

Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 3/19

Michaël Gonin

Quand s'intéressera-t-on vraiment aux coopératives ?

Verbands-Management, 45. Jahrgang, Ausgabe 3 (2019), S. 25-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Luisa Wagenhöfer
Layout: Luisa Wagenhöfer / Paulusdruckerei, Freiburg/CH
Fotomaterial: Thema «Bienen»: istockphoto.com
ISBN: 978-3-909437-56-6
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

La Chronique

Quand s'intéressera-t-on vraiment aux coopératives?

Michaël Gonin

2012 fut déclarée année internationale des coopératives par l'ONU. Pourtant, en Suisse, la coopérative est restée très discrète pendant cette année. Depuis, les choses n'ont pas changé. Cette forme semble rester ignorée par la majorité des acteurs politiques, économiques et académiques, malgré sa stabilité, sa gouvernance attrayante pour les jeunes en quête de sens au travail et sa compatibilité avec l'économie de marché. N'est-il pas temps de sortir de nos ornières et de voir ce qui pourrait être fait avec cette forme juridique?

Il semble que seuls deux événements ont marqué, en Suisse, l'année internationale des coopératives: un colloque en Suisse alémanique ainsi qu'un autre à l'Université de Lausanne. En dehors de cela, très peu de personnes se sont apparemment soucies de cette thématique. Et les quelques recherches effectuées préalablement au colloque organisé à Lausanne ont mis en évidence le désintérêt profond, de la part de l'académique autant que du politique et de l'économique, pour cette forme juridique.¹

Au niveau académique, les nombreuses facultés et écoles de gestion semblent ignorer la coopérative. Les publications sur la situation suisse restent très très rares, voire inexistantes.² La thématique de la coopérative n'est pas non plus abordée dans les cours de gouvernance ou de droit des affaires. Lorsqu'elle l'est, c'est donc dans le cadre de cours ou d'instituts spécialisés, comme la communauté d'intérêt des entreprises coopératives en lien avec l'Université de Lucerne (qui se focalise, comme son nom l'indique, sur les grandes coopératives souvent proches du modèle de gouvernance des entreprises traditionnelles), les recherches sur l'Économie Sociale et Solidaire (cf. le CAS en entrepreneuriat social à la HEG Fribourg), ou l'étude plus récente en lien avec l'Institut de Management à but non-lucratif de Fribourg (cf. Löffel 2019, cette édition, p. 14). La relégation de ce modèle à des instituts ou

projets spécialisés transmet néanmoins un message malheureux: Le modèle coopératif serait réservé à quelques acteurs économiques spécifiques, hors du marché économique traditionnel, et n'est pas intéressant pour l'étudiant ou futur cadre standard. Pour ce dernier, il ne reste que le modèle de gouvernance de la société anonyme promu par le modèle néolibéral.³

Ce manque d'intérêt se retrouve également dans le domaine de la politique économique. Une brève recherche sur les sites web et brochures des organes de promotion économique romands révèle que la forme juridique de la coopérative n'est, la plupart du temps, pas mentionnée comme une option possible aux côtés des autres formes. De même, la Confédération ne semble soutenir cette forme juridique que dans le cadre de la coopération économique et l'aide au développement, *dans d'autres pays*.

Des implications concrètes

Cette double négligence, par l'académique et par le politico-économique, n'est pas sans conséquence sur la pratique économique et sur la liberté réelle des acteurs économiques à choisir la coopérative comme forme juridique pour leurs activités. Des discussions informelles avec divers acteurs du terrain mettent en avant deux défis fondamentaux pour la coopérative – qui ne sont pas directement liés à la forme juridique elle-même.

D'une part, les coopératives existantes peinent à trouver des employés qui saisissent pleinement les spécificités de la culture et de la gouvernance coopérative. Par conséquent, elles se voient contraintes à employer des personnes qui tendent à créer une culture ainsi qu'un mode de gestion et de leadership proches de ceux de la société anonyme – plutôt que de contribuer au développement de la vision originale de la coopérative. Les coopératives doivent donc commencer par « déformer » leurs nouveaux employés ayant étudié la gestion, puis leur apprendre à penser et conduire une organisation selon d'autres principes, com-

binant la logique de marché avec la gouvernance coopérative. Cela impose une charge sur les coopératives que les autres formes juridiques n'ont pas.

D'autre part, les entrepreneurs lançant une nouvelle entreprise ne prennent pas en considération la coopérative comme forme juridique possible pour leur projet – simplement parce que personne ne leur en a parlé. Et ceux qui décident néanmoins de s'y intéresser abandonnent souvent rapidement en raison de nombreuses difficultés, notamment:

- la difficulté à trouver des coachs, mentors et structures qui peuvent les conseiller de manière approfondie sur cette forme juridique et les accompagner sur le moyen terme dans ce projet. Du coup, ces entrepreneurs préfèrent ne pas ajouter au risque économique de tout entrepreneuriat le risque de choisir une forme pour laquelle le suivi pourrait être difficile, même si elle serait appropriée pour leur situation.
- la difficulté à trouver du financement, non pas forcément parce que le projet serait mauvais ou la forme juridique de la coopérative dangereuse en soi, mais parce que les banques n'ont souvent pas les outils et indicateurs nécessaires pour pouvoir évaluer la qualité et la viabilité du projet – refusant ainsi le financement faute de pouvoir évaluer les risques.

Si ces affirmations reposent principalement sur des entretiens informels et méritent d'être confirmées par une étude systématique, elles semblent néanmoins être cohérentes avec le manque de visibilité de cette forme dans les diverses sphères académiques et politico-économiques. De plus, elles pointent vers un effet de cercle vicieux: moins il y a de coopératives, moins il y a d'experts et de possibilités de financement, moins cette forme est choisie et promue par les acteurs.

Une stabilité étonnante

Ce manque d'intérêt pour les coopératives pourrait nous laisser indifférents (du moins ceux d'entre nous qui n'ont pas d'attrait particulier pour l'idéal d'une gouvernance partagée) si les rares études sur les coopératives ne mettaient pas autant en avant leurs forces par rapport à d'autres formes juridiques. Au niveau mondial par exemple, les banques coopératives ont beaucoup mieux résisté à la crise financière de 2008. En Suisse, les coopératives offrent environ 3 % des places

de travail, mais le chiffre d'affaire des dix plus grandes d'entre elles représentent environ 10 % du PIB suisse et, tous secteurs confondus, les coopératives ont connu une croissance supérieure aux entreprises capitalistiques. Une étude des données des registres du commerce romands montre également que les coopératives semblent plus durables que les sociétés anonymes: alors que 70 % des coopératives créées entre 1880 et 1889 existent encore en 2012, seuls 42 % des sociétés anonymes de cette décennie sont encore en activité (pour les données de cette section, cf. Fritschi 2011; Gachet and Gonin 2013b).

Revitaliser les coopératives

Au vu de ces faits, on ne peut que se demander si, par négligence davantage que par décision volontaire et consciente, les recherches, enseignements et promotions économiques financés par l'État ne conduisent pas à un favoritisme marqué envers un type spécifique d'économie de marché, de forme juridique et de gouvernance. Deux questions se posent alors: Est-ce légitime que l'État oriente autant le choix des formes juridiques par les étudiants, chercheurs et entrepreneurs? Le rôle de formation objective et de développement de l'esprit critique des étudiants n'est-il pas menacé, remplacé par une conception étroite de l'économie de marché ainsi que de l'entreprise et de la gouvernance / direction d'entreprise?

On ne peut que saluer les initiatives de recherche, de mise en réseau et de formation naissant dans ce domaine. Néanmoins, comme indiqué plus haut, tant que ces initiatives resteront confinées à des instituts ou organismes particuliers, la pensée unique risque de dominer notre économie – et les coopératives resteront confinées aux marges, sans accès aux ressources privées et publiques mises à disposition d'autres acteurs économiques. Certes, un tel biais est probablement involontaire, mais il reste une entrave profonde à la liberté d'entreprendre justement prônée par le modèle économique dominant.

Que faire à partir de là? Une mesure d'équité basique serait déjà d'inclure la coopérative dans les divers tableaux comparatifs des formes juridiques proposés par les offices de promotion économique. La mise à disposition, par ces mêmes organes ou organes affiliés, « d'experts en coopérative » en plus d'experts dans les autres formes juridiques représenteraient une étape supplémentaire.

Au niveau de la recherche, il s'agit d'étendre les diverses études sur l'entrepreneuriat et l'économie aux coopératives, afin d'avoir des indicateurs plus précis ainsi que des données globales. Ceci permettrait aux banques ainsi qu'aux organes définissant les lignes directrices de notre économie de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Finalement, au niveau de la formation, les cours de gouvernance, de leadership, de stratégie ainsi que de droit des affaires devraient inclure des modules sur les spécificités des coopératives et comparer les forces et faiblesses des divers modèles.

De manière générale, alors que de nombreux employés, surtout parmi les plus jeunes, cherchent un sens plus profond et des possibilités d'identification plus fortes avec leur employeur, la coopérative présente de nombreux atouts. Si l'État n'a pas forcément à favoriser une forme juridique plutôt qu'une autre, il n'a pas non plus à en défavoriser l'une par rapport aux autres – pas même par négligence.

Notes

- ¹ Les éléments qui suivent sont principalement tirés des Actes de ce colloque (Gachet and Gonin 2013a), également disponible en pdf: wp.unil.ch/ess-vd/files/2014/11/Actes-La-coop%C3%A9ratives-un-mod%C3%A8le-davenir-Final.pdf.
- ² En Suisse romande, aucune publication académique majeure n'a été trouvée par les organisateurs du colloque entre 1973 (une étude des coopératives agricoles) et les Actes du colloque publiés en 2013.
- ³ Et même ici, on peut regretter que la recherche sur les PME soit souvent faite dans des projets spécifiques, laissant ainsi le modèle de la multinationale cotée en bourse dominer la compréhension des sociétés anonymes, quand bien même la majorité de ces dernières sont des PME et/ou des entreprises familiales fonctionnant sur un modèle différent.

Bibliographie

- Fritsch, H. (2011). La Coopérative, outil de lutte contre les excès du capitalisme. *PME Magazine*, 2011. Michael. 2217.
- Gachet, N. & Gonin, M. eds. (2013a). *La coopérative, un modèle d'avenir? Colloque interdisciplinaire sur le présent et devenir des coopératives en Suisse romande*. Lausanne: Université de Lausanne, projet ESS-VD.
- Gachet, N. & Gonin, M. eds. (2013b). Les coopératives en Suisse romande: Un bref état des lieux. In: *La coopérative, un modèle d'avenir? Colloque interdisciplinaire sur le présent et devenir des coopératives en Suisse romande*, edited by Nicolas Gachet and Michaël Gonin, 18–32. Lausanne: Université de Lausanne, projet ESS-VD.

Das Wichtigste in Kürze

In der Schweiz werden Genossenschaften sowohl von Politik als auch Wirtschaft vernachlässigt. Dies bleibt nicht ohne Folgen. Einerseits haben bestehende Genossenschaften Schwierigkeiten, Mitarbeiter zu finden, die die Besonderheiten der Kultur und der kooperativen Unternehmensführung vollständig verstehen. Andererseits ziehen Unternehmer diese Rechtsform aufgrund mangelnden Wissens nicht in Erwägung. Obwohl Forschungs-, Netzwerk- und Ausbildungsinitiativen in diesem Bereich begrüssenswert sind, wird jedoch wahrscheinlich ein einziges Denken unsere Wirtschaft dominieren, solange diese Initiativen auf bestimmte Institute oder Organisationen beschränkt bleiben. Dadurch bleiben Genossenschaften auf Margen beschränkt, ohne Zugang zu privaten und öffentlichen Ressourcen zu erhalten. Um Abhilfe zu leisten, müssten die positiven Aspekte der Rechtsform hervorgehoben werden, wie beispielsweise der Bedarf an Eigenkapital bei Unternehmensgründungen. Darüber hinaus sollte mehr zu Genossenschaften geforscht werden und auch in der Lehre auf die Besonderheiten von Genossenschaften hingewiesen werden. So kann gewährleistet werden, dass Genossenschaften nicht länger benachteiligt sind.

Der Autor



Michaël Gonin / michael@gonin.ch

Dr. Michaël Gonin ist Dozent für Social Entrepreneurship, Nonprofit- und wertorientierte(s) Management und Karriere – und dies aus betriebswissenschaftlicher, theologischer sowie empirischer Perspektiven. Diese Themen hat er im Rahmen seiner empirischen Studie über Social Enterprises sowie eines Theologie-Masters mit Fokus auf Arbeit und Gesellschaft (Vancouver) vertieft. Er unterrichtet an der Universität Freiburg/CH und ist Dekan der Haute École de Théologie in St. Léger.