du PIB ou encore en Suisse où les coopératives représentent entre 12 et 18% du PIB.

Néanmoins, leur poids économique et social persiste à être inversement proportionnel à leur notoriété dans la plupart des pays. Cette invisibilité et la méconnaissance du modèle limitent leur potentiel d'amélioration du bien-être de millions de personnes dans le monde. C'est pour cette raison que l'ONU s'est engagée à sensibiliser la population mondiale au rôle majeur que jouent les coopératives et à inviter à des actions concrètes pour promouvoir l'essor des coopératives.

Ainsi, le mouvement coopératif, les gouvernements et une multitude d'acteurs actifs dans la promotion des coopératives ont organisé des célébrations tout au long de cette année soit par le biais des Comités nationaux – plus de 40 sont aujourd'hui formellement établis – soit individuellement. C'est donc une campagne à l'échelle mondiale pour faire connaître ce qu'est une coopérative, pourquoi elle existe, ainsi que pour souligner l'efficacité du modèle d'entreprise coopératif, modèle moderne et adapté aux besoins des générations actuelles et futures.

Les activités qui se sont déroulées sont très diverses. Beaucoup ont disséminé des d'informations via les médias – l'émission « *Toutes taxes comprises* » a par exemple consacré un reportage aux coopératives en Romandie ; d'autres se sont focalisés sur la révision de la législation et des politiques de développement coopératif afin d'assurer la compétitivité des coopératives sur un marché globalisé. Des fonds de développement coopératif ont été créés et des initiatives pour intégrer l'enseignement des coopératives dans le curriculum des écoles ont été entreprises afin de promouvoir l'essor des coopératives. Des timbres postaux ont été émis, des activités plus ludiques ont également été organisées telles que des concours de chansons, d'art et des compétitions sportives. Il y a même une chanson de l'Année Internationale des Coopératives qui fait la une des radios aux Caraïbes. Beaucoup ont entrepris de la recherche, des études, ont édité des publications et ont essayé de mieux mesurer l'impact des coopératives par de nouvelles statistiques. Des conférences et colloques de tout type ont vu le jour dans tous les pays.

Les coopératives ont reçu la reconnaissance des plus hauts dirigeants internationaux et nationaux – Le secrétaire général de l'ONU, les directeurs généraux du Bureau International du Travail, de l'Organisation de Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, le Pape, les Présidents et Premiers ministres de pays les plus variés telles que l'Allemagne, le Bhoutan, le Canada, le Costa Rica et la Tanzanie pour n'en citer que quelques-uns.

L'Année a demandé plus de cinq ans de travail et de négociations avec les gouvernements afin de trouver un consensus – l'idée avait donc surgi bien avant la crise financière, économique et sociale que nous connaissons aujourd'hui. Grâce à l'Année, nous possédons aujourd'hui de solides recherches et connaissances nous permettant de démontrer sans conteste que le modèle coopératif est un modèle plus que prometteur pour l'avancement économique et social – dans quasi toute situation économique, et même en temps de crise, mais pas uniquement. Il est important de souligner que même si les coopératives sont résilientes face à la crise, c'est leur durabilité et la pérennité de leur modèle dans le temps qui est le plus intéressant.

Les coopératives font preuve d'une extraordinaire stabilité. Les études récentes nous le confirment et soulignent que ce modèle a déjà traversé et survécu à de multiples crises. C'est un modèle qui semble être mieux adapté à faire face à des situations d'instabilité.

Les chercheurs sont clairs – cette résilience s'explique par la nature du modèle coopératif. En effet, les coopératives proposent une autre



---

manière d'entreprendre. Elles placent les personnes au cœur de leurs activités. Elles appartiennent et sont contrôlées démocratiquement par leurs membres et les décisions prises doivent maintenir un équilibre entre le besoin de rentabilité et les besoins de leurs membres et les intérêts de la communauté au sens large.

Les clés de la résilience des coopératives se trouvent dans la combinaison unique de la qualité de membre. Grâce à leur statut de propriétaire-client, les membres contrôlent et sont bénéficiaires de leur propre réseau.

Le Bureau International du Travail a déjà publié une étude sur la résilience des coopératives en 2009<sup>1</sup> qui focalise en particulier sur la crise de 2007-2008. Ce que nous avons trouvé à l'époque se confirme dans une nouvelle publication<sup>2</sup>, cette fois éditée pour l'Année Internationale, à savoir que les coopératives font preuve de résilience et sont des entreprises innovatrices et durables.

Nous avons plus particulièrement étudié les coopératives financières dans cette nouvelle publication. Tout en confirmant que c'est la nature du modèle coopératif qui est à la base de la stabilité, l'étude présente les avantages et les inconvénients du modèle en notant que ce que l'on considérait comme des inconvénients du modèle se sont avérés des avantages par rapport à la stabilité de ces entreprises. Par exemple, le fait que les coopératives ont peu d'incitation à prendre des risques rend ainsi l'entreprise plus durable ; le fait que les coopératives connaissent leurs membres/clients par leur proximité fait qu'elles peuvent mieux cibler leurs marchés ; le fait qu'il est plus facile d'aligner les intérêts de ses membres/clients avec ceux des conseils d'administration et des gestionnaires fait que ces entreprises sont plus efficaces.

Face aux transformations des marchés et à une concurrence accrue, le modèle coopératif, loin d'être figé, a toujours su faire preuve d'un remarquable sens d'adaptation et d'innovation. Par la stabilité financière, la qualité de service et la performance économique qu'il garantit, le système coopératif constitue donc un véritable modèle d'avenir non seulement pour l'économie, mais aussi pour un développement plus durable et une justice sociale. Les coopératives sont donc des entreprises pour un monde meilleur.

---

<sup>1</sup> Birchall, Johnston; Ketilson, Lou Hammond. *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. Geneva: International Labour Office (ILO), 2009.

<sup>2</sup> Birchall, Johnston. *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*. Geneva: International Labour Office (ILO), 2012.

## **Les coopératives en Suisse romande : un bref état des lieux**

Nicolas Gachet & Michaël Gonin\*

*Responsables de recherche à l'Université de Lausanne*

Avec pour titre « *La coopérative, un modèle d'avenir ?* » ce colloque interdisciplinaire propose de réfléchir sur le présent et devenir des coopératives dans notre pays. Pour l'ouverture de ce colloque, nous nous proposons d'exposer le cadre dans lequel s'inscrivent nos réflexions. Dans une première partie, nous présentons quelques données socioéconomiques sur les coopératives et posons ainsi les premiers jalons pour dresser un bref état des lieux de leur situation en Suisse (romande). Dans un deuxième temps, nous soulevons deux enjeux qui entourent l'avenir des coopératives. Il s'agit, plus précisément, de jeter un éclairage sur la place qu'occupe le modèle coopératif au sein, d'une part, de la promotion économique et, d'autre part, du monde académique. Un regard sur ces deux secteurs offre quelques éléments de réflexion sur les défis à relever pour garantir au modèle coopératif un avenir radieux.

### ***Quelques données socioéconomiques sur les coopératives en Suisse***

En proclamant 2012 « *Année internationale des coopératives* » l'Organisation des Nations-Unies (ONU) a voulu promouvoir l'essor des coopératives en tant qu'entreprises commerciales et sociales et mettre en avant l'importante contribution qu'elles apportent au développement économique et social<sup>1</sup>. Cela étant, il est tentant de penser qu'un tel plaidoyer n'est pas nécessairement valable pour l'ensemble des pays de la planète. Il est par conséquent tout à fait légitime de se demander si les coopératives contribuent au développement économique et social de la Suisse de la même manière qu'elles ne le font pour d'autres pays. Cette question est d'autant plus légitime que l'attention vouée aux coopératives par les médias, la classe politique ou les milieux économiques peut conduire plus d'une personne à douter de leur réelle

---

\* Les auteurs remercient Jean-Philippe Lachance pour son appui dans la recherche des données.

<sup>1</sup> Assemblée générale, Résolution 64/136. Rôle des coopératives dans le développement social.

importance dans notre pays. Certaines des données présentées ci-dessous réfutent une partie des idées reçues sur les coopératives et font état d'un apport non négligeable de ces organisations.

La Suisse à une riche et longue tradition coopérative. Depuis des siècles, les communautés alpestres et certaines corporations se sont tôt regroupées à travers des coopératives<sup>2</sup>. Pourtant, il n'existe malheureusement que peu d'études qui traitent de manière détaillée de la coopérative en Suisse<sup>3</sup>. Il n'est de fait pas aisé de glaner quelques informations sur ce modèle d'entreprise. Toutefois, certaines données qui peuvent être collectées auprès de l'administration fédérale permettent de se rendre compte que l'attention limitée portée au secteur coopératif par les milieux politique, économique, académique ou encore médiatique ne reflète pas nécessairement sa contribution au tissu économique et au bien-être social en Suisse.

### ***Une réelle contribution au tissu économique***

Début 2012, la Suisse comptait près de 10'000 sociétés coopératives, soit environ 2% des organisations<sup>4</sup> enregistrées au registre du commerce. C'est bien évidemment beaucoup moins que les sociétés anonymes (SA) ou les entreprises individuelles, mais ce n'est qu'à peine moins que les fondations et les sociétés en nom collectif (SNC) et c'est beaucoup plus que les sociétés en commandite (SC). Au-delà du nombre de coopératives inscrites au registre du commerce au 1<sup>er</sup> janvier 2012, il importe de souligner que leur nombre est en constante diminution ces dernières années. En l'espace de 6 ans, le registre du commerce a enregistré une diminution de 1'599 unités. Il n'est malheureusement guère possible de déterminer les raisons de cette diminution des coopératives à partir des données disponibles en ligne.

---

<sup>2</sup> Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie pour ses travaux sur la gestion des biens communs, a d'ailleurs étudié les coopératives suisses du moyen-âge dans son principal ouvrage (*La gouvernance des biens communs*). Cette longue tradition de l'organisation des communautés en coopérative a d'ailleurs conduit des historiens à considérer qu'elles ont contribué à façonner la Suisse telle qu'elle est aujourd'hui.

<sup>3</sup> A notre connaissance, les seuls ouvrages récents consacrés aux entreprises coopératives en Suisse sont en langue allemande, le principal étant celui de Purtschert R., 2005, *Das Genossenschaftswesen in der Schweiz*, Bern, Stuttgart und Wien: Paul Haupt Verlag.

<sup>4</sup> Notons qu'en Suisse les associations n'ont pas l'obligation, sauf sous certaines conditions très spécifiques, de s'enregistrer au registre du commerce.

**Tableau 1. Contribution socioéconomique des coopératives<sup>5</sup>**

	Suisse	Suisse romande <sup>6</sup>
<b>Inscriptions au registre du commerce</b>	9'980	2'450
<b>Emplois plein temps</b>	133'449	18'417
<b>Apprentis</b>	7'519	894
<b>Produit intérieur brut</b>	>10%	-
<b>Logement</b>	161'945	26'983

Si certaines ont fait faillite ou ont décidé de stopper leurs activités, il importe de souligner que dans certains domaines, comme le secteur bancaire, agricole ou le commerce de détail, un processus de fusion des coopératives a été opéré ces deux dernières décennies. Par exemple, sous l'impulsion de ce mouvement de fusion, le nombre de caisses Raiffeisen a fortement diminué, passant en l'espace de 20 ans d'un peu plus de 1'200 à 321 coopératives enregistrées au registre du commerce. Quant au secteur agricole, il a été marqué dans les années 90 par des réformes qui ont conduit de nombreuses coopératives à fusionner ou à se transformer en société anonyme<sup>7</sup>. Dans ce sens, la diminution du nombre de coopératives inscrites au registre du commerce n'est pas nécessairement synonyme d'un effritement du mouvement coopératif, mais est également révélatrice d'une concentration des forces en parfait accord avec la tendance économique du moment.

Pour appréhender de manière un peu plus pragmatique la contribution des entreprises coopératives à l'économie, il importe de relever qu'elles sont créatrices de nombreux emplois en Suisse. Au sein

<sup>5</sup> Les sources des données, accessibles en ligne, et les années de références sont dans l'ordre les suivantes : Office fédéral du registre du commerce (2012) ; Office fédéral de la statistique (2008) ; Office fédéral de la statistique (2008) ; IG Communauté d'intérêts des entreprises coopératives (2009) ; Office fédéral du logement & Office fédéral de la statistique (2000).

<sup>6</sup> Outre Genève, Jura, Neuchâtel, Vaud les cantons bilingues que sont Fribourg et le Valais ont été incluses sans autre distinction dans les statistiques romandes. A l'inverse, la population francophone du canton de Berne n'a pas été comptabilisée dans les statistiques romandes.

<sup>7</sup> En 1993, six des neuf fédérations coopératives se regroupèrent pour donner naissance à la FENACO qui est aujourd'hui la plus grande entreprise agricole de Suisse avec de près de 5,5 milliards de francs de chiffre d'affaires en 2011.

des secteurs secondaire et tertiaire, ce ne sont pas moins de 133'449 emplois qui ont été recensés en 2008 par l'Office fédéral de la statistique (OFS) au sein d'entreprises coopératives, soit un peu plus de 3% des emplois (secteur public et privé) en Suisse. C'est plus que l'ensemble des emplois créés par les SNC, les SC et les sociétés simples. Cette contribution est d'autant plus substantielle lorsque l'on considère qu'il sous-estime quelque peu l'importance du secteur coopératif en ne comptabilisant pas le travail des agriculteurs et des indépendants réunis au sein de coopératives<sup>8</sup> et qui, dans bien des cas, ne pourraient que difficilement vivre sans elles. A cet égard, il n'est pas vain de rappeler que les coopératives sont avant tout des regroupements d'entraide. En ce sens, elles ne sont pas toujours directement créatrices d'emplois, certaines coopératives n'employant de fait personne, mais contribuent en revanche au maintien d'emplois préexistants. De surcroît, certains groupes coopératifs sont propriétaires de SA. Bien que ces groupes coopératifs soient à l'origine des créations d'emplois dans ces SA, l'OFS ne les impute pas au secteur coopératif. Il faut en revanche nuancer quelque peu ce tableau sur la création d'emplois par le secteur coopératif en relevant également que celle-ci est fortement influencée par les deux géants du commerce de détail que sont Migros et Coop.

Toujours sur le plan économique, certaines personnes ont tenté d'évaluer l'apport des coopératives au produit intérieur brut (PIB). Par exemple, la Communauté d'intérêts des entreprises coopératives a calculé que les chiffres d'affaires des 10 plus grandes sociétés coopératives de Suisse comptaient pour plus de 10% du PIB suisse. D'autres estimations font état d'une contribution des coopératives au PIB supérieure, allant au-delà des 12%. Mais à nouveau, il faut nuancer ces données en soulignant que l'apport des entreprises coopératives au PIB de la Suisse est lui aussi très largement influencé par les résultats d'une poignée de coopératives.

---

<sup>8</sup> Si le registre du commerce recensait 10'977 coopératives à la fin de l'année 2008, l'office fédéral de la statistique ne comptabilisait à la même époque dans son registre des entreprises et des établissements que 1'825 coopératives. Ce registre ne prend en considération que les organisations où une personne est directement rémunérée par cette organisation pour une activité équivalente à au moins 20 heures de travail hebdomadaire. Cette différence entre les données du registre du commerce et l'office fédéral de la statistique suggère qu'un nombre très important de coopératives sont, de fait, des regroupements d'entreprises (sous quelques formes que ce soit).

### ***Des coopératives pourvoyeuses de logements***

D'un point de vue social, les coopératives d'habitation sont les principales pourvoyeuses de logements d'utilité publique, loin devant les fondations. Selon le recensement fédéral de 2000, la Suisse comptait plus de 160'000 logements coopératifs, soit près de 5% du logement dans notre pays. Depuis lors, le nombre de logements coopératif n'a que peu évolué<sup>9</sup>. Toutefois, cette stagnation ne doit pas nécessairement être interprétée comme une limite au développement du logement coopératif. La politique du logement étant largement une affaire cantonale et communale, il existe d'importantes disparités en la matière. En effet, la situation peut être très différente d'une ville à l'autre. Par exemple, dans les villes de Zurich ou de Bienne, ce sont environ 20% des logements qui sont de type coopératif, contre moins de 3% en Suisse romande. Nous pouvons en conclure qu'il existe un potentiel de progression non négligeable pour les coopératives d'habitation en Suisse et plus particulièrement en Suisse romande.

Cet essor des coopératives peut apparaître comme d'autant plus souhaitable lorsque l'on considère que les loyers des logements coopératifs sont en moyenne 20% inférieurs à ceux des logements locatifs sur le marché<sup>10</sup>. Dans un marché de l'immobilier de plus en plus tendu, les coopératives d'habitation permettent à de nombreuses personnes de se loger à des coûts raisonnables. De surcroît, l'intérêt suscité par le logement coopératif peut, dans certains cas, aller au-delà du simple argument financier. En effet, de nombreuses coopératives d'habitations revisitent la notion du vivre ensemble et contribuent à la création de liens sociaux entre habitants. Cette création de liens (interculturels et/ou intergénérationnels) n'est pas dénuée d'intérêt, surtout dans les villes où les relations sociales entre voisins ne vont parfois pas au-delà de la simple amabilité.

### ***Une forte diversité des domaines d'activité***

Les habitants de ce pays sont quotidiennement au contact de coopératives sans nécessairement le savoir. Si lorsque l'on évoque les coopératives, la première image qui vient souvent à l'esprit est celle des

---

<sup>9</sup> Les deux grandes associations faitières du logement coopératif - l'association suisse pour l'habitat et l'association des coopératives de construction - regroupent actuellement environ 170'000 logements de type coopératif.

<sup>10</sup> Cette différence avec les prix du marché est dans certaines coopératives encore plus importantes. Par exemple, Allgemeine Baugenossenschaft Zürich a des loyers qui sont inférieurs de 50% aux prix du marché.

coopératives agricoles, de logements, de services financiers voir celle des deux géants du commerce de détail, le secteur coopératif est de fait bien plus diversifié que cela.

En se basant sur la Nomenclature Générale des Activités économique<sup>11</sup> (NOGA), nous avons pu constater que les entreprises coopératives sont actives dans la plupart des domaines d'activité. Au niveau du secteur secondaire, qui est subdivisé en 17 branches, l'OFS recense des entreprises coopératives dans 10 d'entre elles. Quant au secteur tertiaire, la diversité des entreprises coopératives est encore plus importante, puisque des coopératives sont répertoriées dans chacune des 29 branches qui le composent. Le nombre d'entreprises coopératives est d'ailleurs beaucoup plus important dans le secteur tertiaire (87%) que dans le secteur secondaire (13%). Ces données montrent qu'a priori il n'y a pas de domaine d'activité où une entreprise coopérative ne pourrait se développer.

Toutefois, si nous trouvons des entreprises coopératives dans la plupart des branches, force est de constater qu'il y a une certaine concentration des coopératives dans certaines d'entre elles. De fait, il n'y a pas de fumée sans feu, l'image réductrice évoquée ci-dessus n'étant pas dénuée de fondements. En s'attachant au nombre de coopératives enregistrées dans chacune des branches de la classification NOGA, il en ressort que les activités de services financiers, de commerce de détail et les activités immobilières constituent les trois principaux domaines d'activité des entreprises coopératives<sup>12</sup>.

### ***Longévité des coopératives***

Les coopératives ont la réputation d'être des entreprises durables et peu susceptibles de faire faillite. Si plusieurs études internationales constatent une telle tendance, aucune n'a à notre connaissance été réalisée à ce sujet en Suisse. Nous nous sommes donc brièvement intéressés à cette question en nous penchant sur les données disponibles au registre du commerce. Ce dernier répertorie les inscriptions et radiations des sociétés en Suisse. Les données pour les coopératives sont disponibles dans les registres du commerce des

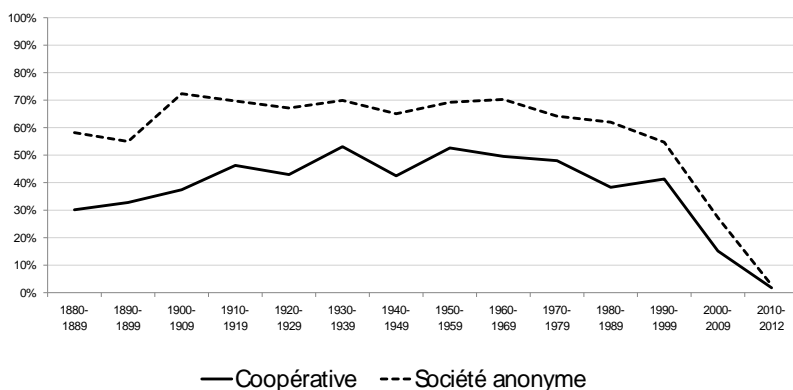
---

<sup>11</sup> La NOGA est une classification des entreprises et établissements en fonction de leur activité économique conçue par l'office fédéral de la statistique afin de structurer, analyser et présenter des informations statistiques.

<sup>12</sup> Les branches du secondaire des lesquelles les entreprises coopératives sont les plus nombreuses sont l'industrie alimentaire et de tabac, la production d'énergie, les travaux de construction spécialisée, la construction de bâtiments et génie civil.

cantons de Fribourg, Genève, Neuchâtel et Vaud<sup>13</sup> depuis 1881<sup>14</sup>. Sur la base de ces données, nous avons calculé pour chaque décennie le taux de radiation des coopératives<sup>15</sup>. Ce taux de radiation calculé par décennie permet de faire un suivi sur plus d'un siècle d'histoire coopérative. Afin d'avoir une base de comparaison, nous avons procédé aux mêmes calculs pour les sociétés anonymes (SA).

**Figure 1. Comparaison entre les coopératives et les sociétés anonymes des taux de radiation au registre du commerce**



Ce petit exercice nous a permis de mettre en évidence que sur une période de 130 ans le taux de radiation des coopératives est systématiquement inférieur à celui des SA. Par exemple, parmi les coopératives inscrites au registre du commerce durant la décennie 1880-1889, 30% d'entre elles ont depuis été radiées. Autrement dit, 70%

<sup>13</sup> Les registres du commerce des cantons du Jura et du Valais ne permettent malheureusement pas de faire de recherche en ligne sur la base de la seule forme juridique.

<sup>14</sup> C'est en 1881 que la coopérative a été consacrée comme forme juridique dans le code des obligations.

<sup>15</sup> Ce taux de radiation est obtenu en divisant le total des coopératives inscrites au registre du commerce pour chaque décennie de référence et radiées depuis par le total des coopératives inscrites au registre du commerce (actives et radiées) durant cette même décennie.



---

des coopératives inscrites durant cette décennie sont toujours en activité à ce jour.

En revanche, pour cette même décennie, nous trouvons que seuls 42% des SA sont encore actuellement en activité. Ces observations des registres du commerce de cantons romands tendent ainsi à confirmer la longévité particulière des coopératives mise en lumière par plusieurs études internationales<sup>16</sup>.

### ***Une image positive***

Les coopératives peuvent se prévaloir encore d'autres avantages que leur durabilité. La Communauté d'intérêt des entreprises coopératives a réalisé fin 2011, en collaboration avec l'institut gfs.bern, un sondage sur la perception que les Suisses ont de la coopérative<sup>17</sup>. Ce sondage a mis en évidence que les coopératives bénéficient d'un véritable capital sympathie auprès de la population suisse<sup>18</sup>. En effet, si la coopérative est un modèle d'entreprise relativement peu connue de la population, en particulier les plus jeunes, l'image dont elle jouit auprès de la population suisse est excellente. Globalement, les coopératives inspirent un fort sentiment de confiance, bien meilleur que celui des sociétés à responsabilité limitée (Sàrl) et des SA, en particulier celles cotées en bourse<sup>19</sup>.

L'image positive que la population suisse a des coopératives s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, elles sont perçues comme un modèle économique fondé sur la réussite à long terme. À cet égard, les coopératives se distinguent clairement des entreprises qui visent la maximisation des profits à court terme. C'est tout naturellement que les coopératives sont également appréciées pour leur gestion raisonnable des risques. De plus, leur ancrage local et leur proximité

---

<sup>16</sup> Notons toutefois que la radiation du registre du commerce n'est pas nécessairement synonyme de faillite. En effet, une organisation peut être radiée suite à sa fusion ou son rachat par une autre entreprise. De ce fait, la différence entre les coopératives et les sociétés anonymes sur le plan de la longévité est peut-être moins importante que ce que laisse suggérer le présent graphique.

<sup>17</sup> Les données ci-dessous se basent sur l'article de Hilmar Gernet paru dans le journal de la Banque Raiffeisen « Panorama » 1/2012 et son intervention lors du colloque « Les coopératives - en route vers un lendemain prometteur » à Lucerne.

<sup>18</sup> Le capital sympathie dont jouissent les coopératives pourrait être largement exploité sur le plan marketing.

<sup>19</sup> De fait, seules les SA familiales jouissent d'un niveau de confiance légèrement meilleur.

avec les clients sont également perçus comme des atouts essentiels. Finalement, le sondage a mis en évidence que la population reconnaît dans les coopératives un véritable sens de la responsabilité sociale.

### ***Quelques considérations pour l'avenir des coopératives en Suisse romande***

Malgré une contribution non négligeable au tissu économique suisse et au bien-être d'une partie de la population, les coopératives sont largement méconnues et leur potentiel est actuellement totalement ignoré. Dans le cadre de ce colloque, nous illustrons ce manque d'intérêts par deux exemples et soulignons les répercussions que cela pourrait avoir pour l'avenir du modèle coopératif. Plus précisément, nous penchons sur la place accordée aux coopératives au niveau de la promotion économique et dans le monde académique, ces deux aspects nous apparaissant comme essentiels pour le futur de ce modèle d'entreprise.

### ***Quelle place pour les coopératives dans la promotion économique ?***

Les SA et les Sàrl occupent une place prépondérante dans l'économie suisse en comparaison d'autres formes juridiques. Le nombre de SA (194'289) et de Sàrl (133'104) inscrites au registre du commerce<sup>20</sup> est très largement supérieur à celui des coopératives (9'980). A cet égard, il est compréhensible qu'une attention toute particulière soit accordée à ces deux formes juridiques par les milieux économiques.

En revanche, la situation est quelque peu différente en ce qui concerne d'autres formes juridiques, comme les SNC et les SC. En effet, les SNC sont à peine plus nombreuses (12'825) à être inscrites au registre du commerce et elles totalisent, en revanche, nettement moins d'emplois. Quant aux SC, elles sont près de cinq fois moins nombreuses (2'205) au registre du commerce et comptent près de dix fois moins d'emplois<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Données au 1<sup>er</sup> janvier 2012.

<sup>21</sup> Le nombre d'emplois plein temps recensés par l'OFS dans son registre des entreprises en Suisse pour les coopératives, SNC et SC est respectivement de 133'449, 41'461 et 14'909.

**Tableau 2. Comparaison en Suisse romande**

	<b>SA</b>	<b>Sàrl</b>	<b>Coop</b>	<b>SNC</b>	<b>SC</b>
Inscriptions au RC	47'126	31'830	2'450	3'890	392
Emplois plein temps	423'204	70'674	18'417	12'342	4'754

*Note* : SA (société anonyme) ; Sàrl (société à responsabilité limitée) ; SA (société anonyme) ; Coop (coopérative) ; SNC (société en nom collectif) ; SC (société en commandite).

Pourtant, si la coopérative n'est pas un modèle d'entreprise marginal pour l'économie suisse, l'intérêt que lui vouent les milieux de la promotion économique semble largement occulter sa contribution et les opportunités qu'elle offre au profit de formes juridiques dont l'importance pour l'économie est, somme toute, en deçà de celle des coopératives.

Cette absence d'intérêt pour les coopératives est illustrée par le déficit d'informations sur cette forme juridique aux nouveaux entrepreneurs. Les acteurs de la promotion économique ont notamment pour fonction de soutenir la création et le développement d'entreprises en offrant toute sorte de conseils, par exemple sur la conception d'un business plan, la gestion comptable et financière de l'entreprise, la fiscalité ou encore les assurances sociales. Lorsqu'une personne crée une entreprise, elle se retrouve fatalement à devoir choisir la forme juridique la plus adaptée à son projet. C'est un aspect essentiel dans la création de l'entreprise en raison des répercussions importantes sur le plan juridique, économique et fiscale. C'est donc tout naturellement que les acteurs de la promotion économique présentent les avantages et inconvénients des diverses formes juridiques reconnues dans le droit suisse.

Une consultation des sites web de la promotion économique des cantons romands et de certaines organisations privées fait très clairement ressortir le déficit chronique d'information concernant les coopératives. Alors que les conseils et guides pour la création d'entreprises se proposent tous de présenter les principales formes juridiques, il est assez éloquent de constater que, à l'exception d'une information générale sur le portail-PME du SECO, pas un mot n'est consacré à la coopérative. En d'autres termes, ces différents organismes ne semblent tout simplement pas concevoir que des personnes puissent créer une entreprise sous cette forme juridique.

**Tableau 3. Formes juridiques promues par les organismes de promotion économique**

	RI	SNC	SC	Sàrl	SA	Coop
SECO-Portail PME : Généralité	•	•	•	•	•	•
SECO-Portail PME : Comparaison détaillées	•	•	•	•	•	
Service de la promotion économique et du commerce (VD)	•	•		•	•	
Service de la promotion économique (GE)	•	•	•	•	•	
Office de la promotion économique (JU)	•	•	•	•	•	
Service du registre du commerce (FR)	•	•	•			
Genilem	•	•		•	•	
Chambre vaudoise du commerce et de l'industrie (CVCI)	•	•		•	•	
Banque cantonale vaudoise / CVCI	•	•		•	•	
Crédit Suisse	•	•		•	•	
FriUp	•	•	•	•	•	

*Note* : RI (raison individuelle) ; SNC (société en nom collectif) ; SC (société en commandite) ; Sàrl (société à responsabilité limitée) ; SA (société anonyme) ; Coop (coopérative).

Ce silence sur la coopérative dénote un véritable décalage entre la réalité économique que constituent les coopératives et la conception que les acteurs de la promotion économique se font d'elles. Il est à ce titre intéressant de relever que l'Office de la promotion économique du canton du Jura va même jusqu'à citer dans les différentes formes juridiques existantes la société en commandite par action<sup>22</sup>, alors qu'il n'en existe qu'une poignée dans toute la Suisse<sup>23</sup>. Cette absence de la coopérative comme forme juridique dans les divers documents d'information pour les personnes souhaitant créer leur entreprise est symptomatique de cette indifférence que les milieux économiques portent actuellement à ce modèle d'entreprise.

<sup>22</sup> La société en commandite par action est différente de la société en commandite simple, la première étant une société de capitaux, la deuxième une société de personnes.

<sup>23</sup> Dans le registre des entreprises de l'office fédéral de la statistique, seuls quatre sociétés en commandite par action sont recensées dans toute la Suisse.

---

### ***Quelle place pour les coopératives dans l'enseignement académique ?***

Si la coopérative ne semble pas trouver grâce aux yeux des acteurs de la promotion économique, la place que le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche lui réserve n'est guère plus enviable. Une petite enquête auprès des universités et de hautes écoles spécialisées de Suisse romande fait cruellement ressortir leur désintérêt pour ce modèle d'entreprise. Afin d'évaluer la place qui lui accordé dans le monde académique en Suisse romande, nous avons adressé un premier questionnaire à des étudiants suivi d'un deuxième adressé à des professeurs et enseignants. Les données collectées ont été complétées par une recherche sur les sites web de chacune des universités et hautes écoles spécialisées (gestion et travail social) de Suisse romande.

Il ressort de cette enquête que pas un cours n'est dédié à la thématique des coopératives, et cela indépendamment de la filière choisie. Pis encore, seule une minorité des étudiants interrogés (18%) ont indiqué avoir abordé la question de la coopérative et cela principalement dans le cadre de cours d'introduction (avant tout des cours de droit). Les réponses du personnel académique et l'examen des plans d'études des différents établissements ont confirmé la quasi absence de cette problématique dans les cours.

La situation n'est pas plus réjouissante en ce qui concerne la recherche académique. Aucun des professeurs/enseignants contactés n'a répondu mener ou connaître d'autres personnes conduisant des recherches sur les coopératives. En dépit de cela, nous avons malgré tout réussi à trouver sur Internet quelques travaux consacrés aux coopératives de logements. Au niveau des étudiants, nous n'avons pas recensé une seule thèse de doctorat dans les établissements romands sur les douze dernières années (2000-2012). En revanche, les catalogues des bibliothèques romandes font mention, depuis le début des années 2000, d'une dizaine de mémoires de bachelor/master ou travaux de stage en lien, de près ou de loin, avec les coopératives.

Ainsi, que ce soit sur le plan de l'enseignement ou celui de la recherche, la place accordée au modèle coopératif dans le monde académique en Suisse romande semble être plus que tenue. Un tel désintérêt pour ce type d'entreprise ne peut que renforcer la méconnaissance générale que la population suisse a des coopératives. A cet égard, parmi les étudiants ayant participé à notre enquête, 93% n'étaient pas capables de nous citer le nom de cinq coopératives. Et l'année 2012 ne risque guère de modifier la situation, puisque parmi ces

mêmes étudiants, seuls 5% savaient que 2012 avait été proclamée « année internationale des coopératives »<sup>24</sup>. Cet état de fait est d'autant plus regrettable que la coopérative jouit également d'une bonne réputation auprès de ces étudiants, puisque 76% d'entre eux la considère comme étant (plutôt) un modèle d'avenir. De manière plus marquée encore, 86% des étudiants estiment que la coopérative est un modèle d'entreprise susceptible d'apporter des solutions aux différentes crises que notre société traverse. Il est de ce fait regrettable que cette thématique ne retienne pas plus l'attention des universités et hautes écoles spécialisées romandes.

### **Conclusion**

La coopérative est-elle un modèle d'avenir ? La réponse reste largement ouverte. Toutefois, nous mettons en exergue, en guise de conclusion, quatre défis qui, à notre sens, devront impérativement être résolus pour que la coopérative soit un modèle d'avenir.

Premièrement, comme nous venons de l'exposer, le modèle coopératif est une préoccupation marginale pour les milieux en charge de la promotion économique. Ces derniers justifieront ce moindre intérêt par le peu de création d'entreprises coopératives ces dernières années. Mais cette réalité vient se heurter au fait que cette situation n'est pas l'apanage des seules entreprises coopératives, les créations de SNC et de SC, par exemple, étant également peu nombreuses. Dans le cas des coopératives, nous sommes en droit de nous demander si nous ne sommes pas en quelque sorte dans une situation de prédiction autoréalisatrice. Alors que les SNC et les SC sont systématiquement présentées aux (futurs) créateurs d'entreprise, tel n'est pas le cas des coopératives. Comment dès lors s'attendre à la création de coopératives si celles-ci ne font pas l'objet d'une présentation de leurs avantages et désavantages ? Cette absence de la coopérative raisonne, au final, comme une véritable recommandation à ne pas entreprendre sous cette forme. Il est, par conséquent, nécessaire que les acteurs de la promotion économique et de soutien à la création d'entreprises reconsidèrent la coopérative en l'incluant parmi les modèles d'entreprise dignes d'être promus. L'importance des coopératives dans l'économie et le succès de certaines grandes coopératives plaident d'ailleurs largement en ce sens.

De manière indirecte, la création d'entreprises coopératives est également liée aux formations proposées par les universités et hautes

---

<sup>24</sup> Le sondage a été réalisé au mois d'octobre 2012

écoles spécialisées. Parmi les étudiants se trouvent, d'une part, des futurs entrepreneurs et, d'autre part, des personnes qui occuperont des fonctions susceptibles d'influencer dans un sens ou dans l'autre l'avenir des coopératives. Sans formation sur les coopératives, difficile d'imaginer que la situation des coopératives évolue favorablement à plus ou moins long terme. D'ailleurs, cette absence de formation sur les coopératives n'est pas seulement préoccupante en termes de création d'entreprise, mais également pour les anciennes coopératives. Si les managers de demain ne sont pas formés aux spécificités des coopératives, ces dernières ne courent-elles pas le risque, en particulier les plus grandes, d'être gérées comme n'importe quelle autre entreprise et n'avoir de coopératif plus que le nom ? Dans un contexte économique difficile, des managers de grandes coopératives ont justement oublié ces spécificités. Dans plus d'un cas, cette gestion indifférenciée a eu pour résultat à la clef de véritables échecs<sup>25</sup>. L'intérêt des étudiants que nous avons interrogés pour ce modèle d'entreprise nous amène à penser qu'il y a ici une véritable opportunité à saisir pour la formation académique et supérieure.

Le rôle des universités et hautes écoles spécialisées ne se confine pas qu'au seul enseignement, mais englobe également des fonctions de recherche. A cet égard, il importe de considérer que la recherche joue un rôle essentiel pour le devenir de notre société. En collectant des données, en fournissant des analyses, en développant des modèles, les institutions de recherche jouent un rôle central dans les processus de décision. Pouvons-nous dès lors imaginer avec sérénité l'avenir des coopératives, si celles-ci ne font pas l'objet d'études sur leurs forces et faiblesses, leur potentiel, les solutions proposées face aux différentes crises traversées, etc. ? La promotion et l'évolution du modèle coopératif ne semblent guère envisageables à l'avenir sans le financement, que ce soit par le secteur public ou le secteur privé, de recherches sur cette forme d'entreprise. A l'heure où le monde académique vante les mérites de l'interdisciplinaire et où l'économie est en quête d'alternatives face aux dérives rencontrées, nous sommes d'avis que les coopératives représentent un champ de recherche tout à fait prometteur.

Finalement, si les milieux en charge de la promotion économique / du soutien à la création d'entreprises et le monde académique / de la formation peuvent influencer de manière non négligeable l'avenir du modèle

---

<sup>25</sup> Voir par exemple, Abhervé, Michel & Dubois Pierre, 2008, « Retour sur les banques coopératives, grâce à Charles Milhaud », in *Economie et Solidarité*, vol. 39, n°2, pp.125-130 ou Frémeaux, Philippe, 2009, « Banques coopératives: qu'allaient-elles faire dans cette galère? », in *Alternatives économiques*, n°281, p.30.

coopératif, il importe tout de même de reconnaître que les coopératives ont un rôle primordial à jouer pour l'avenir du modèle. En effet, qui d'autre qu'elle-même sont les mieux placées pour défendre leur cause ? Or, jusqu'à récemment, les coopératives suisses ne s'étaient jamais fédérées pour promouvoir leurs intérêts et leur vision de l'économie. Avec la récente création de la « *Communauté d'intérêts des entreprises coopératives* », une étape essentielle pour remédier à cet état de fait a peut-être été franchie. Cependant, il ne semble pas y avoir, à ce jour, un vaste engouement pour cette communauté d'intérêts puisqu'elle ne rassemble que quelques grandes coopératives. Si la présence de ces grandes coopératives est un signal politique fort, il nous apparaît pourtant indispensable d'élargir très fortement la base de cette communauté d'intérêts, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. En d'autres termes, il est nécessaire que ce mouvement soit composé de nombreuses coopératives, représentant tous les secteurs de la vie économique, pour que les coopératives soient mieux (re)connues et deviennent véritablement un modèle d'avenir.



---

## PLÉNIÈRE : TROIS ANCIENNES COOPÉRATIVES TOUJOURS ACTIVES

---

### **Vaudoise Assurances : chronologie historique sous l'angle de la coopérative**

Philippe Hebeisen  
CEO Vaudoise Assurances

A sa fondation en 1895, « *L'Assurance Mutuelle des entrepreneurs et industriels du Canton de Vaud contre les accidents* » n'était encore qu'un petit groupe de patrons se soutenant mutuellement contre les effets d'une nouvelle loi fédérale. Cette dernière, entrée en vigueur en 1886, les rendait désormais financièrement responsables des accidents de travail de leurs employés.

Face à cette nouvelle contrainte légale, l'assurance mutuelle agissait selon deux principes de solidarité. Premièrement, le pot commun se substituait aux sociétaires si leur responsabilité était engagée lors d'un accident, et deuxièmement, si ce même pot commun subissait un déficit en raison d'une trop forte sollicitation, les sociétaires étaient appelés à le renflouer. L'assurance formait désormais un lien de soutien entre chacun des protagonistes, s'exerçant au-delà de leurs habituels rapports de concurrence.

Le modèle coopératif est un principe fondateur de l'activité d'assurance en Suisse et constitue la forme originelle de la majorité des compagnies du pays. Mais, pour plusieurs raisons liées à son manque de flexibilité en matière d'expansion et à la rentabilité insuffisante de son mécanisme de rétrocession, il fut peu à peu abandonné par la plupart des acteurs. Aujourd'hui, seuls trois sociétés d'assurances privées toutes branches revendiquent encore leur mutualité : la Mobilière : « la grande », l'Emmental Versicherung : « la petite » et la Vaudoise : « la moyenne ».

La Vaudoise, à l'instar de la Mobilière, n'échappa pourtant pas complètement à la vague de démutualisation. Plusieurs étapes jalonnèrent ce processus. En 1962, l'inflation galopante avait mis à genou la rentabilité et la direction décida de supprimer la rétrocession des primes aux clients en cas de bénéfices. Puis en 1975, jugé vieillot, le terme « Mutuelle » fut retiré de la raison sociale pour ne laisser que « Vaudoise Assurances ». Et en 1989, l'Assemblée Générale accepta l'ouverture d'une partie du capital à la bourse ainsi que la création de la Vaudoise Assurances Holding, société hybride qui devait armer la Vaudoise face à la libéralisation et lui donner les moyens de conquérir des parts de marché en Europe. Cette ultime modification fit perdre à la mutuelle ses compétences opérationnelles et la limita au rang de « propriétaire majoritaire » de la Holding.

### ***Les raisons d'un retour aux racines***

Après quelques fâcheuses expériences européennes et la décision de la direction de se concentrer sur le marché suisse, la crise financière vint donner l'ultime coup de frein au « tout à la société anonyme ». Dans un contexte, ou dès 2008, la confiance du public envers les conglomérats et la haute finance se détériorait, la Vaudoise redécouvrait peu à peu l'avantage des valeurs restées les siennes : taille humaine, proximité avec la clientèle, financement du capital propre et responsabilité envers la société civile.

Forts de ce constat, la Direction et le Conseil d'administration firent le pari de souffler plus fort sur la braise et redonner vie à la flamme mutualiste. La réanimation eut lieu en 2011 par l'adoption d'une nouvelle identité et l'inscription dans le marbre des valeurs demeurées tacites jusqu'alors (engagée, solide, responsable et présente). Un pas supplémentaire vers la mutualité fut franchi en 2012 par la réactivation du principe de rétrocession des primes. Cette redistribution annuelle d'une part du bénéfice fut déclarée effective pour les clients fidèles depuis 3 ans au moins, sociétaires ou non. Aujourd'hui, la Vaudoise affiche et concrétise sa volonté de cheminer étape par étape vers une gouvernance à nouveau imprégnée des principes fondateurs.

### ***Les atouts liés à la mutuelle***

#### *L'indépendance et l'équité entre parties prenantes*

L'une des forces de la mutualité a été de préserver l'indépendance de la Vaudoise tout au long de ses 117 ans d'existence. Même dans les années 2000, suite à la libéralisation du marché de l'assurance, lorsque la quasi-majorité des sociétés de taille moyennes furent englouties par

---

les mastodontes internationaux, les sociétaires de la Vaudoise s'alignèrent sur l'avis de la Direction et du Conseil d'administration pour maintenir ce rempart d'indépendance.

Apparaissant aujourd'hui comme privilégiée, cette position fut farouchement défendue à la barbe des analystes, qui au tournant de la libéralisation prédisaient la mort prochaine des compagnies de taille moyenne. Certains experts jugeaient en effet le volume d'affaires insuffisant pour le maintien de sa compétitivité et préconisaient pour sa survie son intégration dans un grand groupe.

Aujourd'hui, ce pronostic pessimiste demeure invalidé par les très bons résultats de la Vaudoise, année après année. De plus, son indépendance soustrait la Vaudoise aux exigences de dividende des actionnaires et lui permet de répartir équitablement ses profits entre pôles demandeurs : capital propre, réserves, investissements et parties prenantes que sont les collaborateurs, les clients, les sociétaires et les actionnaires. Grâce à son indépendance, la Vaudoise est libre de construire un équilibre favorable à son développement à long terme.

#### *L'image, la perception par la clientèle*

Un autre avantage est sans aucun doute l'effet d'image lié à la mutualité. Les données étant inexistantes pour la Suisse, il faut se rendre en France pour connaître l'indicateur de perception des mutuelles par le public. Ainsi, le Centre d'études et de connaissances sur l'opinion publique (Cecop)<sup>1</sup> a démontré que 79% des sondés estiment que les mutuelles agissent dans l'intérêt des assurés, alors que ce pourcentage tombe à 39% lorsque sont évoquées les sociétés anonymes. En Suisse, la progression des parts de marché des trois mutuelles de l'assurance privée (Emmental Versicherung, Mobilière et Vaudoise) tendent à suggérer le même effet d'image. Il pourrait s'avérer intéressant de mesurer cet indicateur.

#### **Les développements futurs**

Bien que mutualiste par l'esprit d'entreprise, la Vaudoise demeure hybride au niveau de sa forme juridique, les sociétés opérationnelles n'appartenant qu'à 2/3 à la Mutuelle et le reste étant détenu par le biais d'actions cotées. Cette construction institutionnelle fut imaginée pour permettre à la Vaudoise d'affronter le processus général de libéralisation des années 90.

---

<sup>1</sup> [www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr)

Mais la tempête libéralisatrice s'essouffla avec l'avènement de la première crise financière au début du 21<sup>ème</sup> siècle. Un apaisement qui a convaincu la Direction et le Conseil d'administration de plancher sur un renouveau de la Mutuelle Vaudoise. Après la réaffirmation des valeurs et la réintroduction de la rétrocession, les discussions s'enchaînèrent sur la possibilité d'un retour à la mutualité pure.

Cette modification au cœur de la structure était susceptible de renforcer l'identité de la Vaudoise en renouant avec une construction institutionnelle plus lisible et en adéquation avec sa stratégie et ses valeurs.

#### PROFIL DE L'ENTREPRISE

La Vaudoise Assurances a été fondée en 1895 et figure parmi les dix principales compagnies d'assurances privées en Suisse. Elle déploie ses activités d'assurances et de prévoyance sur le marché suisse et liechtensteinois à travers plus de 90 points de vente.

Avec plus de 350'000 clients, la Vaudoise compte parmi les assureurs de taille moyenne. En 2012 elle a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 1.50 milliard pour un bénéfice de CHF 122.2 millions. Ces bons résultats lui ont permis de renforcer son ratio de solvabilité à 368%, ce qui la positionne dans le duo de tête des assureurs helvétiques.

Après de ses quelque 1500 collaborateurs, la Vaudoise mène une politique active de valorisation des compétences et d'accomplissement des talents, soutenue par une évaluation annuelle et un important programme de formation continue. Elle forme chaque année une centaine d'apprentis et accueille des jeunes en formation.

Le Conseil et la Direction identifiaient néanmoins deux obstacles majeurs à la mutation complète vers la mutuelle pure. En premier lieu, une sortie du giron boursier aurait restreint l'accès de la Vaudoise au marché des capitaux. En effet, en cas de coup dur prolongé, seuls les sociétaires auraient pu être sollicités pour une recapitalisation de la société. Une mutualisation complète aurait ainsi fragilisé la capacité de survie à long terme de la société, ce d'autant plus que l'activité d'assurance est particulièrement gourmande en capital.

Le second inconvénient aurait été le coût de l'opération. La Mutuelle se serait vue contrainte d'acquérir l'intégralité du capital-actions au prix du marché. Ce dernier étant composé d'un million de titres, chacun

---

valant près de CHF 300 aujourd'hui, la somme à déboursier aurait été colossale et aurait représentée pas moins du tiers des fonds propres constitués depuis la création de la société.

Ces éléments convainquirent la Direction et le Conseil de renoncer à la modification structurelle et de poursuivre la voie pragmatique engagée précédemment. Elle consiste aujourd'hui à multiplier les attributs concrets de la mutualité, à commencer par la rétrocession de primes aux assurés fidèles. Elle admet en effet qu'une mutuelle n'est pas exclusivement définie par sa structure juridique, mais également par son esprit et les réalisations qui en découlent. A la Vaudoise, « mutualité » est ainsi synonyme de vision à long terme et d'équité voire de solidarité entre parties prenantes de l'entreprise. L'énoncé des valeurs, la rétrocession des bénéfices, le mécénat, les programmes d'amélioration des conditions de travail, la politique durable en matière d'investissements, les réflexions lancées au sujet d'une vision de Responsabilité Sociale de l'entreprise, sont autant de jalons déjà placés sur une voie que la Vaudoise compte bien poursuivre.

## Migros : histoire d'un visionnaire au grand cœur

Marc Schaefer

*Directeur général de Migros Vaud*

L'histoire Migros est celle d'un visionnaire : Gottlieb Duttweiler était un entrepreneur qui avait un cœur et possédait des valeurs humaines. D'origine suisse, il a été producteur de café au Brésil puis est rentré au pays en raison de la maladie de son épouse. Son esprit visionnaire s'est caractérisé par la surprise du prix d'achat du café au Brésil et le scandale de son prix de vente aux clients suisses, d'où l'idée de créer un pont (die Brücke) entre le producteur et le client. Son côté entrepreneur débute par une première tentative d'épicerie mobiles, les fameux 'camions Migros' qui passaient de village en village, qui se termine par une faillite et une seconde qui connaîtra le même dénouement à Berlin en raison de la situation politique qui l'oblige à fuir en 1938. Sa troisième tentative lui fera rencontrer le succès en Suisse.

Sa largesse de cœur s'exprime pleinement lorsqu'à la fin de la guerre, période où se côtoient le chômage, l'alcoolisme et la pauvreté, il décide de transformer son entreprise organisée en société anonyme en coopérative et de la donner au peuple suisse. Que ce soit à cette époque ou aujourd'hui, toute personne habitant sur le territoire suisse peut faire la demande d'être coopérateur ; il s'agit donc d'une demande volontaire. Il arrive que la coopérative, par le biais de campagnes, entreprenne des démarches pour recruter de nouveaux coopérateurs. Actuellement, Migros compte 2 050 000 coopérateurs, tous détenteurs d'une part sociale de CHF 10.-. Le montant total des parts sociales varie donc en fonction du nombre de celles-ci.

C'est durant cette période qu'il écrit ses thèses<sup>1</sup> et qu'il définit les statuts qui gèrent Migros encore à l'heure actuelle<sup>2</sup>. Parmi les axes forts, il convient de relever que les valeurs humaines font partie de l'organisation de la structure du groupe Migros :

L'objectif est d'offrir au client le meilleur rapport qualité/prix.

---

<sup>1</sup> <http://www.migros.ch/fr/a-propos-de-migros/histoire/theses-duttweiler.html>

<sup>2</sup> <http://m10.migros.ch/fr/gouvernance-cooperative/organisation/principes-forme-juridique-statuts-et-reglements>

L'employé/e bénéficie de la meilleure CCNT et Caisse de pensions de Suisse.

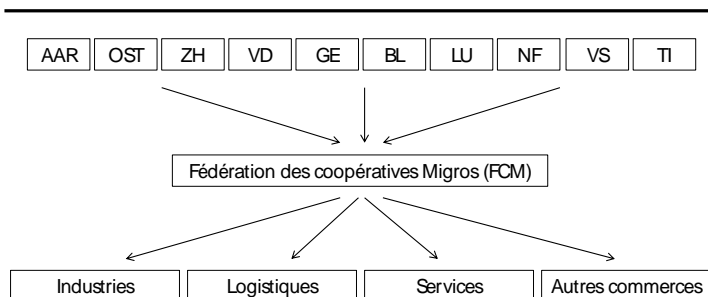
Permettre à la population d'avoir accès à la formation à prix bas (Ecoles Club).

La formation et le soutien à la culture tiennent également une place importante puisque Migros est la seule entreprise au monde qui a dans ses statuts, indépendamment de son résultat, l'obligation de verser 1% de son chiffre d'affaires (et non de son bénéfice) à des buts sociaux culturels.

Ses valeurs humaines se retrouvaient également dans la manière dont l'entreprise s'est organisée à l'interne. Connaissant trop bien l'être humain, il était fondamental pour lui que jamais une seule personne ne puisse prendre le pouvoir. Raison pour laquelle la structure du groupe ressemble à un sablier.

Deux millions de coopérateurs détiennent les parts sociales de 10 coopératives régionales, lesquelles sont les membres de la Fédération des Coopératives Migros (elle-même une coopérative) et en contrôlent ainsi le fonctionnement. La Fédération s'occupe quant à elle des services centraux et détient le capital des structures associées (banque, voyage, etc.).

#### Groupe Migros - Organisation



Les 10 coopératives régionales ont créé et possèdent la FCM.  
La FCM possède tout le reste des entreprises Migros.

### ***Influences concrètes sur le management***

L'esprit coopératif et la structure organisationnelle ne sont pas sans conséquence pour la pratique managériale. Deux points peuvent être mentionnés ici qui illustrent les implications du modèle pour la gestion quotidienne.

Premièrement, les valeurs telles qu'ancrées dans les statuts de Migros donnent aux cadres et collaborateurs le droit, voire le devoir, d'être humain. Au-delà du cahier des charges qui définit les tâches à accomplir, ces valeurs impliquent une attitude et même des actions qui dépassent la fonction de base. Par exemple, en tant que CEO d'une des 10 coopératives Migros, je consacre chaque année en hiver 3 semaines à faire le tour de tous les magasins du canton pour saluer et souhaiter de bonnes fêtes aux 4000 employés qui y travaillent.

Deuxièmement, la structure coopérative permet de réfléchir à long terme à un projet et de l'analyser sur la durée. N'ayant pas l'obligation de maximiser les dividendes à court terme, tout en étant sous la pression de la concurrence, une coopérative peut investir dans des projets à plus long terme.

### ***Forces et défis***

Comme toute forme d'organisation, la structure de Migros implique des forces et des faiblesses. Comme force, nous noterons l'obligation de se mettre d'accord ainsi que la proximité et donc la connaissance de chacune des 10 régions. Le principal défi réside quant à lui dans la nécessité de réagir et d'anticiper les changements d'un monde qui va de plus en plus vite avec une structure participative qui par définition implique des processus moins rapides.

### ***Leçons à tirer***

Dans un monde de plus en plus dirigé par le système financier anglo-saxon (Goldman boy et les autres), à savoir la rentabilité, le profit à court terme et l'égoïsme, entre autres, un modèle de coopérative qui n'a pas d'actionnaire et qui ne réclame donc pas de profit est la solution pour un monde plus égalitaire et soucieux de son futur.



---

## **Raiffeisen : une coopérative en évolution constante**

Alain Girardin

*Directeur du siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse*

La coopérative est une forme de société plus actuelle que jamais. Raiffeisen et les entreprises coopératives présentes aujourd'hui à ce colloque en sont la preuve.

En proclamant 2012 Année internationale des coopératives, l'ONU les met à l'honneur et c'est une bonne chose. Les organisations coopératives conservent un rôle très important en Suisse comme à l'étranger et méritent d'être mises en évidence. Pour mémoire, elles contribuent à hauteur de 10% du PIB<sup>3</sup> de la Suisse. Elles sont donc un pilier important et constant de l'économie nationale.

Pour mieux comprendre le rôle actuel des coopératives, il est intéressant de se replonger dans les origines de ce modèle d'affaires. D'un point de vue historique, la coopérative traduit d'abord une idée libérale d'entraide: les commerçants, paysans et artisans se regroupaient sous le mot d'ordre « *Un pour tous, tous pour un* » pour acheter à meilleur prix les marchandises et obtenir des conditions de crédit plus favorables. Depuis 150 ans, tous les secteurs de la société se sont approprié cette idée. Les études révèlent que les périodes d'incertitude sociale voient grandir l'intérêt pour la structure coopérative.

### ***Les origines de Raiffeisen***

L'histoire de notre Banque coopérative débute au milieu du 19<sup>ème</sup> siècle, lorsque Friedrich Wilhelm Raiffeisen, maire d'une petite ville d'Allemagne, fonde son premier modèle de coopérative, qui repose sur les principes d'entraide, de solidarité et de responsabilité personnelle.

Il s'agit de faire profiter du capital ceux-là mêmes qui l'ont généré. Rassemblant l'argent de sa communauté sous la forme de dépôts d'épargne, il se met à le prêter à des conditions avantageuses, contre garanties, à des acteurs locaux.

---

<sup>3</sup> Chiffre d'affaires des 10 plus grandes sociétés coopératives, statistiques 2009.

Friedrich Wilhelm Raiffeisen oblige les établissements de crédit à adopter des principes de coopérative. Tous les sociétaires doivent pouvoir solliciter les services de leur Banque et détenir un droit de codécision. En échange, ils partagent la responsabilité de la bonne gestion et de la prospérité de la coopérative.

### ***Le modèle fait des émules***

Bientôt, d'autres pays d'Europe reprennent à leur tour les principes initiés par Raiffeisen. Pour ce qui concerne la Suisse :

- 1899 : Le curé Johann Traber fonde à Bichelsee (Thurgovie) la première Caisse Raiffeisen de Suisse ;
- 1902 : 10 établissements se lient pour créer l'Union suisse des Banques Raiffeisen (aujourd'hui Raiffeisen Suisse, également une coopérative) ;
- 1936 : l'Union installe son siège à Saint-Gall, où il se situe toujours actuellement ;
- 1990 : Raiffeisen compte quelque 1200 Banques réparties dans tout le pays ;
- 2012 : un mouvement de rationalisation par fusions successives d'établissements aboutira à 321 Banques Raiffeisen pour quelque 1000 agences.

### ***Le système Raiffeisen dans le monde***

Le système Raiffeisen est ancré dans plus de 100 pays, rassemblant 350 millions de sociétaires de coopératives. Son organisation démocratique et ses principes d'entraide, d'autonomie et de solidarité continuent de convaincre partout dans le monde.

L'évolution du système Raiffeisen confirme que, si elles sont nées à l'origine par nécessité, les coopératives conservent de nos jours leurs qualités et leur attrait.

### ***Forces et défis***

Aujourd'hui encore, 110 ans après la création de l'Union Suisse des Banques Raiffeisen, la forme coopérative est une réussite: le Groupe Raiffeisen est la première banque retail de Suisse et la troisième sur le marché bancaire suisse.

Raiffeisen regroupe 321 Banques Raiffeisen organisées en coopératives. Donc 321 entités juridiquement autonomes, qui fonctionnent comme autant de PME bancaires locales, avec une prise de décision sur place, et donc une excellente connaissance du marché

---

local. Raiffeisen Suisse société coopérative assure la direction stratégique de l'ensemble du Groupe Raiffeisen.

Comme le montre la croissance ininterrompue des sociétaires chez Raiffeisen, les idées des pères fondateurs – solidarité, aide à soi-même, rayon d'activité limité, mais aussi proximité de la clientèle, responsabilité entrepreneuriale sur place, visage humain – sont plus actuelles que jamais. L'homme a besoin d'un interlocuteur, aussi pour ses affaires bancaires. Le « modèle Raiffeisen », pour ce qui est des principes de base, n'a pas changé avec le temps. La forme coopérative n'a jamais été aussi actuelle, avec des entités autonomes très souples sur le front de la clientèle soutenues par une organisation centrale de services. Une chose a changé, c'est la façon d'exprimer le but de l'entreprise. Autrefois, la devise était: « Servir les clients, ne pas gagner d'argent ». Aujourd'hui, la formulation est: « Servir les clients pour gagner de l'argent ». Car la notion de « coopérative » ne doit pas être comprise comme une « organisation non lucrative ». Les banques doivent gagner de l'argent pour financer leurs investissements et constituer des réserves, notamment des fonds propres.

Les Banques Raiffeisen agissent dans le respect des principes éthiques<sup>4</sup> et mènent une politique commerciale ouverte et équitable. Les forces liées au système coopératif sont les suivantes :

#### *La proximité*

C'est son ancrage local qui rend Raiffeisen unique. La proximité avec la clientèle est l'un des principaux facteurs du succès de Raiffeisen. Aujourd'hui, nous comptons parmi nos clients, 3,6 millions de Suisses et Suissesses. Plus de 1,8 million d'entre eux sont sociétaires et, de ce fait, copropriétaires de leur Banque Raiffeisen. Ils apprécient les atouts décisifs de Raiffeisen: la proximité avec la clientèle, la sympathie, la confiance, ainsi que les avantages exclusifs réservés aux sociétaires. Nos chiffres clés, ainsi que de nombreuses enquêtes, mettent en avant

---

<sup>4</sup> Un sondage représentatif effectué par la Communauté d'intérêts des entreprises coopératives IGG, en coopération avec l'Institut gfs à Berne en novembre 2011 auprès de 1'004 personnes de plus de 18 ans a montré que 91% de la population associe l'expression « coopérative » à des valeurs positives. Comparées aux SA, les coopératives jouissent d'un haut degré de confiance de la part de la population suisse. Cinq éléments sont à la base de cette bonne réputation: l'orientation vers un succès économique durable, les structures régionales, la proximité du client, une manière responsable d'agir au regard des risques ainsi que la conscience d'une responsabilité collective.

la forte confiance dont jouissent Raiffeisen et ses valeurs coopératives auprès de la population.

Un point bancaire sur trois en Suisse porte les couleurs Raiffeisen. En tant que PME bancaires locales, les 321 Banques Raiffeisen assurent une prise de décision sur place grâce à leur excellente connaissance du marché local.

### *L'Humain au centre*

Les sociétaires continuent, à ce jour, à être au centre des préoccupations de la Banque. Et cela restera ainsi. Notre philosophie veut justement que les membres participent à la définition de la politique commerciale.

Chaque sociétaire est copropriétaire de sa Banque Raiffeisen. Il est donc convoqué à l'assemblée générale annuelle. Une voix par membre: la démocratie sous sa forme la plus pure. Voilà une proximité avec la clientèle qui n'est pas vraiment caractéristique d'une banque helvétique.

Les sociétaires sont copropriétaires de leur Banque et donc aussi coresponsables de ses activités. Ces droits et obligations ne créent pas seulement une proximité unique avec la clientèle, mais amènent aussi un gain de sécurité et de stabilité.

Aujourd'hui, le client souhaite, de plus en plus, prendre part aux décisions qui ont une incidence sur son quotidien. Notre gamme de services est ainsi taillée exactement sur mesure pour répondre aux besoins de la population locale.

Raiffeisen se situe actuellement dans une démarche de revalorisation du sociétariat. Il s'agit pour notre établissement de mettre l'accent sur ses valeurs et ses devoirs, et non pas uniquement sur ses avantages.

### *La solidarité économique*

La coopérative veut à être utile à ses sociétaires. Elle recherche pour l'entreprise non pas uniquement une maximisation du bénéfice, mais un profit à plusieurs niveaux. Le bénéfice en est bien sûr important, le raisonnement économique étant un préalable à tout profit. Mais la solidarité économique est inscrite dans le code génétique du groupe coopératif, ce qui le distingue de la société anonyme. La coopérative est ainsi un modèle d'organisation durable dont tirent profit toutes les parties prenantes.

---

### *La responsabilité sociale et le développement régional*

Au sein d'un rayon d'activité clairement délimité, les Banques Raiffeisen, en tant que coopératives, s'engagent aussi dans la vie de la société.

Les fonds de la clientèle restant dans le rayon d'activité de la Banque, les sociétaires contribuent directement au développement de leur région.

Nous soutenons également, comme nul autre groupe bancaire, les associations locales ainsi que les manifestations sociales et culturelles.

De plus, les Banques Raiffeisen comptent parmi contribuables les plus importants des communes.

### *Employeur responsable*

Raiffeisen joue un rôle important en tant qu'employeur. Notre entreprise dynamique est tournée vers ses collaborateurs et leur laisse une grande marge de manœuvre. Avec 321 entités juridiquement indépendantes, l'esprit entrepreneurial est valorisé et recherché. Cette variété de points de vue, de réalités régionales et économiques apportent une grande richesse. Lorsqu'en mai 2012, Raiffeisen par exemple a entamé un processus de redéfinition de sa stratégie de base, elle a convoqué quelque 1700 collaborateurs, directeurs de banque, conseillers, membres de CA pour participer à la réflexion.

Par ailleurs, Raiffeisen considère ses collaborateurs comme son premier vecteur d'image vers l'extérieur: elle est particulièrement attentive, par sa politique familiale et ses valeurs, à leur intérêt. Le faible taux de turn-over de l'entreprise montre que les collaborateurs se reconnaissent dans la politique managériale menée. Pour nous, une politique d'entreprise socialement responsable doit reposer sur des activités utiles à la société, ainsi que sur la responsabilité, l'initiative mais aussi sur un sentiment de sécurité.

### ***Les coopératives : une alternative durable au crédo du profit pour le profit***

Avec la crise économique des dernières années, qui a débouché sur une crise des valeurs, le modèle d'affaires coopératif simple et transparent de Raiffeisen a clairement vu son attractivité renforcée. Les valeurs propres à la coopérative qui sont les nôtres parlent à nos sociétaires et ceci c'est traduit par un afflux massif de clientèle.

Depuis le début des turbulences sur les marchés financiers, le débat sur le bien-fondé du système d'économie de marché n'a pas faibli. Il est

exigé davantage de coopération, de participation et de responsabilité. Or il s'agit d'aspects qui ont une place centrale au sein des coopératives. Dans ce contexte, elles apportent des réponses utiles.

Aujourd'hui, les coopératives, qui promeuvent la création de valeurs pluridimensionnelles offrent une alternative durable à la maximisation unilatérale des bénéfices et à l'augmentation de la valeur de la société sur les marchés financiers qui ne favorise qu'un seul groupe de bénéficiaires, les sociétaires actionnaires. Grâce à sa structure démocratique, à l'interdiction du profit pour le profit et à son caractère de moteur d'innovation, la coopérative offre des possibilités de répondre aux défis et aux problèmes actuels. Elle correspond ainsi à l'évolution des valeurs que l'on observe dans l'économie, la société et la politique – elle est dans l'air du temps.

Force est de constater que malheureusement les structures d'organisations coopératives en Suisse n'ont été que peu étudiées jusqu'ici. Il s'agit donc de les placer sur jour nouveau, afin de fournir aux créateurs de nouvelles coopératives un outil moderne pour gérer leurs entreprises, en collaboration avec le législateur. Il est important de promouvoir les processus innovateurs et les modèles de sociétés coopératives déjà opérationnelles et d'en encourager leur développement.

Le Groupe Raiffeisen compte parmi les plus grandes sociétés coopératives de Suisse<sup>5</sup>. A ce titre, nous estimons qu'il est de notre responsabilité de faire mieux connaître le modèle d'organisation coopératif et d'en souligner la réussite.

Dans ce sens, à la fin 2010, Raiffeisen a participé à la mise sur pied de la « Communauté d'intérêts des entreprises coopératives » (IGG)<sup>6</sup> (dont font partie les principales coopératives du pays<sup>7</sup>) et a mis sur pied un centre de compétences pour les entreprises coopératives à l'Institut de droit des entreprises de l'Université de Lucerne. Ses objectifs principaux sont de :

---

<sup>5</sup> Seules Migros et Coop emploient davantage de personnel.

<sup>6</sup> [www.iggenossenschaften.ch](http://www.iggenossenschaften.ch). La communauté a organisé le premier congrès national des coopératives le 21 septembre 2012 au Centre de congrès KKL à Lucerne, avec environ 700 participants et une intervention notable du Conseiller fédéral Johann N. Schneider-Ammann, du département fédéral de l'économie.

<sup>7</sup> Fenaco, La Mobilière, Mobility, Coop et Raiffeisen. A présent, la communauté compte de nouveaux membres.

- Mieux promouvoir les idées et les particularités de l'entité juridique coopérative auprès de la population suisse ;
- Améliorer les conditions-cadre pour les coopératives et les aider à se développer ;
- Sensibiliser les autorités et les milieux politiques à l'utilité des coopératives, afin que les conditions-cadre législatives et réglementaires des coopératives puissent être adaptées aux besoins d'aujourd'hui et de demain.

Je me permettrai à présent de conclure en soulignant la nécessité de cette démarche pour que les conditions-cadres au sein desquelles évoluent les coopératives soient améliorées, tant au niveau législatif qu'en termes de réglementation.





---

## ATELIERS SPÉCIFIQUES

---

### ATELIER 1: LOGEMENT ET COOPÉRATIVES

#### **Coopératives de logement : un nouveau style de vie comme réponse à la crise?**

René Knüsel (modérateur de l'atelier)

*Professeur ordinaire à l'Université de Lausanne*

*Intervenants :*

*Samuel Royer, Responsable de l'Unité logement, Canton de Vaud*

*Pierre Imhof, Chef du projet métamorphose, Ville de Lausanne*

*Pascal Magnin, Secrétaire général, ASH section romande*

*Bernard Virchaux, Directeur, SCHL*

Cet atelier visait à s'interroger sur les coopératives de logement comme solution face aux tensions actuelles autour de l'habitat, mais peut-être également comme nouveau style de vie cherchant à mieux valoriser le lien social.

#### **Introduction**

Parmi les coopératives, celles cherchant à favoriser l'habitation bénéficient probablement aujourd'hui de l'intérêt le plus marqué au sein du public. A cela, deux raisons essentielles. Premièrement, les coopératives d'habitation sont très présentes dans le quotidien de nos villes et ses membres en sont en général satisfaits. Face aux problèmes du marché du logement dans l'Arc lémanique par exemple, les coopérateurs tendent même à faire des envieux. La seconde raison du préjugé favorable dont bénéficient les coopératives du logement réside dans le fait que c'est une des solutions présentées comme les plus

crédibles pour échapper aux tensions actuelles du marché du logement qui se traduisent en particulier par une pression à la hausse sur les loyers.

Il faut toutefois relativiser ce dernier propos dans la mesure où la part des coopératives dans le marché du logement en Suisse demeure quantitativement modeste, en dessous de 10 %, les disparités régionales étant par ailleurs fortes, allant de 20 % en ville de Zürich à un peu moins de 3 % en Suisse romande.

### ***Quelques mots sur la genèse des coopératives d'habitation***

Contrairement à ses « cousines », les coopératives d'achat ou de consommation, dans le domaine de l'habitation le démarrage a été ralenti en raison en particulier de l'importance des montants à investir. En Suisse, à en croire le professeur Ruedin<sup>1</sup>, le pionnier dans ce domaine aurait été Collin-Bernouilli, qui a cherché à mettre sur pied la première coopérative d'habitation à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Il faudra cependant attendre le siècle suivant pour mesurer un véritable développement de ce secteur avec l'aide des autres coopératives et des pouvoirs publics. L'objectif affiché était clairement la lutte contre la pénurie de logements, par exemple au sortir de la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale. Les lois fédérales concernant l'encouragement au logement en 1965 et 1974 ont donné de bonnes impulsions au développement du mouvement.

Ces interventions étatiques pourraient tout aussi bien avoir cherché à répondre à une perte de vitesse dans la dynamique de construction en particulier par les coopératives de logement. En effet, le rythme de croissance du bâti coopératif est décroissant depuis les années 1960<sup>2</sup>. En cause, pour ces dernières années en tous les cas, les difficultés généralisées de trouver des terrains à bâtir, phénomène affectant particulièrement les coopératives d'habitation.

Les entraves au développement des coopératives ne s'arrêtent cependant pas là. L'image positive dont bénéficient les coopératives n'empêche pas quelques décalages dans les représentations dont elles

---

<sup>1</sup> Informations tirées du séminaire du prof. Roland Ruedin : [http://www2.unine.ch/files/content/sites/bail/files/shared/documents/Seminaires\\_precedents/1994/Ruedin94.pdf](http://www2.unine.ch/files/content/sites/bail/files/shared/documents/Seminaires_precedents/1994/Ruedin94.pdf), consulté le 12 novembre 2012.

<sup>2</sup> 9100 bâtiments construits en Suisse entre 1946 et 1960, mais 1038 entre 1996 et 2000. Source : <http://www.tdgimmobilier.ch/les-cooperatives-dhabitation-manquent-de-soutien-politique.html>

sont victimes. En premier lieu, il faut relever un certain défaut d'image. Dans la représentation collective, le système coopératif reste empreint de ses origines sociales modestes. Les grandes coopératives actuelles, elles-mêmes, ont peu cherché à dépoussiérer cette image, préférant même s'en distancier pour certaines d'entre elles. L'année des coopératives entend précisément contribuer à la réhabilitation du modèle.

Liée à cette image peu modernisée, la coopérative se fonde également sur une histoire liée aux mouvements populaires et ouvriers du 19<sup>ème</sup> siècle, avec un certain nombre de valeurs que l'individualisme pérorant de ces dernières années a sérieusement écorné. Ainsi, la solidarité, l'entraide qui animaient l'esprit des premières coopératives, peuvent sembler en décalage avec les aspirations actuelles en particulier avec celles de logements de bon standing.

### **Qu'est-ce qu'une coopérative d'habitation ?**

En Suisse, il existe trois types de coopératives de logement :

*La coopérative de location.* La coopérative reste propriétaire des logements qu'elle loue à ses membres, c'est le modèle le plus répandu en Suisse ;

*La coopérative de propriétaires.* Les logements sont vendus aux coopérateurs, la coopérative demeurant uniquement propriétaire des locaux et installations communs ; enfin,

*La coopérative mixte* qui combine les deux modèles évoqués ci-dessus.

### **Les avantages des coopératives**

La philosophie qui préside à l'existence de la coopérative est fondamentale, mais elle s'est quelque peu érodée au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Les principes de solidarité et d'égalité entre ses membres avec pour but d'offrir aux coopérateurs les meilleures conditions possible de logement au moindre coût. Il est fort à parier que les principes fondateurs des coopératives échappent aujourd'hui aux nouveaux coopérateurs, plus attirés par les avantages d'une location avantageuse ou de l'accès à la propriété. Les coopératives n'ayant pas de but lucratif sont en effet en mesure de proposer des loyers ou des appartements jusqu'à 20 % moins chers que les logements traditionnels.

D'autres avantages peuvent être relevés comme le faible risque d'expulsion de son logement ou encore les avantages d'un investissement dans son propre logement.

Moins valorisés en Suisse romande, d'autres avantages peuvent être présentés comme le développement d'activités conviviales au sein d'espaces communs (locaux de loisirs, garderie, espaces de partage, etc.).

Sur un plan plus large, les coopératives d'habitation permettent une meilleure occupation du territoire, en regroupant les logements et en offrant un potentiel important pour le développement de services publics en particulier les transports. Elles permettent ainsi de lutter efficacement contre le mitage du sol et une partie de la pollution et de l'encombrement routier engendrés par les déplacements individuels.

### ***Les coopératives présentent sans doute également quelques désavantages***

On peut ainsi évoquer le fait d'être plus limité en termes de mobilité géographique. Le déménagement est certainement plus complexe lorsqu'il s'agit de vendre un bien pour les coopérateurs-propriétaires.

L'adhésion à des valeurs perçues comme peu en adéquation avec les principes sociétaux actuels. Ainsi, la gestion d'une institution sur des bases démocratiques, d'égalité, de solidarité et de mutualité peut être perçue comme peu dynamique.

La nécessité de faire communauté et de développer des activités ou des espaces communs. Très en vogue et valorisés Outre-Sarine, ces modes de gestion de l'habitat semblent moins goûtés dans les cantons romands. Il ne s'agit pas de réduire l'argument à un individualisme qui serait plus marqué chez les francophones, mais bien plus de traditions collectives et ouvrières qui ont nettement moins fait école dans les villes romandes que dans les grandes métropoles alémanique.

### ***Les présentations et le débat***

Les interventions des représentants des pouvoirs publics ont insisté sur les rôles de soutien, d'accompagnement dans le développement des coopératives. Dans un passé récent, l'Etat de Vaud s'est cantonné à des mesures d'aide financière visant l'abaissement des loyers. Depuis une dizaine d'années, le canton ne s'est plus activé dans le domaine du cautionnement se contentant de suivre les affaires déjà engagées. Ce sont les communes qui se montrent actives sur ce plan aujourd'hui.

La politique de logement qu'entend mettre en place le canton de Vaud s'attache à la notion de loyers abordables en ciblant les classes moyennes.

---

Dans le domaine du logement, le rôle principal est tenu par les communes qui peuvent prendre des initiatives en travaillant de concert avec les coopératives par la mise à disposition de droits de superficie, par l'élaboration de plans de quartier réservant des superficies au logement collectif. Pour les communes, l'investissement en équipement collectif a toutefois un coût direct et indirect si l'on songe aux infrastructures scolaires en particulier.

Les représentants des coopératives ont déploré, pour leur part, l'absence d'une politique du logement dotée d'objectifs précis incluant les coopératives. A leurs yeux, les pouvoirs publics pourraient faire plus en développant un véritable partenariat autour de constructions coopératives, en particulier par une concertation plus systématique. L'objectif est clairement de mettre sur le marché des logements correspondant au revenu d'une part importante des ménages.

Les débats ont souligné les disparités existant entre communes à propos de l'encouragement au logement coopératif. Cependant, il faut relever que des communes réservées jusqu'ici s'engagent dans cette direction afin d'offrir des conditions de logements abordables à leurs employés, aux jeunes couples enfants d'habitants ou encore aux personnes âgées.

Un échange suivi a encore eu lieu autour de la qualité et de la conception des logements construits, qui selon un participant n'offriraient pas suffisamment de souplesse dans la conception de leur aménagement par une certaine « modulabilité » des logements. Comment les coopératives prennent-elles en compte les nouvelles compositions des familles ou l'augmentation de la demande des personnes âgées. La réponse a insisté sur le fait que les coopératives construisent en fonction du besoin de leurs membres. Les logements construits s'adaptent progressivement aux nouvelles demandes. Toute autre forme d'anticipation s'avère difficile à développer.

Enfin, l'animation des espaces urbains entre peu dans les compétences des coopératives qui offrent des possibilités d'activation du lien social au sein des ensembles construits eux-mêmes par des dispositifs collectifs parfois. L'aménagement des espaces publics aux alentours relève clairement des pouvoirs publics.

### **En synthèse**

Les débats ont montré que la *planification* des espaces offerts en particulier aux coopératives sur le territoire pourrait être une pratique publique à mieux développer. La planification concerne aussi les coopératives elles-mêmes qui pourraient mieux prendre en compte les

changements structurels qui marquent la population. Mais les coopératives répondent d'abord aux besoins de leurs membres. Elles ne constituent pas un maillon des politiques publiques de logement. Par contre, mieux associées au développement des plans d'aménagement, elles pourraient mieux participer des efforts publics pour le logement. A ce titre les coopératives d'habitation offrent des solutions pour une partie des besoins de la population qui entre dans le concept coopératif.

La coopérative a de *vraies potentialités de développement* en particulier en Suisse romande qui accuse un retard certain sur le marché. Mais la coopérative n'est pas LA panacée en mesure de répondre à l'ensemble des difficultés actuelles sur le marché du logement. Son action à court terme est limitée. Par ailleurs, son impact est d'abord conséquent sur certains aspects comme le prix du loyer ou la sécurisation de certaines conditions de logement. Le modèle coopératif sur le marché du logement constitue une solution ponctuelle est limitée à la demande de logements au prix abordable pour une partie de la population. Elle n'est qu'un maillon d'une chaîne complexe, mais dont l'importance n'a pas été mesurée à sa juste valeur à ce jour. A ce titre, les représentants des coopératives souhaiteraient se voir plus courtisés par les pouvoirs publics. Les coopératives, de leur côté, doivent se remobiliser afin de chercher et de trouver des solutions au problème endémique du manque de surfaces constructibles dans les villes ou à leur périphérie.

Quant à la *crise du logement*, il s'agit d'une notion avec laquelle il faut demeurer prudent. Il manque aujourd'hui indéniablement des logements à prix abordable pour une partie de la population, en particulier pour les familles à revenu moyen. Mais les tensions sur le marché connaîtront un apogée.

---

## ATELIER 2: AGRICULTURE ET COOPÉRATIVES

### **Coopératives et agriculture(s) : quels enjeux pour la société d'aujourd'hui ?**

Jean Ruegg (modérateur de l'atelier)

*Professeur à l'Université de Lausanne*

#### *Intervenants :*

*Claude Mudry, Maraîcher et membre du comité des Jardins de Cocagne*

*Jérôme Cantin, Caves de l'Étivaz AOC*

*Jacques Janin, Ancien directeur de la Chambre vaudoise d'agriculture et de Prométerre*

#### **Objectif de l'atelier**

Les coopératives en lien avec l'agriculture représentent la majorité des coopératives vaudoises. Mais nombreuses sont celles qui ont une activité très limitée. Certaines sont par contre très présentes (p.ex. le fromage l'Étivaz) et de nouvelles formes émergent (p.ex. les 'paniers de légumes' ou l'agriculture contractuelle de proximité). Comment ces différentes coopératives peuvent-elles coopérer et s'adapter pour marquer l'agriculture de demain?

#### **Synthèse**

Les exposés des différents intervenants ont permis d'identifier plusieurs caractéristiques des coopératives non sans conséquence pour le domaine de l'agriculture. Premièrement, différents types de coopérative peuvent être observés dans le domaine de l'agriculture. Nous avons notamment les coopératives de producteurs – des agriculteurs souvent indépendants qui joignent leurs forces pour certains aspects de leur travail (distribution, acquisition de machine, laiterie, moulin, etc.) – ainsi que les coopératives de consommateurs – des consommateurs qui désirent un certain type d'agriculture et emploient des producteurs pour leur livrer ces produits.

Deuxièmement, la coopérative est une forme assez souple qui permet différents types de coopération et d'engagement. Cela va de la meilleure défense d'intérêts personnels (se mettre ensemble pour peser plus) à un désir de coopérer avec d'autres personnes autour d'une

vision commune (se mettre ensemble pour partager des valeurs communes).

Sont caractéristiques du premier groupe, des initiatives qui cherchent à rationaliser/optimiser certains fonctionnements au point de rendre possibles des spécificités qui semblent inaccessibles sans la coopérative. Les coopératives de laiterie villageoise ainsi que les CAUMA (coopérative d'acquisition et d'utilisation de machines agricoles) en sont deux exemples historiques très répandus dans le canton de Vaud. Plus récemment, nous pouvons observer également la création de postes de travail « correctement » rémunérés, par rapport à la branche, avec les Jardins de Cocagne (cf. encart) ou la capacité à développer une compétence en marketing avec la coopérative de L'Etivaz (cf. encart).

Il est néanmoins à noter que les différents types de coopération ne sont pas forcément exclusifs. Les intérêts personnels n'empêchent pas obligatoirement un réel désir de développer un projet plus large avec d'autres coopérateurs ou de partager des valeurs communes avec ces derniers. Ainsi, la promotion du fromage de l'Etivaz par la coopérative n'entrave pas la capacité plus large de cette coopérative à internaliser des valeurs non marchandes et/ou à faire reconnaître de la valeur (cf. marchandisation du site Pays d'Enhaut).

Finalement, la coopérative correspond à un certain « idéal helvétique » en termes de démocratie (type 1 homme/femme = 1 voix), en termes de territorialité (idéal de la décentralisation) ou en termes de pouvoir (l'union fait la force). Elle permet également une gestion collective des excédents (en termes de capital ou de productions alimentaires).

### ***Défis des coopératives par rapport à l'agriculture***

Les divers avantages des coopératives par rapport à la mise en commun de ressources pour les agriculteurs sont néanmoins à balancer avec les défis que cette forme juridique peut imposer. Entre autres, la coopérative peut porter en elle certains défauts comme la réduction de l'autonomie et de l'indépendance du coopérateur fût-il producteur ou consommateur et enfreindre certains jeux de la concurrence en empêchant l'émergence de marchés parallèles.

De plus, en matière agricole, la coopérative ne permet pas d'occulter l'importance du foncier qui reste un facteur déterminant pour le producteur.

Lors de la discussion plénière, des membres du public ont ainsi noté que la coopérative semble représenter une forme adéquate pour



développer différentes innovations en matière d'alimentation (promotion du bio, promotion d'une autre forme d'agriculture, promotion d'une production locale par exemple dans la restauration – offerte dans les crèches, les cantines). Néanmoins, elle n'est pas la seule forme disponible, et un comparatif présentant aussi les avantages/inconvénients des SA et des associations, par exemple, serait bienvenu. Ce comparatif devrait peut-être même tenir compte de la taille de l'organisation – certaines caractéristiques pouvant être une force à une certaine taille et représenter un défi pour une organisation d'une autre taille.

### **Conclusion**

En conclusion, une part importante de la discussion porte sur l'utilité de la coopérative pour mieux peser dans la filière « agriculture », notamment face au duopole que constituent les deux grands distributeurs présents en Suisse. Or ces derniers fonctionnent aussi sur le modèle de la coopérative. La coopérative, en tant que telle, n'est donc manifestement pas le seul instrument déterminant pour se positionner sur les marchés. Dit autrement, la coopérative doit aussi être analysée sous l'angle de sa taille et du poids que le coopérateur a dans la prise de décision dans la coopérative. Quel est l'équilibre entre la taille critique minimale et la taille maximale à ne pas dépasser pour respecter l'esprit du mouvement coopératif et pour ne pas alourdir à l'excès la prise de décision ? Cette question est importante et montre bien que la taille de la coopérative est un enjeu en soi. Au modèle de la FENACO s'oppose celui des Jardins de Cocagne. La FENACO repose sur l'idée que la maîtrise d'un certain volume est une condition préalable à la création de la coopérative... sans quoi, elle ne pèse pas assez pour être en mesure de défendre l'intérêt des coopérateurs. A l'opposé, Les Jardins de Cocagne présentent un autre modèle puisque cette coopérative a choisi volontairement de s'autolimiter à 420 membres. Il serait intéressant de mieux connaître les forces et faiblesses de ces deux modèles pour l'agriculture du 21<sup>ème</sup> siècle. Le second est-il limité à des coopératives de consommateurs qui peuvent « s'offrir » le luxe du choix de la taille ? On peut finalement se demander, comme suggéré par Jérôme Cantin de la coopérative l'Etivaz, si le modèle de la coopérative ne permet pas dépasser le clivage 'coopératives de consommateurs' vs. 'coopératives de producteurs' pour, au contraire, rapprocher les producteurs et les consommateurs au travers de circuits courts. Finalement, la question de la proximité entre membres d'une coopérative mériterait aussi d'être problématisée. Elle représente une composante centrale des coopératives L'Etivaz et les Jardins de Cocagne... mais qu'en est-il de FENACO ou des grands distributeurs ?

## LA COOPÉRATIVE DE CONSOMMATEURS : LES JARDINS DE COCAGNE

Claude Mudry  
Membre du comité des Jardins de Cocagne

### **En bref**

Les jardins de cocagne est une coopérative comptant 420 coopérateurs (membres) qui reçoivent un cornet (paniers) de légumes de mi janvier à mi décembre soit en tout 45 ou 46 fois par an. Le contenu du cornet est principalement fait de légumes avec quelques fruits également.

Chaque membre s'engage sous forme de contrat pour une année civil. Le coût aujourd'hui se situe entre 1260FS et 1460FS pour les grandes parts et, pour les petites parts (2/3 des légumes d'une grande), entre 920FS à 1070FS. Les prix diffèrent car les coopérateurs remplissent un barème suivant leur revenu et décident dans quelle classe ils se trouvent.

### **Bref historique**

La coopérative a été fondée en 1978. De 40 familles ou personnes au début, nous sommes arrivés à 420 familles en 2002 et avons décidé d'arrêter de grandir et de mettre notre énergie au profit de nouvelles initiatives.

A noter également qu'en 2008, nous avons participé activement à la création de la FRACP ([www.fracp.ch](http://www.fracp.ch)). Cette fédération romande d'agriculture contractuelle de proximité a pour but de réunir les acteurs de l'agriculture contractuelle afin de se faire mieux connaître, de susciter des nouvelles ACP...réf. sur le site

### **En chiffres**

15 salariés dont 7 "responsables" pour environ 7 postes de travail à plein temps.

4,5 hectares sur terrain cultivé.

1 hangar de 100m carré, un abri chalet de 20m2 (2 wc secs), éclairage solaire 5000m2 de tunnel froid.

1 serre pour les plantons de 200m2 avec possibilité de chauffage mazout (hors gel du 1er mars au 15mai).

3 ou 4 demi-journées de travail par an pour les coopérateurs suivant la taille de leur sac, soit environ 1550 demi-journées par an dont 1000 sont faites et 550 facturées au prix de 65 fs. environ.

La production est récoltée chaque semaine et répartie entre les 420 cornets ainsi qu'une petite partie pour le marché en ville (env. 5%).

Pour les légumes de garde, nous avons des chambres froides nous permettant de les conserver d'octobre à mars.

### **Avantages et défis de la coopérative**

Le système de paiement à l'avance assure que toute la production est écoulee. Nous n'avons pas de calibrage ni de déchets. De plus, les membres coopérateurs ont leur mot à dire et les maraichers aussi ce qui permet un

échange régulier entre les deux types d'acteurs et le sentiment d'être en phase avec les consommateurs.

Le lien direct entre consommateurs et producteurs nous permet également d'assurer des salaires de 4'500 francs par mois pour 45 heures de travail et à ajouter 50 francs par mois par annuité pleine de travail. Pour comparaison, le salaire mensuel "obligatoire" actuel à Genève est de 3200 francs pour 49 heures par semaine.

Au niveau des défis, un des problèmes que nous avons eu depuis le début est le manque de terrains. Aujourd'hui nous travaillons sur 5 lieux différents que nous devons louer, dont 3 sont situés dans la champagne genevois et 2 au pied du Salève.

### **Conclusion**

En décidant de ne plus courir en avant mais de réfléchir plus et de ne point espérer toujours plus de produits pour moins d'argent, le modèle de Cocagne nous force à repenser notre consommation.

Il manque aujourd'hui du lien entre les consommateurs et les paysans ainsi qu'entre les acteurs des différents secteurs de la société en général. Si nous n'arrivons pas à nous comprendre aujourd'hui et à trouver de bonnes solutions communes alors demain sera gris.

Dans la mesure où il s'organise, le modèle coopératif peut être une force qui permet d'infléchir des choix vers une paysannerie de taille petite ou moyenne qui permet de vivre de son travail. Ceci passe par une coopération bien plus grande avec les consommateurs. Néanmoins, il manque de transparence dans beaucoup de domaines dont le nôtre – pas seulement dans les banques. Il faut absolument que salaires, prix de revient, coûts de production, etc. soient plus accessibles à tous et sujets à discussion.

## **En agriculture, si les coopératives n'existaient pas, il faudrait les inventer**

Jacques Janin

*Ancien directeur de la Chambre vaudoise d'agriculture et de Prométerre*

### **Structures des filières agroalimentaires**

Les filières agroalimentaires sont en forme de sablier : un grand nombre de producteurs de matières premières agricoles font face à une poignée de transformateurs-distributeurs (Migros-Coop) qui ont pour clients une myriade de consommateurs.

A l'heure de la dérégulation, du moindre dirigisme, du retour à plus de marché, l'agriculture souffre d'un déséquilibre des forces vis-à-vis de ses partenaires infiniment plus concentrés. Au goulot d'étranglement de la filière, le duopole des transformateurs-distributeurs occupe une position dominante. Un des correctifs institués par la nouvelle loi sur l'agriculture consiste dans les « groupements de producteurs » et les « interprofessions » avec la possibilité de donner force obligatoire aux mesures d'entraide, c'est-à-dire de les étendre à tous les acteurs.

Pour compenser leur handicap, les agriculteurs ont ainsi plus que jamais intérêt à se grouper : l'union fait la force (rationalisation, économies d'échelle) ; un pour tous, tous pour un ou les petits ruisseaux font les grandes rivières (amélioration du pouvoir de négociation) ; on n'est jamais si bien servi que par soi-même (extension de l'activité sur les maillons précédents ou subséquents de la chaîne par une intégration verticale) pour s'affranchir, en le court-circuitant, d'un passage obligé ou suppléer à une défection de partenaire.

### **Les objectifs et moyens de la politique agricole**

Les objectifs et moyens de la politique agricole ont été définis à travers différents actes juridiques et à plusieurs niveaux. Au niveau fédéral, l'article 104 de la Constitution stipule :

La Confédération veille à ce que l'agriculture, par une production répondant à la fois aux exigences du développement durable et à celles du marché, contribue substantiellement :

- a) à la sécurité de l'approvisionnement de la population (fonction nourricière) ;

- 
- b) à la conservation des ressources naturelles et à l'entretien du paysage rural (fonctions paysagère et écologique) ;
  - c) à l'occupation décentralisée du territoire (fonctions sociale et démographique).

Toujours au niveau fédéral, la loi sur l'agriculture (LAgr) a prévu, en son article 8, des mesures d'entraide pour les organisations des producteurs ou des branches concernées :

Les mesures d'entraide ont pour but de promouvoir la qualité des produits et les ventes ainsi que d'adapter la production et l'offre aux exigences du marché. Elles incombent aux organisations des producteurs ou des branches concernées (organisations).

Par organisation d'une branche (interprofession), on entend une organisation fondée par des producteurs d'un produit ou d'un groupe de produits et par des transformateurs ainsi que, le cas échéant, par des commerçants.

L'article 2 de l'ordonnance sur l'extension des mesures d'entraide des interprofessions et des organisations de producteurs précise les formes juridiques que ces organisations peuvent prendre :

Une interprofession doit être une association de personnes organisée corporativement et remplir les conditions de l'art. 8 de la LAgr pour demander l'extension de mesures d'entraide.

Une organisation de producteurs doit être une association de producteurs ou de groupements de producteurs organisée corporativement pour demander l'extension de mesures d'entraide. Les groupements de producteurs sont constitués d'exploitants qui produisent le même produit ou groupe de produits.

Au niveau cantonal, l'exposé des motifs de la loi sur l'agriculture vaudoise du 7 septembre 2010 part du constat que la valeur ajoutée de l'agriculture vaudoise est en déclin. Pour parer à ce déclin, une stratégie autour de quatre axes a été retenue :

- a) Soutien prioritairement aux projets collectifs de valorisation des produits agricoles vaudois de qualité ;
- b) Donner aux agriculteurs eux-mêmes une responsabilité accrue ;
- c) Soutien aux actions visant à améliorer la performance sur les marchés ;
- d) Aider la profession à se structurer pour améliorer sa compétitivité par un soutien aux investissements.

Pour ce faire, l'agriculture vaudoise peut bénéficier de soutiens financiers notamment par le Fonds d'investissement rural. Les bénéficiaires peuvent être des personnes morales à la condition qu'une majorité de leur capital social soit détenu par les exploitants agricoles.

### ***Les spécificités juridiques de la forme coopérative***

Dans ce contexte, le modèle coopératif présente plusieurs avantages pour remplir les conditions tant de la loi fédérale que la loi cantonale. Pour rappel, la coopérative est une société de personnes qui se groupent par activité. Il y a donc généralement une forte homogénéité des membres qui ont un but commun : maximiser la rentabilité de leur activité ; la coopérative agricole est donc une société à caractère professionnel. De plus, dans la coopérative, le pouvoir de décision est démocratique, « un homme, une voix », c'est-à-dire que la personne et l'activité liée à la personne priment sur la détention du capital dont le rendement est aussi limité. La coopérative ne dégage pas un bénéfice mais un « trop-perçu » à redistribuer sous forme de « ristourne ».

### ***Les avantages de la formule coopérative***

Une confrontation des caractéristiques de la formule coopérative avec les objectifs de la politique agricole présentés ci-dessus permet de répondre à la question de savoir si la forme coopérative est appropriée à la politique pratiquée.

Premièrement, la coopérative agricole est, par nature, au service des agriculteurs qui en sont les fournisseurs et/ou les clients de facteurs de production ou de services et les décideurs ; elle est un outil d'émancipation, un moyen de corriger l'effet de domination ou la défection de partenaires et par conséquent aussi un instrument d'accroissement de la valeur ajoutée.

Deuxièmement, la coopérative est liée à ses membres eux-mêmes enracinés indéfectiblement dans une portion de territoire faisant de la coopérative une organisation stable et durable dans l'espace comme dans le temps. Il n'est pas d'offre publique d'achat inamicale possible pour une coopérative. Elle peut donc assurer la sécurité de l'approvisionnement.

Troisièmement, la coopérative est proche de ses membres fournisseurs et/ou clients. Elle joue la carte de la proximité et de l'occupation décentralisée du territoire ; par des circuits courts et sa transparence, elle facilite la traçabilité des produits et contribue à la sécurité alimentaire.

En résumé, la coopérative est la forme de société qui satisfait au mieux les objectifs de la politique agricole et aux exigences de sauvegarde et de promotion des intérêts des agriculteurs :

<b>Objectifs de la politique</b>	<b>Propriétés des coopératives</b>
Garantie d'approvisionnement en tout temps	Enracinement, enclage territorial fort, fixité dans le temps et l'espace
Sécurité alimentaire	Proximité, circuit court, visibilité, traçabilité
Durabilité	Longévité, délocalisation exclue
Occupation décentralisée du territoire	Implantation dispersée en zones rurales
Encourager l'action collective	Coopérative = cum operari = œuvrer conjointement avec quelqu'un
Accroissement de la valeur ajoutée	Prolonge l'activité en amont et en aval, renforce le pouvoir de négociation.

### ***Les défis de la coopérative***

Malgré ses nombreux avantages, la coopérative a également ses faiblesses et rencontre plusieurs défis. Tout d'abord, le principe de « la porte ouverte » à l'entrée comme à la sortie fait qu'il n'y a pas de fixité du nombre de sociétaires ni du montant du capital social. Les bailleurs de fonds y voient un facteur d'insécurité.

De plus, revers de la médaille du principe démocratique « un homme, une voix », la prise de décision peut parfois être lente et difficile, susceptible de favoriser un conservatisme de mauvais aloi. Néanmoins, ce problème relève davantage de l'organisation, de la gouvernance, ainsi que du choix et des capacités des administrateurs et des gérants, que de la forme juridique elle-même.

Finalement, pour les notaires, qui ont le plus souvent affaire aux sociétés anonymes qui dominent le monde de l'économie industrielle et financière, la coopérative est souvent mal connue, et parfois aussi dépréciée avec une connotation passéiste ou socialisante. Le présent séminaire est donc bienvenu pour en remonter la cote.

Dans les années 1940 et 1950, F. de Steiger, avocat et directeur de l'Office fédéral du registre du commerce a publié aux Editions polygraphiques SA à Zurich deux fascicules « L'inscription des sociétés coopératives au registre du commerce » et « Formulaire de statuts » qui sont une marche à suivre pour la constitution et la gestion des coopératives. Or depuis, de tels documents sont devenus rares. Leur actualisation serait de la plus grande utilité.

### LA COOPÉRATIVE DE PRODUCTEURS : L'ETIVAZ

Jérôme Cantin,  
Responsable des caves et de la qualité à l'Etivaz AOC

#### **En bref**

L'Etivaz est un Fromage d'alpage à pâte dur, gras, au lait cru. Il fut le premier fromage de Suisse à obtenir une AOC. Son Cahier des charges est très strict sur plusieurs points comme par exemple:

Il est fabriqué de mai à Octobre uniquement

Sa zone de fabrication se situe au pays d'en-haut, dans le canton de Vaud

Il est chauffé uniquement au feu de bois direct

#### **Bref historique**

Cela fait plusieurs centaines d'année que du fromage est fabriqué au pays d'en-Haut. Anciennement, chaque producteur s'occupait de fabriquer, d'affiner et de commercialiser son propre fromage. C'est dans des soucis d'augmenter la qualité et la durée d'affinage que la Coopérative fut créée au début du siècle dernier. En 1932, la première cave à fromage fut construite à L'Etivaz. Dans la fin des années 50, la politique agricole a changée. La quantité de nourriture est devenue satisfaisante en Suisse. Du coup, le principe de produire pour nourrir la population est devenu désuet. Il a fallu donc trouver d'autre solution pour écouler notre fromage. C'est à ce moment là que la coopérative a mis tout en œuvre pour développer le produit en s'éloignant du système de globalisation proposé par le Gruyère ou l'Emmenthal.

Suite à l'évolution de la quantité produite et de la durée d'affinage des fromages, les caves sont agrandies en 1974, 1986 et 2012.

#### **Avantages et défis de la coopérative**

La coopérative amène beaucoup d'avantage pour les producteurs. Cela permet d'être regroupé et d'ainsi d'assurer l'écoulement des fromages. Ils ont aussi plus de poids au niveau politique. La coopérative permet aussi d'avoir une approche marketing et commerciale qu'un indépendant ne pourrait pas s'offrir.

D'un point de vue social, la coopérative offre une dizaine d'emplois – en plus des 78 agriculteurs-coopérateurs et leurs familles – et est une entreprise d'importance pour l'économie de la région. De plus, le produit apporte énormément pour l'image et le tourisme dans la région.

De l'autre côté, il faut soulever que la coopérative bride beaucoup l'indépendance des producteurs afin de pouvoir maîtriser le marché, éviter qu'un marché parallèle s'installe. De plus, les quantités sont définies à l'avance pour éviter une explosion de la production et de pouvoir maintenir le prix. Finalement, la prise de décision est très lente car toutes les décisions importantes doivent passer devant le comité ou l'assemblée.



---

**Conclusion**

Il est vrai que les coopératives ne sont pas assez mises en avant car nous vivons dans une société capitaliste et que la réussite individuelle prime. Il est aussi normal pour un indépendant de vouloir créer sa propre entreprise et de pouvoir bénéficier des excédents. Néanmoins, certains aspects marketing et commercial ne peuvent pas être résolu par une entreprise individuelle – la coopérative propose ici une alternative intéressante. Par conséquent, il est fortement regrettable que la recherche et l'enseignement universitaires délaissent complètement la forme juridique de la coopérative – contrairement aux formations du Diplôme fédéral qui reviennent régulièrement sur ce mode de société très présent dans les professions en lien avec l'agriculture.

## ATELIER 3: SERVICES FINANCIERS ET COOPÉRATIVES

### **Assurances et finances coopératives : des solutions pour le 21<sup>ème</sup> siècle ?**

Christian Arnsperger (modérateur de l'atelier)

*Professeur d'économie à l'Université catholique de Louvain*

#### *Intervenants :*

*Alain Girardin, Directeur du siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse*

*Philippe Hebeisen, Directeur Général de la Vaudoise Assurances*

*Olivier Ferrari, Cofondateur et Membre de la direction de ONE CREATION*

*Aldo Ferrari, Membre de la Commission de Haute Surveillance de la Prévoyance Professionnelle*

#### **Introduction**

Dans le domaine des innovations socioéconomiques, les temps sont à la réflexion intense, au changement rapide et à l'action. C'est vrai notamment dans le domaine financier. Au moment où je rédige ce compte-rendu, notre atelier « Finances et assurances coopératives » a eu lieu il y a un peu plus de quatre mois. Et ce matin même, j'apprends à travers le Réseau Financement Alternatif, basé à Bruxelles, le lancement imminent, à Liège, d'une nouvelle banque coopérative. Nommée « New B », cette banque émerge du mouvement *Liège Ville en Transition* et s'ancre dans un consortium large de parastataux, d'ONG et d'organisation citoyennes. Elle « se voudra 'transparente' et 'sobre' », précise le communiqué de presse<sup>3</sup>. Et d'élaborer les caractéristiques principales de New B : « ... il s'agit de la création d'une nouvelle banque tous services pour la Belgique. Une banque coopérative, avec ses caractéristiques financières et démocratiques ; limitation du dividende à 6%, une voix par personne et non plus par action. Une banque qui appartiendra donc à chacun des coopérateurs, à part égale de vote pour chacun. Une banque sobre, qui sera concentrée sur le métier de base

---

<sup>3</sup> Accessible sur la page <http://www.liegeentransition.be/2013/03/une-nouvelle-banque-cooperative-va-naître/>

*du banquier, c'est-à-dire la collecte de dépôt des épargnants et l'octroi de prêts, pas de spéculation au menu donc. Une banque éthique, qui devra respecter une série de critères durables dans ses actions, écologiques, sociaux et d'intérêt général. Une banque inclusive, où personne ne pourra être écarté du service bancaire minimal de base, quel que soit son statut social ou ses revenus.* » Ce n'est là qu'une des multiples initiatives qui voient le jour en ce moment à travers un regain d'intérêt pour les principes du coopérativisme et du mutuellisme.

J'ai proposé d'entrée de jeu aux participant-e-s à notre atelier mon interprétation du coopérativisme et du mutuellisme en finance. Il ne s'agit pas seulement de générer du capital-réseau ou du « capital social » sous forme de liens directs et de réciprocité entre acteurs. Il s'agit aussi de produire, par le truchement de l'instrument « monnaie » existant, des services médiatisés d'assurance et de financement mutuels. Les assurances et banques mutualistes ne sont donc ni des réseaux d'entraide (du type SEL, banque de temps ou réseau d'échange de savoirs), ni des systèmes de monnaie complémentaire. Ce sont des entreprises qui se servent de l'argent (lequel, on le sait, est dans notre système actuel un argent basé sur la création continue de dettes bancaires) pour le « mutualiser » autrement que ne le font les assurances et banques usuelles. En effet, les acteurs de la finance mainstream procèdent de façon anonyme et impersonnelle à travers des marchés « épais », et limitent la réciprocité et la solidarité au raisonnement actuariel de *pooling* des risques. Les assurances et banques coopératives, quant à elles, fonctionnent délibérément selon les principes de la non-anonymité de leurs membres et de la réciprocité – l'une comme l'autre institutionnalisées dans leur gouvernance et dans leur rapport au marché – et entendent faire servir à l'argent d'autres objectifs que la seule maximisation du profit financier ou de la valeur pour l'actionnaire : principe du *non-profit* ou du *low profit*, gouvernance interne plus démocratique, intégration éventuelle du client (selon le principe de la « prise de parole » cher à Albert Hirschman), focalisation sur des activités non marchandes, « alternatives », locales, etc. Comme le montre le communiqué de presse annonçant le lancement de « New B », cette vision alternative de l'agir économique – surtout dans le domaine financier – connaît un indéniable regain d'enthousiasme. De passéiste, la coopérative redevient futuriste.

### **Les débats**

Foi en l'avenir et enthousiasme, tels sont bien les ingrédients indispensables pour ce genre d'initiative. Il faut dire que, comme l'ont soulevé presque tou-te-s les participant-e-s à notre atelier, les déboires

récents du secteur financier dominant ont apporté de l'eau au moulin des coopératives de banque et d'assurance. Selon Olivier Ferrari, Cofondateur et Membre de la direction de la coopérative d'investissement durable ONE CREATION, l'extrême court-termisme de la finance mainstream a mené, surtout depuis les années 1980 et la vague de libéralisation du secteur bancaire et des marchés financiers, à un développement économique et financier non durable. Le constat d'un détournement de la logique financière – bonne en soi, et socialement essentielle – de l'activité économique réelle, ancrée dans le moyen et long terme, vers la spéculation et la virtualité de court terme est imparable : aux yeux d'O. Ferrari, face au double défi de l'économie verte (consistant à harmoniser développement technologique et respect de l'environnement) et du vieillissement de nos populations, la finance inflationniste liée à la création monétaire des banques et à l'exubérance irrationnelle des marchés d'actifs a cessé de répondre durablement aux besoins de l'économie réelle.

Nous avons besoin, a-t-il insisté, d'un renouveau de l'*économie sociale libérale*, où « social » renvoie aux principes directeurs de l'Association Coopérative Internationale (ACI) et où « libéral » signifie que la libre entreprise doit être rendue compatible avec la copropriété : il importe de substituer à la logique de l'investissement actionnarial, focalisée exclusivement sur les dividendes et sur la valeur de revente des titres, une logique du partenariat durable, ancrée dans la quête du rendement à long terme. Alors qu'avec la titrisation et le *high-speed trading*, le principe « buy and hold » (acheter et garder) est fortement mis à mal dans les institutions financières classiques, la logique coopérative inscrit automatiquement l'engagement financier dans une durée beaucoup plus longue. Loin d'être de la simple philanthropie, c'est un modèle réellement *alternatif* de rapport au risque, à la durée, à l'argent et à la dette – donc, en fin de compte, à l'acteur économique comme *personne*.

O. Ferrari a souligné que l'inconvénient posé par l'alternative coopérative est celui de l'« effet-départ » : il n'est pas toujours aisé d'engendrer rapidement une taille critique permettant de démarrer sur des bases solides. Il a illustré son propos par un témoignage concernant la mise sur pied de sa propre coopérative d'investissement, qui offre des perspectives essentiellement orientées sur le développement économique industriel durable. Si les débuts des startups coopératifs sont généralement moins fulgurants que ceux des PME bénéficiant de bulles boursières spéculatives (comme dans le cas de la bulle des « dot com » de 1997-2000), l'avantage du sociétaire sur l'actionnaire est qu'il s'engage dans le projet économique de façon beaucoup plus structurelle et « organique ». Comme le démontre notamment le succès et la taille

du groupe coopératif bancaire Raiffeisen ou des assurances coopératives de la Vaudoise, rien ne s'oppose donc en principe ou de façon « naturelle » à ce que des alternatives coopératives puissent s'implanter solidement et durablement dans une place financière et y croître pour atteindre une taille critique importante. Selon Philippe Hebeisen, directeur général de la Vaudoise Assurances, le modèle coopératif – qui fonctionne selon le principe d'un « profit multidimensionnel » où la logique des fonds propres est préférée à celle des dividendes, permettant ainsi de ne pas privilégier la seule quête du *Return on Equity* (ROE), et qui se fonde sur un système de rémunération suffisamment différencié, mais raisonnable – offre des garanties de croissance organique nettement plus solides que le modèle de la SA, qui s'inscrit dans le principe d'un « profit unidimensionnel » ancré dans l'autoritarisme vertical. Les deux grands mécanismes éthiques qui, nous a-t-il expliqué, différencient fortement les coopératives des SA sont, d'une part, l'auto-sélection des dirigeants (d'emblée, et autant par tempérament que par conviction, portés davantage vers l'égalitarisme et la modération financière) et la sensibilité aux effets de réputation (qui implique qu'une coopérative se méfiera beaucoup plus, dans ses liens quotidiens avec les marchés, des tentations mégalomaniaques et des velléités de renoncement à la solidarité et à la mutualité).

Alain Girardin, Directeur du siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse, nous a par ailleurs expliqué que dans son groupe, l'idéal coopératif s'exprime également à travers le double principe de l'auto-responsabilité et de la solidarité. Chaque « agence » de la Raiffeisen est un module indépendant des autres et se gère seul selon les principes de la gouvernance coopérative, mais il existe un fonds de solidarité pour cas de défaillance, alimenté par toutes les « agences ». C'est cette modularité du modèle coopératif Raiffeisen qui, nous a-t-il assuré, permet au groupe de consolider son identité sans fusion des entités et sans excès de gouvernance hiérarchique.

Il m'a semblé, à un certain moment des discussions au sein de notre atelier, qu'à l'égard de ce que j'avais dit au départ sur la nature du coopérativisme et du mutuellisme en finance, nous avons tendance à nous concentrer surtout sur l'identité des coopératives et leur pérennité/ stabilité/ solidité, et pas suffisamment sur leurs effets sur le reste de l'économie. J'ai donc proposé de mieux distinguer ces deux facettes de la finance coopérative. D'une part, on peut être *soi-même* un banquier ou un assureur à forme coopérative ; d'autre part, on peut soutenir (à travers le financement ou l'assurance) la forme coopérative chez *d'autres*. D'où une question qui me semblait importante : une banque ou une assurance coopérative devrait-elle « encourager » ou

« promouvoir » de façon prioritaire des activités économiques elles-mêmes coopératives ? En d'autres termes, y a-t-il derrière la finance coopérative un réel *projet d'une économie et d'une société de coopération généralisée* ? Cette question a trouvé écho dans certaines remarques faites par les intervenants.

Aussi bien Ph. Hebeisen qu'A. Girardin ont fortement insisté sur la difficulté, pour les coopératives de banque et d'assurance, de faire face aux pressions de la FINMA, le régulateur helvétique des marchés financiers. Aux yeux d'A. Girardin, les normes de capitalisation de la FINMA (qui sont en partie la conséquence mécanique des règles mises en place par le Comité de Bâle sur la réglementation bancaire) sont trop strictes à l'égard des coopératives et ne tiennent pas suffisamment compte de leurs spécificités, notamment en termes de composition des risques. Rendues « frileuses » par les normes de fonds propres et de liquidité, et de surcroît poussées par les marges d'intérêt actuellement très basses (de l'ordre de 1,2%) à diversifier leurs sources de revenus, les coopératives financières sont « poussées à faire comme les autres » et à abandonner l'exclusivité de leur *core business* ainsi que les exigences de leurs critères positifs et négatifs dans la sélection de projets à financer ou à assurer.

Dans ce cadre, Aldo Ferrari, membre de la Commission de Haute Surveillance de la Prévoyance Professionnelle et, par ailleurs, administrateur de la coopérative d'électricité CIEL, nous a ramenés à une certaine réalité du secteur coopératif en Suisse. Migros et Coop, a-t-il insisté, sont certes sur le papier des sociétés coopératives mais, outre qu'elles font partie du club très exclusif des 15 entreprises du Fortune 500 hébergées en Suisse, elles ne se distinguent pas nécessairement par un comportement plus éthique que d'autres grandes firmes. Ainsi, Coop détient toute une série de sociétés anonymes lui permettant, on le suppose, d'obtenir des flux de dividendes – une intrication des formes de propriété qui me semble personnellement poser question, précisément, quant à la possibilité pour de très grandes entreprises coopératives de ne pas « perdre leur âme » et de contribuer à la généralisation de l'idéal coopératif au sein de l'économie helvétique.

La législation suisse sur les coopératives, a insisté A. Ferrari, a trop longtemps stagné. La coopérative en Suisse s'est surtout développée dans l'immobilier avec les coopératives de logement, mais dans le domaine financier – comme l'illustrent les contraintes inadéquates venant de la FINMA et aussi les restrictions du droit bancaire helvétique rendant très difficile pour une nouvelle banque d'adopter le statut de coopérative, censément jugé trop risqué pour une banque – les blocages restent importants. Le droit, nous a-t-il dit, devrait évoluer plus

rapidement afin que l'outil coopératif puisse servir davantage et mieux. Il faudrait par ailleurs, à ses yeux, que l'image de la forme coopérative auprès de la population s'améliore – ce que ni Migros, ni Coop ne réussissent vraiment à faire à son avis.

### **Conclusion**

Personnellement, je pense que l'un des nœuds de la question est réellement cette interrogation que j'ai posée plus haut : une banque ou une assurance coopérative doit-elle aussi encourager et stimuler la généralisation de la forme coopérative à travers les entreprises et les projets qu'elle finance ou assure ? Si A. Ferrari semblait implicitement aller plutôt dans le sens d'une réponse affirmative à cette interrogation, les trois autres intervenants n'ont pas pris de position claire. Tous ont insisté sur le rôle de la forme coopérative dans la limitation des « excès » de la finance à cause de sa tendance à privilégier des engagements à plus long terme, mais il n'y a pas eu (à mon sens) suffisamment d'approfondissements à la suite des exemples préoccupants donnés par A. Ferrari.

Plus avant encore, la forme juridique coopérative est-elle pleinement *nécessaire* à l'adoption d'une *attitude* coopérative dans les affaires financières ? A trop se focaliser sur les formes juridiques, ne néglige-t-on pas l'*esprit coopérativiste et mutuelliste*, qui peut être également présent – pourquoi pas ? – dans certaines sociétés anonymes ? Je me pose cette question à l'issue de notre atelier parce qu'il se trouve que, d'août 2012 à juillet 2013, je passe une année sabbatique à faire des recherches au sein de la Banque Alternative Suisse (BAS)/ Alternative Bank Schweiz (ABS), qui a son siège à Olten et une succursale importante à Lausanne. Cette banque éco-sociale, lancée fin 1990 avec le statut de société anonyme parce que la Commission fédérale des banques lui a refusé le statut de société coopérative qu'elle avait demandé, opère en interne sur un mode fortement participatif et poursuit, en partenariat avec un actionariat relativement resserré (quelque 4.000 personnes) et stable (pas de cote en bourse), une stratégie exigeante. Les critères éthiques et environnementaux, positifs et négatifs, que la BAS/ ABS s'impose dans l'octroi de ses crédits et dans ses décisions de placement, ainsi que dans l'accueil de nouveaux déposants, font de cette banque un acteur majeur sur la scène de la finance alternative en Europe. Ce qui montre que rien, en principe, n'empêcherait aussi des sociétés par actions d'adopter l'esprit coopérativiste dans leur quête d'impacts positifs sur l'économie et la société.

Par conséquent, savoir si les actuelles coopératives financières se conçoivent comme des acteurs de niche ou comme de réels ferments de changement macroéconomique et macro-social, est à mes yeux l'un des enjeux-clés de la décennie à venir. Y a-t-il chez Coop, Migros, Raiffeisen ou Vaudoise, une visée d'influer sur la forme même de l'économie suisse ? Au-delà de l'adoption formelle de la structure coopérative *pour soi-même*, qu'en est-il, d'une part, de l'encouragement de cette même adoption *chez les autres* et, d'autre part, de la promotion d'un *esprit coopératif* et d'une *société de mutualité* au niveau des cantons et du pays tout entier ? Pourvoyeuses de fonds et de sécurisation pour tous les projets économiques, les banques et les assurances ont un rôle essentiel à jouer dans le changement social. En adoptant la forme coopérative à partir d'un héritage historique que l'on sait teinté de pensée progressiste, voire même subversive, remplissent-elles suffisamment ce rôle ? Tel est le questionnement – en soi fécond et porteur – avec lequel je suis ressorti de notre atelier.



---

## Raiffeisen : une banque coopérative au 21<sup>ème</sup> siècle

Alain Girardin

*Directeur du siège Suisse romande de Raiffeisen Suisse*

La crise financière a une nouvelle fois révélé les coopératives bancaires comme des modèles de gestion durable, avec un esprit collectif et une intelligence indéniable du marché. La recette de leur succès repose sur la fidélité aux principes de base et une adaptation aux conditions du marché.

Ainsi, les Banques Raiffeisen ont ainsi notamment bénéficié indirectement de la méfiance envers l'industrie mondialisée de la finance. De nombreux Suisses ont mis leur argent en sécurité en l'apportant à la banque coopérative située au coin de leur rue, parce qu'on y attache encore de l'importance à la proximité, au suivi de la clientèle, à la sécurité et à la qualité.

La crise financière a également débouché sur une crise des valeurs. Dans ce contexte, le modèle d'affaires coopératif simple et transparent, mais aussi la philosophie de Raiffeisen ont clairement vu leur attractivité renforcée. La coopérative apporte des réponses. En visant la création de valeurs pluridimensionnelles, ce modèle d'affaires offre une alternative durable à la maximisation unilatérale des bénéfices et à l'augmentation de la valeur de la société sur les marchés financiers qui ne favorise qu'un seul groupe de bénéficiaires, les actionnaires. La solidarité économique, inscrite dans le code génétique des groupes coopératifs, est donc un critère central qui les différencie des sociétés anonymes, dans lesquelles, il n'y a pas d'engagement mutuel.

### ***Un modèle sûr***

Depuis la création de sa première banque en 1899, le Groupe Raiffeisen<sup>4</sup> est organisé en coopérative, ce qui le rend unique sur le marché bancaire suisse et lui garantit un niveau de sécurité extrêmement élevé. Pour se prémunir contre les pertes financières, il a

---

<sup>4</sup> Le Groupe Raiffeisen compte 321 Banques Raiffeisen, autonomes sur le plan organisationnel et juridique, organisées en coopératives. Raiffeisen Suisse société coopérative assure la direction stratégique de l'ensemble du Groupe Raiffeisen et fait office de centre de compétences pour l'ensemble du Groupe dont elle défend les intérêts nationaux et internationaux.

pris soin d'ancrer dans ses statuts un dispositif de sécurité équilibré reposant sur la responsabilité mutuelle. Cela signifie que les 321 Banques Raiffeisen se soutiennent mutuellement. Ce rattachement à un groupement coopératif constitue une communauté de risque solidaire. L'ensemble des membres du Groupe Raiffeisen répondent solidairement les uns envers les autres. Raiffeisen Suisse est en mesure de couvrir les préjudices et pertes d'exploitation excédant les capacités de certains de ses membres. Sur la base de cette constellation, la faillite de l'un de ses membres est exclue.

Afin d'éviter cette situation, Raiffeisen recourt à un système de sécurité à quatre niveaux : le premier correspond aux fonds propres de chaque Banque Raiffeisen. Ensuite, au sens classique de la philosophie de solidarité, vient le Fonds de solidarité des Banques Raiffeisen qui constitue une réserve destinée à couvrir les risques à l'échelle de l'organisation toute entière. Il couvre essentiellement les pertes d'exploitation des Banques Raiffeisen et il est alimenté par les contributions annuelles des Banques et des succursales de Raiffeisen Suisse<sup>5</sup>. Au troisième niveau, en sa qualité d'organisation faitière, Raiffeisen Suisse se porte garante de tous les engagements des Banques Raiffeisen et donc du Groupe Raiffeisen dans son ensemble. Enfin, intervient en dernier recours l'obligation pour les sociétaires d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'à concurrence de 8'000 francs en vertu de l'art. 871 CO. Depuis la création des premières Banques Raiffeisen, il y a plus d'un siècle, aucun sociétaire ou client n'a jamais eu de dommages à subir. Cette obligation n'entrerait en application qu'en tout dernier recours, une fois épuisées toutes les mesures décrites précédemment et les moyens de l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Par ailleurs, Raiffeisen a lancé une réflexion pour supprimer cette responsabilité incombant aux sociétaires dans un futur proche.

Le modèle d'affaires de Raiffeisen, sa politique commerciale et son système de responsabilité mutuelle offrent donc aux clients Raiffeisen une sécurité pleine et entière. A cela s'ajoute également le pouvoir de codécision des sociétaires.

### ***Les sociétaires copropriétaires***

La culture coopérative se différencie de celle des sociétés anonymes non seulement par la solidarité économique qu'elle promeut, mais aussi

---

<sup>5</sup> La fortune libre du Fonds se montait à près de 340 millions de francs au 31 décembre 2011.

---

par le fait que les décisions sont légitimées démocratiquement. Pour Raiffeisen, le statut de sociétaire ne signifie pas seulement bénéficier d'avantages financiers, d'offres spéciales ou participer à un programme de collection de points.

Chaque sociétaire souscrit une part sociale de sa Banque Raiffeisen, dont il devient ainsi copropriétaire. Il bénéficie de droits, mais a également des obligations, ce qui garantit entre l'établissement et ses membres une relation reposant sur la réciprocité. La somme de toutes les parts sociales constitue une grande partie du capital propre de la banque. Ainsi, chaque sociétaire détient une partie de sa Banque Raiffeisen.

Une part sociale n'est pas comparable à une action, puisqu'elle conserve la valeur nominale de l'apport<sup>6</sup> et n'est pas transmissible. Il est ainsi garanti que la Banque Raiffeisen reste la propriété des sociétaires de sa circonscription. Chaque sociétaire reçoit par ailleurs tous les ans un intérêt attractif sur sa part sociale qui peut atteindre 6%<sup>7</sup>. De plus, tous les sociétaires disposent d'une voix de même valeur, quel que soit le nombre de parts sociales qu'ils détiennent. Conformément au Code des obligations suisse, le droit de vote d'un sociétaire est en effet limité à une voix, indépendamment du nombre de parts sociales détenues. En outre, les statuts stipulent qu'un sociétaire ne peut détenir plus de 20'000 francs du capital social d'une Banque Raiffeisen. Dans le Groupe Raiffeisen, aucun sociétaire ne détient ainsi plus de 5% du capital ou des droits de vote. L'assemblée générale annuelle constitue un moment important pour beaucoup de sociétaires. Ceux-ci y obtiennent un aperçu direct des résultats de la banque, y approuvent le rapport annuel, y prennent des décisions et y élisent le conseil d'administration et le conseil de surveillance, issus du cercle régional des sociétaires.

### ***Responsabilité d'entreprise***

Au cœur du système Raiffeisen, on trouve bien entendu les êtres humains qui font la coopérative. Leur implication est fondamentale pour le bon fonctionnement de l'entreprise : ce sont les premiers relais de communication vers l'extérieur. C'est seulement lorsque l'esprit coopératif est vécu et reste vivant parmi les collaborateurs, que

---

<sup>6</sup> Le remboursement intégral de la valeur nominale de la part sociale est garanti.

<sup>7</sup> Le modèle coopératif de Raiffeisen prévoit la thésaurisation des bénéfices. Cela signifie qu'à l'exception de la rémunération des parts sociales, le bénéfice annuel n'est pas distribué, mais utilisé pour renforcer les capitaux propres du Groupe. Le capital social du Groupe Raiffeisen s'élevait à 598,9 millions de francs au 31.12.2011.

l'étincelle peut se propager aux clients. Chez Raiffeisen, l'esprit coopératif s'est mué en un concept générique de responsabilité d'entreprise. En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, les salaires des directeurs, des cadres ou les indemnités offertes aux membres du conseil d'administration restent plutôt raisonnables en regard de ceux versés par les sociétés de capitaux. Ceux-ci sont d'ailleurs fixés localement. Ainsi, les situations extrêmes qui défrayent régulièrement la chronique à ce sujet ne pourraient pas se produire chez Raiffeisen.

Le statut de coopérative distingue donc Raiffeisen des autres banques, le plus souvent organisées en sociétés anonymes, principalement sur le plan de la philosophie. Les Banques Raiffeisen ont cependant un point commun avec les institutions classiques : elles doivent s'imposer de la même façon que les autres si elles veulent survivre. Les entreprises coopératives doivent aussi raisonner d'un point de vue économique, cela fait partie de leur rôle. Personne, pas même les sociétaires, n'achèterait des produits ou ne recourrait à des services uniquement parce qu'ils sont proposés par une coopérative.

Or on constate une absence d'adaptation au niveau du régulateur. Le droit de la coopérative devrait évoluer. Une révision du droit des coopératives devrait être envisagée en vue de positionner la coopérative en tant que véritable alternative moderne à la société anonyme.

---

## ATELIER 4: GOUVERNANCE, RSE ET COOPÉRATIVES

### **Gouverance, croissance et RSE : quelles leçons tirer des coopératives ?**

Guido Palazzo\* & Michaël Gonin\*\*

\*Professeur d'éthique économique / RSE à Université de Lausanne

\*\*Responsable de recherche à l'Université de Lausanne

#### *Intervenants :*

*Philippe Biéler, Vice-Président, Mobility Carsharing*

*Marc Schaefer, Directeur Général, Migros Vaud*

*Jérôme Mariéthoz, Responsable marché Ouest, La Mobilière*

*Johannes Schneider, SECO, International Investment and Multinational Enterprise Division*

#### **Objectif de l'atelier**

Cet atelier cherche premièrement à créer des liens entre les entreprises traditionnelles et les coopératives, notamment sous la perspective de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Les coopératives ont-elles des atouts ou des pratiques à partager à ce sujet, notamment par rapport à la gouvernance ? Deuxièmement, il s'agit de comprendre comment ces atouts peuvent être conservés au fil de la croissance d'une coopérative. Comment être une grande coopérative tout en gardant l'état d'esprit qui prévalait lors du lancement du projet ?

#### **Introduction par Guido Palazzo**

Depuis quelques années, plusieurs facteurs ont conduit à l'émergence du sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) : l'impact des effets secondaires sociaux et environnementaux, le vide de régulation globale autour des chaînes de productions mondialisées, les scandales toujours plus nombreux qui résultent du comportement illégal et immoral surtout dans l'industrie financière. Ces éléments, ainsi que d'autres, ont conduit aux nombreuses discussions autour de la RSE : Comment peut-on rendre les entreprises plus responsables ?

En marge de la discussion sur la RSE émerge une autre discussion, plus récente, qui ne se focalise pas sur le comportement des

entreprises, mais sur leur forme juridique, leur focus sur la maximisation du profit pour l'actionnaire et la priorité de ce dernier sur toutes les autres parties prenantes. Des formes d'organisation et des modèles d'entrepreneuriat alternatifs sont développés et discutés, et de nouvelles formes juridiques créées dans certains pays.

Derrière ces discussions se retrouve une question plus générale : Peut-on créer un modèle économique plus durable en organisant les activités économiques d'une manière différente, avec des formes juridiques et des modèles de gouvernance différents ? Serait-il avantageux pour la planète, l'environnement et les droits de l'homme, si l'on s'organisait par exemple en coopératives ? Quelles leçons peut-on tirer de ce modèle d'entreprise ?

### ***Tour de table***

Philippe Biéler, vice-président de Mobility, rappelle tout d'abord l'origine de Mobility. La coopérative Mobility est née de la fusion de deux coopératives regroupant chacune 6-7 familles autour d'une voiture. Puis d'autres groupes ont rejoint et surtout de nouveaux emplacements ont été ouverts et de nouvelles voitures mises à disposition. Mobility est donc une coopérative issue directement de ses membres. Pourtant, malgré cette proximité originelle avec les membres-utilisateurs, Philippe Biéler reconnaît que la gouvernance participative est un défi. Comme tant d'autres, il admet n'être allé aux assemblées de délégués Mobility que depuis qu'il est membre du conseil d'administration. Par ailleurs, il ne va plus aux assemblées de Raiffeisen depuis qu'elles ne sont plus dans son village suite à la fusion avec les coopératives Raiffeisen des villages voisins. Plusieurs personnes dans la salle hochent de la tête et se reconnaissent dans ce comportement.

Jérôme Mariéthoz, cadre de la Mobilière assurances et prévoyance, complète en affirmant que « Nous sommes des enfants de la SA au niveau de notre éducation et formation ». Le marché est façonné par les règles de la SA et la coopérative doit donc fonctionner comme une SA. Les cadres ont pour beaucoup une formation en management qui suppose que les étudiants iront travailler dans des SA avec le but habituel de la maximisation du profit. En conséquence, aucun cours n'est donné sur les spécificités de la gouvernance et du management des coopératives. Pourtant, la coopérative a de nombreux avantages pour plusieurs de ses parties prenantes.

Pour les clients, le modèle coopératif implique qu'il n'y a pas de dividendes externes – cela représente un « acteur de moins qui mange dans la gamelle ». Le bénéfice peut donc être entièrement réparti en

---

trois tiers : réserves, croissance/marketing, redistribution sous forme de réduction de primes.

Pour les cadres, la coopérative est synonyme d'indépendance. Ne pouvant pas être racheté puisque n'ayant pas d'actions, une coopérative peut miser sur des stratégies long terme et optimiser ses finances en fonction d'objectifs multiples sans risquer une OPA. Ce modèle est spécialement intéressant dans le domaine des assurances où la gestion des risques doit se faire sur le long terme et conduit ainsi les SA d'assurance à une forme de schizophrénie entre bénéfices à court terme et sécurité à long terme.

Ces avantages du modèle coopératif permettent une autre relation à certains aspects de l'engagement social. La Mobilière par exemple représente 8% de l'industrie des assurances, mais forme 17% des apprentis.

Marc Schaefer, directeur de Migros Vaud, se demande néanmoins si ces différences sont uniquement dues à la forme juridique ou si elles découlent également des cultures d'entreprises et des individus. Vu que sur presque tous les points, la section du code des obligations qui traite des coopératives renvoie aux articles sur les SA, il y a peu de différences formelles. : Les abus de pouvoir et les faiblesses de gouvernance seraient donc peut-être davantage dus à des différences organisationnelles ou individuelles qu'à la forme juridique elle-même. Beaucoup de SA ont d'ailleurs des valeurs fortes, parfois même plus fortes que celles observées dans certaines coopératives.

Pour Marc Schaefer, l'enjeu réside davantage dans les statuts et les règlements intérieurs qui définissent le fonctionnement réel des organisations. A la Migros, par exemple, ces documents exigent que toute décision RH doit être prise avec le consentement de deux échelons hiérarchiques, afin d'éviter qu'un chef puisse abuser de son pouvoir. De manière plus générale, il s'agit donc de passer des réflexions sur les formes juridiques à une discussion sur les formes émotionnelles.

Au niveau politique, Johannes Schneider du SECO rappelle deux raisons qui ont poussé l'ONU à faire de 2012 l'année internationale des coopératives. Premièrement, les coopératives ont une forte dimension RSE et durabilité – deux enjeux majeurs de l'économie globale actuelle. Selon l'Alliance Coopérative Internationale, sept principes régissent les coopératives, dont notamment le dialogue social, les liens avec les clients, la RSE respectivement le développement durable des communautés (cf. le succès de Max Havelaar grâce notamment à la coopération avec les deux coopératives Coop et Migros), ainsi que les

multi-stakeholder initiatives. Deuxièmement, les coopératives semblent mieux résister à la crise financière et économique<sup>8</sup>.

La Suisse collabore avec des coopératives notamment dans le cadre de programmes d'aide au développement. Ces programmes se caractérisent avant tout par leur portée internationale.

### ***Défis pour une saine gouvernance de coopérative permettant une meilleure RSE***

En conclusion du tour de table, nous pouvons noter tout d'abord une absence de réflexion au niveau national concernant le rôle des coopératives pour l'économie et la société – tant au niveau des gouvernements fédéraux ou cantonaux qu'au niveau des acteurs coopératifs eux-mêmes<sup>9</sup>. Une participante note dans ce sens que le 6<sup>e</sup> principe du BIT concernant les coopératives qui prévoit, le soutien mutuel entre coopératives, est souvent oublié en Suisse, notamment dans les réflexions sur les choix des partenaires ou fournisseurs.

De plus, on observe une certaine ambivalence dans la relation entre le modèle coopératif et la RSE. Il est évident que les principes fondamentaux de la coopérative semblent poser des bases indispensables pour une bonne RSE – notamment au niveau du dialogue avec les différentes parties prenantes, la subordination du profit à des normes sociales et environnementales (sans remettre en question la nécessité de la rentabilité pour la survie économique), et du commerce équitable ou la protection de l'environnement. Néanmoins, il semble que plusieurs défis doivent être explicitement adressés pour que le modèle coopératif permette véritablement de meilleures pratiques RSE. Si ces questions ont existé de tout temps dans l'histoire des coopératives, elles semblent regagner en importance face aux défis rencontrés par les acteurs traditionnels de l'économie.

Le premier défi concerne la gouvernance participative. Pour que l'avantage du dialogue avec les parties prenantes soit réel, il faut que la gouvernance démocratique de la coopérative soit véritablement intégrée et vécue par ses membres. Il s'agit donc de trouver comment raviver la

---

<sup>8</sup> Une récente étude du BIT montre notamment que les coopératives qui suivent sans exception les sept principes sont plus résilientes que les autres face aux crises (cf. les textes de M. E. Chavez Hertig et M. de Poorter).

<sup>9</sup> A noter la récente création de la communauté d'intérêts des entreprises coopératives qui comble une importante lacune à ce niveau, mais ne regroupe de loin pas toutes les coopératives.



participation des différentes parties prenantes dans la gouvernance de la coopérative – notamment lorsque le nombre de sociétaires augmente. De nombreux exemples semblent en effet infirmer l'hypothèse qu'une grande coopérative ne peut pas être participative. Entre autres se posent des questions concernant le potentiel des nouvelles technologies pour favoriser le débat constructif entre les sociétaires. A ce sujet, Philippe Biéler cite Jacques Attali, pour qui « le web 2.0 est un mode coopératif non perçu comme tel ».

Au niveau du management, la réflexion de Marc Schaefer concernant la nécessité de vivre ses valeurs au sein de l'organisation (que ce soit une SA ou une coopérative) soulève des questions concernant l'éducation des futurs cadres et leur sensibilisation aux valeurs en lien avec le modèle coopératif. Il s'agit également probablement de pouvoir mieux se positionner dans les réflexions en cours concernant notre modèle économique. Un participant se demande si la crise ne va pas au-delà de la question des formes juridiques au sein d'une économie de marché, et remettrait en question la structure même du modèle économique actuel. Les coopératives peuvent certainement enrichir un tel débat de par leur compréhension particulière du but de l'économie (le service aux clients/ouvriers-coopérateurs). A cette fin, il leur faut peut-être mieux connaître leurs propres spécificités et surtout pouvoir les communiquer dans le débat public. Pour cela, il s'agit de réfléchir comment les coopératives pourraient mieux se faire entendre et comprendre des autres acteurs. Le défi étant de trouver un vocabulaire qui pourrait être mieux compris par les autres acteurs économiques en adoptant un langage plus universel, par exemple en reprenant les principes tels que formulés dans les normes ISO 26000 – qui ressemblent fortement aux principes coopératifs. Une meilleure entente pourrait notamment conduire à de nouvelles collaborations avec différents types d'acteurs, notamment sur les questions sociales.

### **Conclusion**

En conclusion, Guido Palazzo considère que la coopérative représente un modèle idéal pour relever les enjeux RSE et de gouvernance qui nous attendent. Cette forme d'organisation des transactions économiques est par contre sous-estimée et encore dans l'ombre du modèle actionnarial dominant. Il semble pourtant mieux adapté aux exigences sociales et environnementales avec lesquelles les entreprises sont confrontées à travers leurs chaînes de production mondialisées.

## ATELIER 5: ENJEUX PRATIQUES DE MANAGEMENT COOPÉRATIF

### **Management coopératif : partage d'expériences et de bonnes pratiques**

Christophe Dunand (modérateur de l'atelier)

*Directeur de Réalise, entreprise sociale d'insertion, Chargé de cours à la Haute Ecole de Gestion Genève, Membre du comité d'APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire*

#### *Intervenants :*

*Cet atelier était réservé aux cadres de coopératives et n'avait pas de table ronde – chaque participant pouvait ainsi partager ses questions ainsi que ses expériences et bonnes pratiques.*

#### **Objectif de l'atelier**

Cet atelier désire offrir un espace aux cadres de coopératives pour partager leurs expériences, bonnes pratiques, mais aussi questions et défis par rapport au management dans une coopérative : en quoi diffère-t-il du management dans une autre organisation ? Quels atouts la coopérative peut-elle offrir en termes de management ? Quels sont les défis à relever pour maintenir l'esprit coopératif malgré la croissance ?

#### **Le contexte**

Les participants venaient principalement de coopératives d'habitation, certaines très anciennes, d'autres récentes. Les échanges ont surtout porté sur la participation des « coopérateurs habitants » et sur la gouvernance. Des questions sur le management des coopératives n'ont fait l'objet que de débats indirects. Compte tenu de l'aspect potentiellement sensible de ces questions, les participants ont été exhortés à la confidentialité pour pouvoir débattre librement. Les notes qui suivent mettent en évidence quelques questions générales, tout en respectant la confidentialité demandée aux participants.

#### **L'enjeu de la participation**

La participation dans les coopératives est très variable. Les attentes de participation de la part des responsables présents aussi. Dans

certaines modèles, la participation des habitants est très importante - dès la conception du projet et jusqu'à la gestion quotidienne des immeubles. Elle fait partie de la vision d'un modèle de « coopératives participatives », qui s'inscrit dans le cadre d'une économie plus sociale et plus solidaire. Dans d'autres cas, la coopérative est un mode de possession d'un immeuble, et non pas un projet « alternatif » d'accès au logement.

Dans le cas de coopératives d'habitation anciennes représentées dans l'atelier, la participation a baissé dans le temps, jusqu'à une situation dans laquelle il devient difficile de trouver des personnes motivées à participer aux instances formelles (le conseil d'administration). Dans un cas cité dans l'atelier, mis à part la propriété coopérative, la gestion semblait en tout point semblable à celle de locataires en relation avec une régie. Les enjeux de management de la participation diffèrent donc selon les modèles.

### ***De nouvelles coopératives avec de nouvelles compétences pour bien participer***

Le mouvement récent des coopératives participatives, inscrites dans une vision plus globale de l'économie sociale et solidaire, porte en même temps une réflexion sur les principes et les outils de management de la participation. Une participante, impliquée dans un projet de coopérative d'habitation, a par exemple partagé le fait que ses compétences en communication non violente et en médiation sont très utiles dans les travaux de groupe de coopérateurs qui prépare la construction d'un immeuble.

Ces projets de coopératives participatives, qui demandent un important investissement des habitants dès la conception du projet et surtout durant sa réalisation, sélectionnent de fait des citoyens dotés de compétences minimales et d'une vision du monde convergente. Ceci facilite le processus. L'élargissement du type de coopérateur, notamment en rendant accessible les coopératives d'habitation à des personnes moins dotées de ressources (compétences, réseau, valeurs partagées), pour sortir des critiques entendues des « coopératives pour bobos », impliquera l'accès à des compétences nouvelles pour les habitants. Négocier, gérer une séance, comprendre les bases légales minimales de la construction, suivre un budget, gérer l'entretien, gérer les conflits entre habitants, etc. pourraient s'acquérir avec des soutiens, comme c'est le cas notamment au Québec avec des « animateurs de coopératives », ou avec des formations spécifiques.

Des questions telles que « comment maintenir une dynamique participative dans le temps ? » ou « comment relancer une dynamique participative quand elle s'est perdue ? » ont été aussi abordées.

***En guise de conclusion : élargir les enjeux***

Nous avons enfin aussi échangé autour de questions de gouvernance coopérative. Nous n'avons par contre pas eu le temps d'aborder des questions telles que la différence entre la participation, comme mode de fonctionnement et la démocratie, dans les espaces démocratiques formels. Question qui se pose plus dans les entreprises coopératives. La gouvernance des motivations des collaborateurs d'une coopérative, et ses spécificités par rapport à une entreprise commerciale, est un autre thème à développer dans un prochain atelier.

Cet atelier a permis de montrer que ces questions de management, cruciales pour l'avenir des coopératives, semblent bien trop rarement abordées. Si les coopératives ont pu sembler un modèle obsolète durant les 30 glorieuses, elles ont aussi quitté le cursus des facultés de management. Il n'est dès lors pas étonnant d'arriver à ce constat. Pourtant, les nouvelles initiatives sur ce sujet et un regain d'intérêt parmi les plus anciennes structures laissent augurer d'un nouvel élan pour la gestion coopérative.

---

## CONFÉRENCE PUBLIQUE

---

### **Contribution des coopératives à une économie sociale et solidaire**

Frédéric Vormus (modérateur de la conférence)

*Journaliste à la Tribune de Genève et au 24 heures*

De toutes les formes juridiques des sociétés, la coopérative ressemble le plus à la Suisse. Ces valeurs intrinsèques reprennent des fondements de la Confédération. L'égalité de tous les coopérateurs et le droit de codécision rappellent le fonctionnement politique de ce pays dans lequel chaque canton a voix au chapitre. Pourtant, même si la moitié des Suisses sont coopérateurs, notamment à travers les grosses structures que sont Migros, Coop ou Raiffeisen, le nombre de coopératives reste bas en Suisse. Il ne dépasserait pas les 9600 loin des presque 180 000 sociétés anonymes. Pourtant, d'après l'Organisation internationale du travail, les coopératives seraient le premier employeur privé du pays et généreraient 11% du produit intérieur brut (PIB) suisse. La conférence tenue à l'Université de Lausanne le 13 novembre 2012, intitulée Contribution des coopératives à une économie sociale et solidaire : éclairage internationale pour une réflexion romande a cherché à s'appuyer sur des exemples de l'étranger afin d'esquisser des pistes de réflexion pour la Suisse romande.

Le premier interlocuteur, Mathieu de Poorter, coordinateur du Comité pour la promotion et l'avancement des coopératives (COPAC), un organisme international installé à Genève présume que les coopératives sont de plus en plus fondées par de nouveaux types d'entrepreneurs pour lesquels la dimension éthique s'avère fondamentale : «Si les besoins ne peuvent être satisfaits de façon adaptée par d'autres entreprises privées pour des raisons de rentabilité, ou encore par des institutions publiques, par manque d'efficacité ou de budget disponible, alors les coopératives peuvent représenter une des solutions. Mais au-

delà des défaillances du marché, ce qui est nouveau, c'est que certaines personnes décident de créer des coopératives pour des raisons éthiques et de gouvernement d'entreprise. »

Nicolas Gachet et Michaël Gonin, les organisateurs du colloque, dans une étude sur cette nouvelle typologie d'entrepreneurs, développent le concept d'hybridité quand ils abordent ce « désir de dépasser les catégories hermétiques qui voudraient qu'une entreprise économique ne puisse pas avoir de fibre sociale ou qu'une association n'ait pas le droit de recourir à des principes de gestion entrepreneuriaux. »

Hanspeter Egler, de la division Coopération et Développement du Seco a souligné la réussite du commerce équitable avec le label Max Havelaar. Les Suisses en sont les consommateurs les plus friands puisqu'ils dépensent plus de 40 francs par habitant. Ce système a permis de renforcer les capacités des petits producteurs et les a aidés à avoir accès au marché mondial. Cela a permis de développer de justes prix et de favoriser un environnement professionnel respectueux des travailleurs.

Plus éloignés du commerce équitable, des représentants du monde de la finance commencent à adopter le modèle de la coopérative pour leur société. Il en va ainsi d'Olivier Ferrari, gestionnaire de fortune installé à Vevey, fondateur de One Creation en 2010 a témoigné lors de la conférence du mois de novembre. Il a créé une coopérative qui prend des participations dans des sociétés répondant à des impératifs sociaux et environnementaux. Il voudrait privilégier, pour l'aspect financier, une approche à long terme: « Dans la finance, l'horizon de temps ne dépasse pas la journée. Je veux me baser sur le rendement industriel qui consiste à privilégier des prises de participation dans des sociétés à même de distribuer un dividende sur un horizon à court, moyen et long terme. Ces dividendes doivent découler de l'activité économique et non de la gestion de sa trésorerie. » Dans ce contexte, la coopérative lui semblait la forme la plus adaptée.

Autre intervenant, Christophe Dunant, fondateur de la Chambre de l'économie sociale et solidaire à Genève Après-Ge en 2004, a pour sa part déploré le manque de soutien des pouvoirs publics, notamment l'amalgame souvent fait entre économie sociale et solidaire et économie subventionnée. Il a dit regretter qu'aucune base législative n'existe pour défendre le modèle coopératif. La promotion économique devrait mieux défendre la coopérative.

L'avenir de la coopérative en Suisse romande passera par un travail obligé de communication. Il faudra imposer le modèle coopératif comme

une forme juridique crédible qui s'applique à des projets divers et variés. Les exemples étrangers marquent le caractère protéiforme de la coopérative. La prise de conscience de plus en plus large des enjeux écologiques et économiques devrait soutenir le développement de la coopérative en Suisse.

## **Contributions des coopératives à une économie sociale et solidaire : éclairage international pour une réflexion romande**

Mathieu de Poorter

*Coordinateur du Comité pour la promotion et l'avancement des coopératives (COPAC)*

### **La coopérative**

2012 est l'Année internationale des coopératives des Nations Unies, sur le thème « Les coopératives, des entreprises pour un monde meilleur ». Cette Année internationale est le résultat d'un long processus intergouvernemental pour reconnaître et promouvoir le rôle des coopératives dans le développement économique, social et durable.

Historiquement, les coopératives et les gouvernements ont tissé des liens parfois étroits, tantôt complémentaires. Avant de considérer les coopératives comme un partenaire particulier de l'État, il est important de rappeler la définition d'une coopérative ; étant la seule organisation de l'économie sociale qui a été définie universellement par une large majorité de gouvernements et de partenaires sociaux à travers le monde, avec la Recommandation 193 de l'Organisation internationale du travail, sur la Promotion des coopératives.

Cette Recommandation précise qu'une coopérative est une « association *autonome* de personnes *volontairement* réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. »

Cette définition met en avant deux caractéristiques essentielles pour les coopératives, à savoir leur autonomie et leur indépendance vis-à-vis du gouvernement. L'histoire a en effet démontré que les coopératives qui ont été créées par des gouvernements, sans contrôle de la part des membres, sont inévitablement vouées à l'échec. Les coopératives ne peuvent être utilisées comme des instruments d'intervention étatique.

Toujours d'après cette même Recommandation, le rôle du gouvernement est de fournir un cadre juridique et politique dans une économie pluraliste et égalitaire, entre un secteur public, un secteur privé et un « secteur coopératif, mutualiste et autres organisations sociales et non gouvernementales » (extrait de la Recommandation 193, §6). Dans ce cadre, l'objectif est que les coopératives ne devraient pas



bénéficier de conditions plus privilégiées ni plus favorables que d'autres formes d'entreprises et d'organisations sociales ; inversement, les coopératives doivent aussi avoir accès au soutien de l'État au même titre que les autres types d'entreprises.

C'est le cas par exemple avec certains États qui offrent un traitement fiscal spécial pour les multinationales afin de promouvoir l'emploi ; ou encore, qui offrent des privilèges spéciaux à des entreprises privées qui peuvent fournir un service public plus efficace et moins cher. C'est aussi le cas des services sociaux en Italie et la raison pour laquelle les États-Unis soutiennent les coopératives dans la fourniture de l'électricité en milieu rural.

Par conséquent, la contribution de certaines coopératives dans les politiques sociales et publiques nécessite des mesures d'appui de la part du gouvernement, au même titre que d'autres entreprises.

### ***Le mouvement coopératif à travers le monde***

Les coopératives représentent un mouvement de personnes et d'organisations économiques, qui en font des acteurs incontournables pour les gouvernements dans toutes les régions du monde.

Au niveau global, les coopératives permettent d'assurer la subsistance de près de la moitié de la population mondiale, elles représentent près d'un milliard de membres, et les 300 plus importantes coopératives au monde génèrent une richesse équivalente à la huitième puissance économique mondiale.

Les coopératives sont des organisations économiques et sociales qui portent la voix de millions de personnes à travers le monde. À titre d'exemple, un quart des Canadiens sont membres d'au moins une coopérative, cette proportion s'élève à 40% de la population en Norvège, 37% au Costa Rica, 15% en Espagne, et 1 personne sur 5 au Kenya. En Europe, les coopératives fournissent 5,4 millions d'emplois, dont 1 million en France, et une coopérative allemande se classe même 34<sup>e</sup> dans le classement mondial des plus importants employeurs au monde. Les coopératives représentent 10% du PIB en Argentine, plus de 5% au Vietnam, et en Suisse les 10 plus importantes coopératives sont responsables de 11% du PIB.

En terme d'activité, on trouve des coopératives dans quasiment tous les secteurs de l'économie, tels que l'agriculture, les services financiers, le logement, la santé, le tourisme, l'énergie, les services funéraires, mais on trouve aussi des coopératives dans le milieu carcéral, ou encore dans les casinos, les garderies, les écoles, les transports, etc.

Aux Etats-Unis par exemple, il existe plus de 900 coopératives qui fournissent de l'électricité à plus de 42 millions de personnes dans 47 États ; cela représente 42 % du réseau de distribution électrique aux États-Unis, ce qui couvre 75 % du territoire.

Si l'on prend les coopératives financières, celles-ci constituent le deuxième réseau bancaire le plus important, avec 23% des agences dans le monde. En moyenne, seulement 26% des agences bancaires traditionnelles sont présentes dans les zones rurales, contre 45% pour les coopératives financières. Les coopératives ont donc un meilleur taux de pénétration dans le monde agricole. D'autre part, le nombre d'agences de coopératives financières dépasse celui des banques traditionnelles dans de nombreux pays, tels que l'Autriche, l'Allemagne, le Burundi, la Hongrie, la Corée du Sud et l'Espagne.

Dans leur diversité, les entreprises coopératives sont donc des acteurs économiques incontournables, mais leurs impacts ne se limitent pas uniquement à la création de richesses et d'emplois décents. La coopérative est avant tout un outil, un moyen au service des membres et de leurs intérêts communément partagés au sein de leur coopérative. En effet, l'essence d'une coopérative est de répondre aux besoins des personnes qui la créées et qui la composent ; on parle ici de personnes au sens large du terme, c'est à dire aussi bien des personnes physiques que morales.

Si ces besoins ne peuvent être satisfaits de façon adaptée par d'autres entreprises privées pour des raisons de rentabilité, ou encore par des institutions publiques, par manque d'efficacité ou de budget disponible, alors les coopératives (comme d'autres entreprises et organisations économiques et sociales) peuvent représenter une des solutions. Mais au-delà des défaillances du marché, ce qui est nouveau c'est que certaines personnes décident de créer des coopératives pour des raisons d'éthique et de gouvernance d'entreprise.

### ***Politiques publiques et soutien aux coopératives***

De nombreux gouvernements dans le monde établissent un partenariat avec les coopératives dans le cadre des soins aux personnes âgées et handicapées, mais aussi dans le cadre de l'éducation et de l'intégration de certaines personnes exclues du marché du travail, tel que les chômeurs de longue durée, les immigrants, les femmes, les jeunes, ou bien encore les anciens toxicomanes et les délinquants.

Par exemple, les gouvernements du Brésil, du Canada, de l'Italie, du Japon et de l'Espagne favorisent l'intégration sociale de certaines

franges de la population en partenariat avec des coopératives sociales qui fournissent des services sociaux et qui créent des emplois. Ces coopératives sociales peuvent ainsi réunir les différentes parties prenantes, telles que les assurances de sécurité sociale, les bénéficiaires de services sociaux, les municipalités, et les professionnels de la santé. En Italie, les coopératives sociales sont régies par une loi spécifique qui distingue les coopératives sociales qui fournissent des services sociaux, de santé et d'éducation ; et, celles qui intègrent les personnes marginalisées sur le marché du travail.

Cependant, pour le cas de l'Italie, il existe une forte dépendance financière vis-à-vis des contributions publiques données aux coopératives sociales. Même si ces contributions sont justifiables, cela pose deux problèmes majeurs ; liés d'une part à la question de l'indépendance de ces coopératives sociales et d'autre part à la désresponsabilisation de l'État à l'égard de l'ensemble de ses citoyens.

En effet, promouvoir les coopératives sociales et les coopératives en général ne peut être une panacée ou une solution à tous les problèmes sociaux. Il ne suffit pas pour le gouvernement de subventionner la création de coopératives afin d'inciter les populations à répondre à leurs propres besoins. En Afrique du Sud par exemple, il existe de nombreuses coopératives dormantes ou inactives qui résultent d'un système d'incitations financières lors de la création d'une coopérative. Cela entraîne bien entendu des comportements opportunistes, mais souvent le problème est que la coopérative n'est pas forcément adaptée aux besoins des personnes qui cherchent à créer une entreprise. Il y a donc eu un manque d'information et de connaissance sur les différents types d'entreprises qui sont possibles d'être créées en fonction des besoins et des objectifs recherchés. C'est pourquoi un mécanisme de financement pour soutenir l'acquisition de nouvelles compétences dans les coopératives a été créé par la suite en Afrique du Sud et qui vise en particulier les catégories vulnérables de la population.

Les mesures de soutien du gouvernement à l'ensemble des entreprises doivent être justes, adéquates et non discriminatoires envers un type d'entreprise plus qu'un autre. Ce qui n'est pas le cas par exemple de la politique énergétique au Royaume-Uni qui ne permet pas aux coopératives d'accéder à des prêts préférentiels pour financer des projets d'énergie renouvelable.

En termes de droit du travail, un autre exemple d'effet pervers a été démontré au Pérou et en Colombie avec la création de « pseudo coopératives » de travailleurs, qui visent à faciliter la mise à disposition de main-d'œuvre temporaire pour les entreprises. Certaines de ces

entreprises favorisaient le recours ou la sous-traitance auprès de ces coopératives de travailleurs afin de réduire les coûts, en réduisant le nombre de travailleurs couverts par un contrat de travail, en réduisant les coûts de sécurité sociale et en évitant la protection du droit du travail.

Cependant, il existe aussi des exemples où l'État facilite la création de coopératives pour certains secteurs d'activité stratégiques. C'est notamment le cas en Belgique, où l'État a créé une coopérative pour gérer les réseaux de transport et d'électricité au niveau national ; l'État est membre de cette coopérative, au même titre que d'autres entreprises publiques, mixtes et privées. Un même type de coopérative a aussi été créée en Belgique pour la distribution de gaz.

Dans le domaine de la protection sociale, des producteurs membres de coopératives laitières en Inde et de coopératives de café en Amérique Latine peuvent mutualiser leurs contributions à un système de sécurité sociale à travers les surplus dégagés par leur coopérative. De plus, cela permet de formaliser une partie de ces producteurs en enregistrant leurs revenus qui, pris individuellement, ne leur permettraient de bénéficier de cette protection sociale.

Dans le domaine de l'éducation en général et de l'éducation coopérative en particulier, le gouvernement indien a mis en place un programme central d'enseignement coopératif et de formation en partenariat avec des organisations coopératives. À travers des subventions, le gouvernement soutient la formation coopérative dans tout le pays, en particulier dans les États où cette formation est moins développée. En Grèce, des coopératives de femmes bénéficient de programmes d'éducation et de formation financés par l'Union Européenne, l'UNESCO et d'autres organisations internationales. Les coopératives peuvent aussi contribuer, directement ou indirectement via leurs organisations faitières, telles que des fédérations sectorielles régionales et nationales, à l'éducation de leurs membres en fournissant des conseils juridiques dans les domaines nécessaires au développement de leurs activités ; comme c'est le cas par exemple en Slovénie.

Enfin, les coopératives sont souvent mentionnées dans le contexte actuel de la crise économique. En France, mais aussi dans d'autres pays, les autorités publiques, en partenariat avec les organisations coopératives, facilitent la création de coopérative de travailleurs, qui souhaitent reprendre en main leur entreprise au bord de la faillite, afin de conserver leurs emplois.

Ce fut notamment le cas avec la compagnie de ferries Sea France ; ou encore dans le cas de plus petites entreprises qui ont été rachetées

---

et transformées en coopératives par leurs employés, afin d'éviter une délocalisation de leur activité. En termes d'emploi, des statistiques au niveau international démontrent en effet que les entreprises coopératives sont plus résilientes et pérennes que les autres types d'entreprises privées. Toujours dans le cas de la France, le taux de pérennité des sociétés coopératives après cinq ans d'existence est supérieur à la moyenne des entreprises, avec 67% contre 57%.

### **Conclusion**

Les différents événements et consultations qui ont été organisés tout au long de cette Année internationale des coopératives, ont permis de mettre en lumière un certain nombre de défis pour un meilleur soutien des gouvernements en faveur des coopératives. Un des défis récurrents concerne la nécessité de développer des statistiques coopératives fiables et régulièrement mises à jour ; ceci afin d'apprécier de façon plus juste l'impact économique, social et environnemental des coopératives. Cela passe par l'élaboration de nouveaux indicateurs quantitatifs, mais aussi qualitatifs.

Un autre défi réside dans la promotion d'une économie pluraliste, qui prenne en compte la diversité des entreprises et organisations économique et sociale. L'idée n'étant pas de privilégier un type d'entreprise plus qu'un autre ; les entreprises publiques, privées ou de l'économie sociale étant complémentaires entre elles.

Enfin, une meilleure appréhension, compréhension et promotion des coopératives et des entreprises et organisations de l'économie sociale doit aussi passer par l'éducation et la formation. Je pense que si l'on fait un sondage auprès des personnes présentes aujourd'hui, on pourra certainement voir qu'une majorité n'a pas entendu parler des coopératives, ou des entreprises de l'économie sociale, au cours de son cursus scolaire.

En guise d'ultime conclusion destinée aux coopérateurs et coopératives suisses : quelles sont les raisons pour lesquelles le mouvement coopératif au niveau fédéral et cantonal, n'est pas fédéré ou structuré ?

## **Commerce durable et rôle des coopératives**

Hans-Peter Egler

*Chef du secteur Promotion commerciale au  
Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)*

Dans la promotion des échanges internationaux, le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) attribue au système de coopératives un grand potentiel pour promouvoir le développement économique durable des pays en développement et en transition. L'agriculture biologique et le commerce équitable, recourant souvent à des coopératives, sont de bons exemples de ce développement durable.

### ***Un accès privilégié pour les producteurs aux marchés de niches***

Les coopératives facilitent l'accès aux marchés de niche pour les produits biologiques et issus du commerce équitable, ainsi que la création d'une valeur ajoutée pour leurs producteurs. Elles soutiennent les agriculteurs dans la production en fonction de la demande du marché pour mieux répondre aux attentes des pays consommateurs au niveau de l'offre (produits, variétés, calendrier), de la qualité (spécialités, premium) et de la quantité (vente groupée de produits). C'est à travers le système de coopératives que les agriculteurs sont liés aux consommateurs et donc aux marchés des produits biologiques et du commerce équitable.

Un rôle important est de faciliter la certification des produits par une étroite collaboration avec les organismes de certification ainsi que par le soutien à des organismes de certification locaux. Par le biais du système de coopératives, les agriculteurs joignent leurs forces, manifestent leurs préoccupations et obtiennent ainsi une voix pour défendre leurs propres intérêts. Finalement, les coopératives peuvent aussi faire du lobbying pour les intérêts des agriculteurs.

### ***Le commerce équitable***

Le commerce équitable a été mis en place pour répondre aux besoins des producteurs qui souffrent des prix des matières premières agricoles extrêmement défavorables et pour les mettre à l'abri des chutes des prix qui ne couvrent pas les coûts de production. Ainsi, le commerce équitable vise à créer des opportunités pour les producteurs qui sont économiquement en situation de faiblesse. Il permet d'établir des relations commerciales équitables qui reposent sur le dialogue, la transparence, la confiance et le respect mutuel.

---

Dans ce « contrat » entre producteurs et consommateurs, les coopératives jouent un rôle d'intermédiaire primordial. Car le système de coopératives assume en premier lieu le respect des principes du commerce équitable :

- Le paiement d'un prix minimum garanti et juste qui permet d'assurer les besoins vitaux des producteurs et de leurs familles;
- Des salaires minima et un environnement de travail sain et stable pour les travailleurs ;
- L'établissement de relations commerciales et de partenariats équitables à long terme, idéalement avec des garanties d'achat ;
- La promotion des possibilités de financement (p.ex. avance sur la récolte) ;
- La mise en place des meilleures pratiques environnementales ;
- Le paiement d'une prime pour la réalisation de projets sociaux.

En effet, le système du commerce équitable (système FLO) exige le paiement d'une prime particulière, et les producteurs au sein d'une coopérative décident collectivement de son utilisation pour la réalisation de projets sociaux favorables à toute la communauté. En plus de ses effets matériels, cet instrument permet également de renforcer la compréhension démocratique des producteurs. De manière générale, les coopératives permettent de développer une certaine autonomie des producteurs, de les responsabiliser, ainsi que de garantir les droits des producteurs et des travailleurs marginalisés. Le système de coopératives est en quelque sorte une assurance pour une bonne certification et donc un pilier central du système du commerce équitable et de sa fiabilité.

Eu égard à la grande crédibilité et à la cohérence de ce système, le SECO a fourni une aide financière initiale pour le lancement de labels, notamment pour la Fondation Max Havelaar (Suisse). Avec le grand succès et la certitude des effets positifs importants et des améliorations mesurables pour le développement durable sur le plan social, écologique et économique (attesté par des recherches et des évaluations sur mandat du SECO), le SECO a étendu son soutien au niveau international. Ainsi, le SECO participe avec d'autres donateurs au financement de l'organisation faïtière des organismes nationaux du commerce équitable, la Fair Trade Labelling Organization (FLO International), pour sa stratégie d'élargissement du système de commerce équitable. Cette stratégie vise à étendre la commercialisation des produits du commerce équitable à de nouveaux produits (p.ex. tourisme équitable, or équitable) ainsi qu'en terme de parts de marché des produits équitables (p.ex. pour le café).

### ***L'agriculture biologique***

La promotion de l'agriculture biologique représente également un moyen d'aider les paysans à sortir de la pauvreté et à améliorer leur situation de vie. Effectivement, une étude du secteur du coton biologique, soutenu par le SECO depuis les années 1990, a démontré une augmentation significative des revenus nets des producteurs. Celle-ci est notamment due au renoncement à l'utilisation des pesticides, ce qui baisse les coûts de production, et aux prix plus élevés payés pour la qualité biologique. En outre, la mise en pratique de l'agriculture biologique engendre aussi des améliorations sur le plan social, par exemple en ce qui concerne la scolarisation des enfants ou la sécurité alimentaire.

Le SECO soutient dans de nombreux pays à la fois la mise en place des agences nationales de certification et la formation et le transfert du savoir-faire suisse dans le domaine de la certification et de l'accréditation, avec des partenaires comme l'Institut de recherche pour l'agriculture biologique (FiBL) ou l'agence suisse de certification, bio.inspecta.

### ***Le rôle des coopératives dans la certification biologique***

La plupart des pays occidentaux règlent le système de contrôle et de certification dans une loi sur l'agriculture biologique, qui définit également l'approbation et la surveillance des organismes de certification. Toute entreprise directement impliquée dans la production alimentaire doit être certifiée (fournisseurs de semences, agriculteurs, transformateurs, etc.). Les contrôles sont habituellement exécutés par des organismes de certification privés et indépendants (dans certains pays par les autorités nationales).

Le rôle des coopératives dans le processus de certification des producteurs de produits agricoles et d'aliments biologiques et dans la défense de leurs intérêts est primordial dans deux domaines :

1. Coopération avec des organismes internationaux de certification
  - La signature des accords avec les organismes de certification et la négociation des prix.
  - La formation des paysans pour répondre aux conditions de la certification.
  - La mise en place de systèmes internes de contrôle (ICS), notamment pour les petits paysans.



## 2. Création d'organismes de certification locale

- Le renforcement des structures locales pour augmenter le pouvoir et l'autodétermination des producteurs.
- L'amélioration de l'accès à la certification pour les petits et moyens paysans par l'établissement de bureaux locaux qui proposent des services correspondant aux besoins culturels et linguistiques de la région.

### ***Un nouveau potentiel : les spécialités de biodiversité et d'indication géographique***

L'initiative BioTrade exploite également un marché de niche qui, à l'instar de celui des produits biologiques et du commerce équitable, permet d'obtenir un prix supérieur pour les produits issus de la diversité. La création de valeur est accrue en récoltant, produisant, transformant, affinant et commercialisant les produits. Les produits issus de la biodiversité impliquent aussi une diversification de la base des produits d'exportation et donc des revenus plus stables pour les producteurs.

Les produits issus de la biodiversité proviennent soit de la cueillette sauvage soit de l'agriculture. Ils reposent sur un savoir traditionnel qui est transmis depuis des siècles, de génération en génération. Ce savoir-faire et le travail de conservation de l'héritage culturel proposent non seulement des spécialités exotiques d'une valeur nutritive élevée, aux vertus curatives particulières ou d'un goût exquis pour les consommateurs, mais permettent également de préserver la diversité biologique dans le monde.

Une répartition équitable des revenus de l'utilisation commerciale des produits issus de la biodiversité semble donc évidente. Celle-ci est aussi appelée Access-Benefit-Sharing (ABS) et appliquée à divers produits d'indications géographiques (p.ex. variétés de pommes de terres des Andes).

Le SECO encourage la commercialisation de produits issus de la biodiversité et d'une origine particulière permettant de créer un accès privilégié aux marchés internationaux et une valeur ajoutée pour ces produits. Mais la Suisse s'engage aussi fortement pour la protection des identités géographiques. Ceci, elle ne le fait pas seulement en faveur des pays en développement et en transition, mais également dans l'intérêt des formidables spécialités régionales portant la croix blanche.

La Suisse montre que là encore les coopératives peuvent jouer un rôle primordial à la fois dans la protection et dans la valorisation de l'origine des produits.

***Coopératives en Suisse : l'exemple de L'Étivaz***

L'histoire de L'Étivaz est celle d'une communauté de montagnards attachés à leur région et de leur volonté de se maintenir sur un territoire d'un potentiel agronomique limité. Dans les années 1930, pendant la crise économique, le fromage de la région souffre d'un problème de qualité et de réputation. Les agriculteurs de la région cherchent à rétablir la confiance des consommateurs et décident de se mettre ensemble en fondant « l'Association des producteurs de fromage d'alpage de L'Étivaz ». À la fin des années 1980, la coopérative crée une identité commerciale pour le fromage sous la forme d'une marque déposée et s'engage dans une commercialisation totalement indépendante. Les atouts de la coopérative sont la capacité de fabriquer un produit de spécialité à partir de ses ressources et de son savoir-faire propre, et de le communiquer adéquatement, l'organisation collective efficace de la coopérative et enfin la cohésion des acteurs permettant de trouver des objectifs communs à la filière, à côté des objectifs particuliers de chaque producteur. Le succès de L'Étivaz entre dans une nouvelle ère quand en 1999 il devient le premier produit agricole suisse (hors vin) à obtenir la reconnaissance de l'appellation d'origine contrôlée (AOC). Le label AOC avec un contrôle de qualité des plus exigeants et la production en tant que fromage biologique fait de L'Étivaz un des produits phares de l'exportation suisse.

Ce sont ces histoires de succès, le savoir-faire suisse, les propres expériences et vertus, telles que le démontre L'Étivaz dans le domaine de l'appellation d'origine et des coopératives, que le SECO veut utiliser pour la coopération au développement afin de promouvoir les indications géographiques en faveur des pays en développement et en transition.

---

## Pourquoi créer une coopérative dans le domaine de la finance aujourd'hui ?

Olivier Ferrari

*Fondateur et Directeur général, CONINCO Explorer in finance SA,  
Cofondateur et Membre de la direction de ONE CREATION*

### **Préambule**

La crise des « subprimes », qui s'est révélée au troisième trimestre 2007, a fondamentalement changé la perception des marchés financiers et plus encore, le rôle des banques dans le développement économique. Si l'histoire de celles-ci a historiquement prévalu que le métier de banquier se développait dans les domaines de l'intermédiation financière par la collecte d'épargne et l'octroi de crédit, la crise de 2007 a révélé une mutation d'intermédiaire vers une activité de producteur d'argent. Ce nouveau paradigme impose de repenser la mise à disposition du capital au profit d'un développement économique industriel durable et non financier « dans sa définition de finance spéculative ».

### **Comprendre l'histoire**

L'origine des éléments du métier de la banque remonte à près de 3000 ans en Mésopotamie. La première révolution bancaire intervient au 17<sup>ème</sup> siècle avec la naissance du papier-monnaie. Les banques centrales font leur apparition pour financer les Etats et pour contrôler l'émission d'argent.

Le développement industriel du 19<sup>ème</sup> siècle fonde un premier âge d'or des banques avec une longue période de croissance et de stabilité. La monnaie fiduciaire et monnaie scripturale vont se développer intensément de même que l'utilisation de titres (actions) pour capitaliser les entreprises commerciales.

Jusqu'en 1973, la monnaie est assise sur un actif réel tel que l'or. A cette échéance représente la première fois dans l'Histoire que la monnaie n'est plus adossée à aucun actif tangible au niveau planétaire. Nous sommes peut être à l'origine de la crise actuelle.

Le développement de la gouvernance au milieu des années nonante et une recherche incessante de profits excessifs par rapport aux capacités du développement économique à générer un revenu économique et non financier et l'intolérance des investisseurs par

rapport à l'investissement à long terme a conduit des groupement de pression à réclamer de plus en plus de bénéfiques, dont aux banques. Ce fait s'est avéré plus particulièrement par rapport à tout ce qui touche les régimes de retraite qui ont oublié que le long terme ne s'arrêtait pas à 24 heures « à l'exception du vendredi où il faut attendre la réouverture de la bourse du lundi ». Il devient dès lors primordial de remettre l'économie au centre, et non la finance qui doit retrouver son rôle historique d'intermédiaire financier.

### ***Où en sommes-nous ?***

Le développement économique n'appartient plus exclusivement aux Etats-Unis. Nous sommes face à un processus que chaque continent, chaque pays vit avec plus ou moins de profondeur et dans un délai de plus en plus court. Les pays dits émergents, peuvent être considérés comme les nouveaux pays industrialisés, une finalité de la connexion de l'humanité.

L'un des facteurs de développement économique se fonde sur la croissance économique tant qualitative que quantitative. Le développement quantitatif se fonde sur l'évolution de la population mondiale qui crée tout autant de nouveaux consommateurs potentiels.

Le développement quantitatif repose bien sur l'accès à de nouveaux pays au bien-être selon le modèle occidental. Si les Etats-Unis et l'Europe d'après-guerre ont représenté le premier pôle quantitatif de consommation, l'avènement de la Russie, du Brésil, de l'Inde et de la Chine ont représenté en quinze ans, une source de revenus non négligeable pour les investisseurs. Les Amériques sont intégrées, l'Asie et le Moyen-Orient également. Seul l'Afrique semble représenter un potentiel encore non qualifiable tant la disparité des frontières, qui ne respectent pas la diversité des peuples, sont une source de conflits déstabilisants. Face à une telle perspective, nous sommes face à deux défis économiques majeurs :

### ***Le premier défi économique***

L'humanité n'est pas prête de changer son train de vie. Le plus grand défi réside dans tout ce qui touche les technologies de l'environnement. Celles-ci considèrent aussi bien la géothermie, la gestion des écosystèmes, le solaire, l'éco technique et le génie sanitaire, l'hydrologie, le transport, la biotechnologie environnementale, le recyclage, la chimie atmosphérique, les nouveaux matériaux industriels éco compatibles, l'assainissement de l'air et du sol, la chimie environnementale et l'éco toxicologie et autres assimilables. Comme il

---

en ressort de cette longue énumération, tout le construit est à reconsidérer, l'éco économie offre une génération d'opportunités de développement.

### **Le second défi économique**

L'arrivée à la retraite vers 2025 de la génération du baby boom des années 50/60 est à considérer, d'un point de vue économique, comme l'une des prochaines grandes opportunités de création de richesse du 21<sup>ème</sup> siècle. Dans tous les pays occidentaux, les systèmes de retraite ont constitué des régimes sociaux qui devraient conduire cette génération à disposer de moyens importants pour des dépenses de loisir. Lié à ce développement le besoin de la société doit répondre au prolongement de l'âge de la retraite et des besoins de soins adaptés.

Nous transitons vers une économie de remplacement de biens en lieu et place d'une économie d'accumulation de biens, ce qui a prévalu jusqu'à ce jour. Il convient dans un tel contexte de mettre en place des solutions de mise à disposition de capitaux au service du développement économique industriel favorisant un rendement en adéquation et pérenne sur le long terme.

C'est dans cette vision que la coopérative représente un facteur de développement durable dans tous les sens du terme. La déclaration de l'identité coopérative formulée par l'Alliance coopérative internationale énonce les sept principes de la coopération soit, une adhésion volontaire et ouverte à tous, un pouvoir démocratique exercé par ses membres, une participation économique des membres, une autonomie et une indépendance avérée, l'éducation, la formation et l'information, une coopération entre les coopératives, un engagement durable envers la communauté.

ONE CREATION répond à ces critères et induit une identité de développement économique dont la coopérative représente un *système d'économie sociale, libérale avec conscience environnementale*.

Privilégier une approche à long terme de la mise à disposition de capitaux pour l'économie, permet de renoncer à une forme de « spéculation boursière » et de choisir un rendement industriel et non financier.

### **Rendement industriel**

La notion de rendement industriel recouvre le principe de considérer une prise de participation dans des sociétés à même de distribuer un dividende sur un horizon à court, moyen et long terme. Ces dividendes

doivent découler de l'activité économique de la société considérée et non de la gestion financière de sa trésorerie, lorsque celle-ci est dominante.

Les activités de la Coopérative se concentrent sur la prise de participations à long terme dans des sociétés cotées et non cotées actives dans le domaine des technologies environnementales. Les participations se font dans plusieurs classes d'actif, en direct comme en indirect.

### ***Les défis de demain en six questions/réponses***

*La croissance a-t-elle encore un avenir ?*

Devons-nous parler de croissance qualitative et/ou quantitative ? Le niveau de développement de chaque pays est à mettre en regard de la question et doit nuancer le propos. La croissance telle que nous l'avons connue depuis la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle touche à sa fin. Nous sortons d'une période d'accumulation de biens, pour entrer dans une ère de remplacement de biens ! Dès lors, une considération de croissance quantitative devient désuète et il convient bien de se poser la question du comment se profiler vers une notion qualitative, une acceptation des secteurs économiques qui n'ont plus le même avenir et ceux qui sont en devenir.

*La fiscalité que nous connaissons est-elle durable ?*

Le système de revenus de l'Etat actuel a favorisé une fiscalité basée sur le revenu (impôt), la consommation (TVA et taxes), le produit du capital (dividende et plus-value) avec une défiscalisation du gain en capital qui est réinvesti dans la création d'entreprise ou le développement économique. Aujourd'hui, une valeur importante de dividende est capitalisée pour échapper à une fiscalité potentiellement confiscatoire. A la sortie de la phase de mutation mentionnée précédemment, nous devrions évoluer vers un modèle qui défiscalise le dividende et à l'inverse fiscalise le gain en capital. Il est primordial dans une société de remplacement de biens qu'il subsiste une substance renouvelée à disposition du développement et celle-ci doit se traduire par une meilleure utilisation du rendement de l'investissement qui se matérialise par le dividende.

*Comment le produit du capital devrait-il couvrir les besoins de la communauté ?*

Le subventionnement de secteurs économiques sans avenir devrait être abandonné au profit d'un soutien aux nouvelles opportunités (technologies de l'environnement, nouvelle communauté de

consommateurs que sont les retraités du baby boom des années soixante). Un tel soutien devrait se faire par le biais de partenariats publics/privés (prise de parts de capital-risque de l'Etat qui pourra le redonner au marché avec un revenu relevant) aussi bien au travers de sociétés de capital que de projet pour des infrastructures nécessaires. L'impôt sur les bénéfices des entreprises devrait être abandonné au profit d'une TVA différenciée en fonction des besoins vitaux, respectivement niveau d'utilité du bien de consommation (TVA croissante). Les taxes devraient être réduites afin de diminuer une approche punitive de l'Etat et retrouver une responsabilité collective et coopérative du citoyen. A ces conditions, les budgets publics deviennent plus en ligne avec une situation connue et non plus une espérance probable non garantie gonflant la dette publique.

*Les régimes sociaux doivent-ils se redéfinir ?*

La structure de l'Etat se décompose en trois niveaux : le citoyen, l'entreprise et l'Etat lui-même. Un régime social respectant cette déclinaison doit être favorisé. Pour la Suisse, il a été institué, c'est un fait. L'AVS (l'Etat ou la collectivité) doit garantir la couverture des besoins vitaux. Le 2<sup>e</sup> pilier (responsabilité partagée de l'entreprise et du salarié) doit permettre de maintenir le niveau de vie antérieur (et non de créer un enrichissement individuel) dans un cadre responsable selon le revenu individuel acquis mais de manière collective. Le 3<sup>e</sup> pilier dans toutes ses formes (responsabilité privée) doit permettre à chacun d'être responsabilisé sur le niveau de vie souhaité en fonction dudit revenu acquis. Seule une inflation, et de la législation, et des considérations purement politiques, pourrait conduire à un désaveu de cette construction.

*Existe-t-il encore un avenir industriel ?*

Si nous parlons de tout ce qui touche aux technologies de l'environnement, à savoir la mise à disposition du consommateur de biens respectueux des ressources minières, énergétiques, sanitaires et de l'environnement, nous sommes à l'aube d'un potentiel extraordinaire dont l'apogée devrait converger avec le début de l'aplanissement de la courbe d'évolution de la population. Si l'on admet que cela sera vers les neuf milliards d'êtres humains, nous avons parcouru près de 80 % du chemin avec des impacts sociaux et environnementaux destructeurs. La correction de nos erreurs et la réponse aux besoins futurs sont un potentiel de redéploiement économique important.

### *Quel héritage laisse-t-on à nos enfants ?*

L'héritage environnemental est catastrophique. L'héritage social est dans sa globalité, pour les pays faisant un effort dans ce sens, en nette amélioration. La finance a atteint ses limites et devient destructrice pour sa partie sans contrepartie économique, sociale, environnementale et humaine. Il convient de revenir à des vraies valeurs, favorisant la libre entreprise, la mise à disposition de capitaux de risque aux entrepreneurs, de développer les notions de relations de confiance entre les personnes à même d'épargner et de mettre à disposition cette épargne au profit de l'économie. La coopération et les échanges directs (et non au travers de contrats virtuels sur des options non en relation avec des échanges de biens) se doit de retrouver sa place. Seulement à ce moment -là nous pourrons dire que nous aurons transmis à nos enfants l'héritage de nos parents.

### **Conclusion**

La coopérative représente un système d'économie sociale libérale avec conscience environnementale qui préserve l'ensemble des partenaires économiques et sociaux. Par sociale, les principes précédemment énumérés de la coopération s'en trouvent de fait valorisés par le but de ONE CREATION. Par libérale, il convient en tout temps de favoriser la libre entreprise, en lui assignant un partenaire copropriétaire et non investisseur, la finalité étant fondamentalement différente puisque le premier recherchera un rendement pérenne alors que le second cherchera un gain en capital. En se profilant dans le domaine des technologies de l'environnement, ONE CREATION se prépare au changement de paradigme évoqué de développement économique aussi bien durable, que social et respectueux de l'environnement. ONE CREATION est une réponse aux défis du 21<sup>ème</sup> siècle et souhaite inverser la tendance de la finance financière au profit de « la finance positive », responsable.

#### **PROFIL DE LA COOPÉRATIVE ONE CREATION**

Ses cofondateurs sont des institutions de prévoyance de droit public et de droit privé ainsi que des personnes morales et physiques. Ils représentent l'ensemble des secteurs de l'économie. Par leur statut d'associé, ils sont directement impliqués dans le développement de la société.

La coopérative offre une réponse durable au développement économique. Son but lui confère, entre autres, le droit de prendre des participations dans des sociétés actives dans les technologies de l'environnement. Ces



participations sont effectives à tous les stades du développement industriel. Ce fonctionnement résulte de la prise de conscience de la nécessité d'un déploiement économique intégré pour une évolution durable de l'économie, de l'environnement et de notre Société.

L'engagement des associés représente leur volonté d'affirmer un alignement de convictions dans le soutien à toute action permettant de contribuer au développement économique. Ceci tout en respectant l'environnement et en participant à un réel concept favorisant un développement industriel économique durable. Le choix de la structure de coopérative répond à la congruence des besoins de capitaux tant pour l'économie que pour des actionnaires qui agissent comme copropriétaires des prises de participations de la coopérative.

ONE CREATION s'engage dans le développement durable :

- Envers la Société  
En soutenant uniquement des investissements durables.  
Par le partenariat industriel, en ayant ainsi un rôle d'accompagnement, de soutien et d'amplificateur du développement économique.
- Envers l'Environnement  
Le but de la Coopérative constitue en lui-même un message fort porté par ses associés auprès des autres acteurs de la Société.  
En apportant un soutien direct à toute action d'éducation et de soutien dans la prise de conscience de la préservation de l'environnement.
- Envers une éthique  
La structure de société coopérative s'accompagne d'un engagement à titre individuel de chaque associé. Chacun d'entre eux dispose d'un droit de vote indépendamment de son engagement capitalistique. Ceci répond à un fort alignement de convictions environnementales par une action soutenue.
- Envers la bonne gouvernance d'entreprise  
Elle engage le dialogue avec toutes les sociétés qu'elle décide d'accompagner ou de soutenir. Dialogue auquel les associés sont conviés par leur engagement propre éventuel.  
Elle poursuit en outre son but économique en promouvant les principes de bonne gouvernance, notamment la transparence.

ONE CREATION se concentre sur l'un des deux pans de croissance économique présentant un réel avenir de développement.

ONE CREATION et la coopérative en général se concentrent sur le rendement du capital et non sur le gain en capital. Il convient de valoriser la coopérative pour les investisseurs qui acceptent un horizon à long terme.

ONE CREATION veut apporter une réponse en se positionnant sur un pan de développement économique de croissance qui permet de générer des revenus stables et potentiellement croissants.

ONE CREATION s'adresse à l'ensemble des partenaires sociaux, de par son statut spécifique et renforce la nécessité de réduire la volatilité de la bourse qui peut mettre, entre autres, en danger les régimes sociaux constitués.

ONE CREATION s'adresse à l'ensemble des partenaires sociaux, de par son statut spécifique, et renforce la nécessité de réduire la volatilité de la bourse qui peut mettre en danger les régimes sociaux constitués.

ONE CREATION, en offrant une solution non spéculative dans le développement de l'accompagnement capitalistique de l'économie, représente une transmission de valeur réelle aux générations futures en misant sur l'environnement et en recherchant la pérennité du rendement économique de ses participations.

ONE CREATION affecte une partie de ses revenus à des projets environnementaux qui favorisent le bien de tous.

ONE CREATION va entamer un dialogue avec l'économie pour mettre en valeur les sociétés qui agissent pour une modification de leur comportement de développement économique en intégrant une démarche plus respectueuse de l'environnement. Ceci représente un véritable héritage de transmission.

---

## Vers un renouveau du modèle coopératif

Christophe Dunand

*Directeur de Réalise, entreprise sociale d'insertion, Chargé de cours à la Haute Ecole de Gestion Genève, Membre du comité d'APRÈS-GE, Chambre de l'économie sociale et solidaire*

### **Les coopératives : un modèle d'entreprise innovant, responsable et durable**

Depuis la révolution industrielle, les coopératives ont répondu au besoin de solidarité des individus, des familles et des collectivités, face aux maladies, aux incendies, aux accidents climatiques, etc. Mais durant les Trente Glorieuses (qui ont duré 40 ans en Suisse...), le modèle coopératif a pu sembler obsolète. Le développement de l'Etat Providence et la capacité de l'économie à proposer pendant cette période un emploi décent et rémunérateur à l'immense majorité des travailleurs ont internalisé la solidarité dans l'économie et l'Etat.

Depuis quelques années néanmoins, de nouvelles coopératives innovent de manière particulièrement pertinente face aux enjeux écologiques, sociaux et économiques du 21<sup>ème</sup> siècle. Face aux enjeux actuels, les coopératives ont comme qualité notable une relation forte et durable avec les parties prenantes, un ancrage local qui les met à l'abri d'une délocalisation, ainsi qu'un engagement à long terme. Face aux enjeux du développement durable, force est de constater que les coopératives ont généralement, malgré leurs limites, une meilleure capacité à répondre aux défis que les entreprises dont le but unique est la maximisation du profit à court terme.

A défaut de pouvoir toutes répondre aux critères exigeants de l'économie sociale et solidaire telle qu'elle est définie par Après-GE et Après-VD<sup>1</sup>, de nombreuses coopératives peuvent en général être classées dans le groupe des « entreprises responsables ». A titre d'exemple, la Migros est certainement bien plus responsable que les nouveaux « hard discounters » de la distribution. Mais d'autres coopératives montrent qu'il est possible de faire bien plus encore au plan écologique et social. A Genève, on peut citer comme exemples la coopérative des Jardins de Cocagne, active dans l'agriculture contractuelle de proximité, les coopératives participatives de logement

---

<sup>1</sup> [www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch) et [www.apres-vd.ch](http://www.apres-vd.ch)

impulsées par la Codha (Coopérative de l'habitat associatif), ou encore Itopie, coopérative de services informatiques.

### ***Le modèle coopératif est devenu invisible et le secteur n'est pas fédéré***

Dès la fin des années 80, plusieurs coopératives ont été confrontées à une pression concurrentielle forte – et leur contribution sociétale était remise en question par la prospérité des décennies précédentes. Par conséquent, la spécificité du modèle coopératif fut dépréciée. De nombreux témoignages que nous avons pu recueillir auprès de dirigeants de grands groupes coopératifs, notamment dans le cadre des rencontres du Mont Blanc<sup>2</sup>, laissent penser que, des années 1980 à 2000, les problèmes de compétitivité ont été attribués au modèle coopératif lui-même et à ses prétendues lourdeurs (notamment dans le fonctionnement démocratique). L'arrivée de nouveaux managers engagés pour redresser la barre, sans connaissance du modèle coopératif et ne partageant pas toujours les valeurs historiques des institutions, semble souvent avoir mené à une modernisation des coopératives, non pas à partir des valeurs, mais au contraire contre celles-ci. Des recherches sont à mener pour vérifier ces hypothèses.

En parallèle de ces changements au sein des coopératives, les organes de promotion économique cantonaux, qui sont nés alors que le modèle coopératif avait déjà disparu des écrans radar, ont également négligé les coopératives. A Genève, avant la création de la Chambre de l'économie sociale et solidaire, les créateurs d'entreprise étaient informés sur tous les statuts juridiques possibles pour leurs structures, sauf la coopérative. Le sentiment qui semble prévaloir plus largement dans les milieux économiques est que, hormis les services publics, seules les sociétés à but lucratif sont capables de produire des biens et des services. Il n'est d'ailleurs plus possible de constituer une banque coopérative en Suisse. D'autre part, dans les années 1990, racheter une entreprise sous forme coopérative à Genève s'est révélé impossible pour l'entreprise de construction et de génie civil Scrasa, contrainte par les banques à créer une SA.

Finalement, les écoles de management avaient, jusqu'à peu, complètement exclu de leurs programmes les coopératives et, plus généralement les entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le premier cours sur les entreprises sociales englobant la forme

---

<sup>2</sup> [www.rencontres-montblanc.coop/](http://www.rencontres-montblanc.coop/), Réunion biennale des dirigeants de l'économie sociale mondiale à Chamonix.

coopérative est proposé par le soussigné à la Haute Ecole de Gestion de Genève depuis 2008.

Ainsi, alors que des millions de Suisses consomment des biens et des services de coopératives chaque semaine, les coopératives sont devenues, depuis la seconde guerre mondiale, « invisibles » au niveau de leurs spécificités. Contrairement à de nombreux pays, tels que la France, le Canada, l'Italie, etc., les coopératives suisses ne sont pas fédérées entre elles et n'ont pas de politique de coopération. La Mobilière n'a pas de relations privilégiées avec sa cousine la banque Raiffeisen, et cette dernière n'a pas de politique spécifique en direction des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Aucune grande coopérative suisse n'était présente aux dernières Rencontres du Mont Blanc, alors que de nombreuses coopératives d'Amérique Latine et d'Amérique du Nord ont traversé l'Atlantique pour y participer. L'alliance coopérative internationale (ACI) a déplacé son siège de Genève à Bruxelles, sans qu'aucun média local ne le relève.

### ***Les coopératives, une idée ancienne pleine d'avenir***

La fin de l'épisode économique faste des Trente Glorieuses, limité dans le temps, remet la question de la solidarité sur le devant de la scène. Les enjeux écologiques s'ajoutent en plus aux questions sociales. Une nouvelle génération de coopératives a vu le jour et, depuis peu, on semble observer un « renouveau coopératif » au sein des grandes coopératives dont le statut a été conservé (nombre de coopératives ont été transformées en SA ou ont fait l'objet de montages complexes entre SA et entités de statut coopératif). Le modèle coopératif s'est montré par ailleurs efficace pour faire face aux crises économiques et au risque de rachat indésirable (OPA).

Si ce renouveau coopératif se confirme, on peut imaginer que le processus d'isomorphisation par rapport à des entreprises capitalistes classiques, à l'œuvre depuis les années 70, prenne fin. Il est aussi possible d'imaginer qu'à l'avenir se consolident des pratiques économiques plus responsables au sein des grandes coopératives « historiques ». Pour reprendre l'exemple de la distribution, il est facile d'observer que les deux grandes coopératives suisses ont un engagement sociétal supérieur à leurs concurrents hard discounters gérés dans une logique unique de maximisation du profit.

La capacité des coopératives à répondre aux enjeux du développement durable est une caractéristique essentielle, mais elles offrent d'autres avantages qu'il est urgent d'étudier, comme leurs valeurs, capables de motiver des collaborateurs dont les exigences

éthiques augmentent. Nous le constatons année après année auprès de nos étudiants à la HEG de Genève, nombreux à chercher une alternative aux entreprises sans éthique. Du côté de leurs clients, même si cela reste pour le moment timide ou limité à quelques secteurs, les spécificités coopératives sont un argument marketing important. Les citoyens suisses ont adhéré au principe Max Havelaar pour un certain nombre de biens importés. Pourquoi ne pourraient-ils pas appliquer le même principe pour leur choix de supermarché, d'assurance, de banque, etc. ?

Le renouveau coopératif implique toutefois des mesures spécifiques. Les grandes mutuelles françaises, fortes de milliers d'employés, forment à nouveau leurs collaborateurs aux valeurs coopératives. Les grandes mutuelles et coopératives à l'étranger s'engagent aussi de plus en plus à collaborer en priorité avec des entreprises aux valeurs proches et à soutenir des projets innovants dans l'économie sociale et solidaire. Elles ont recommencé à communiquer sur ces valeurs pour se différencier de leurs concurrents « commerciaux non coopératifs ». Les citoyens consommateurs, potentiellement « consomm'acteurs », doivent connaître la différence entre un supermarché coopératif et un supermarché capitaliste. Ils doivent comprendre que le prix le plus bas cache en général des coûts sociaux ou écologiques élevés et généralement une qualité bien moindre. Finalement, les universités et HES commencent à réagir et développent des recherches, des cours et des formations continues pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Dans ce contexte, les dirigeants des coopératives helvétiques gagneront beaucoup à intégrer les forums d'échanges et de rencontres internationaux, où se cultivent les valeurs coopératives et s'échangent les idées innovantes. De plus, une Fédération des coopératives, au-delà de la récente communauté d'intérêts pour les coopératives<sup>3</sup>, voire une intégration progressive dans les Chambres de l'ESS pour les coopératives qui en respectent les critères, semble par ailleurs incontournable pour favoriser ce renouveau et développer une information et un lobbying commun. Finalement, les organes de promotion économique devraient aussi rapidement combler leurs lacunes ou renvoyer explicitement les personnes vers les organisations spécialisées que sont les récentes Chambres de l'ESS<sup>4</sup>. Le forum

<sup>3</sup> <http://iggenossenschaftsunternehmen.ch/>

<sup>4</sup> APRÈS-GE, APRÈS-VD, ainsi que apres-BEJUNE (en création). Un guide spécifique a été édité par APRÈS-GE : créer une entreprise sociale et solidaire (en pdf sur le site [www.apres-ge.ch](http://www.apres-ge.ch))

---

organisé à Lucerne en septembre 2012 ainsi que ce colloque romand en sont peut-être une première étape ?

### ***Pour conclure***

Les coopératives suisses ont dû se moderniser, comme toute entreprise dans une économie en mutation rapide. Penser que leur problème d'efficacité organisationnelle et d'attractivité de leur offre venait d'un modèle et de valeurs obsolètes nous semble faux, ou partiel. Après avoir tenté de « faire comme les autres entreprises », il s'agit d'inverser la perspective et de retrouver pleinement les valeurs historiques, tout en adaptant leur application aux défis et standards actuels.

Les coopératives sont des exemples pour les entreprises à but commercial qui cherchent à devenir responsables. Elles sont attractives pour les nombreux travailleurs qui se rendent compte qu'être une partie prenante (salariés coopérateurs à l'exemple de Raiffeisen) vaut mieux que d'être une ressource, humaine, mais jetable. Les nouvelles coopératives, engagées sur le long terme, sont aussi particulièrement innovantes comme on peut le constater sur le terrain.

Il est urgent de faire savoir aux décideurs et aux citoyens/clients en quoi l'engagement coopératif consiste et pourquoi tout citoyen capable d'agir de manière responsable et voulant contribuer au développement durable devrait privilégier les coopératives et les entreprises de l'ESS dans ses choix économiques.

Enfin, une telle évolution positive en direction d'une économie plus responsable et durable implique de pouvoir s'appuyer sur des études et des données. Il n'y a plus eu d'étude scientifique sur le sujet en Suisse depuis des années, alors qu'il existait une « Société chrétienne d'économie sociale » à l'Université de Genève à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle.