



Succès. Ringardes, les coopératives? Pas pour Migros et Coop. Ni pour les millions de Suisses qui en sont partenaires.

La coopérative, outil de lutte contre les excès du capitalisme

Vieillotes, ringardes, les coopératives? Au contraire, elles reviennent à la mode, car elles permettent d'éviter la pression des actionnaires, qui exigent des résultats à court terme. Et ça marche! La preuve en Suisse, qui en compte 9600, dans tous les secteurs.

HARALD FRITSCHI

Quand on entend parler de «coopérative», on pense d'abord à un regroupement de petits producteurs pour mieux résister au marché. On pense moins à Coop, fondé en 1895 et générant un chiffre d'affaires de près de 20 milliards de francs en 2009 pour quelque 53 000 collaborateurs. Ou Migros, fondé en 1941 et qui

est en tête des coopératives avec un peu moins de 25 milliards de chiffre d'affaires (2009) pour 83 780 employés. Dans le peloton de tête encore La Mobilière, la plus vieille coopérative d'assurance privée, qui a vu le jour en 1826. Plus de la moitié des Suisses (4,5 millions sur 7,8 millions) sont membres de Coop ou de Migros et font donc partie de deux groupes puissants qui jouent un grand rôle dans

notre économie puisqu'ils détiennent plus de 50% de parts de marché du commerce de détail et sont les plus grands employeurs nationaux. Dans l'ensemble, les coopératives ont une croissance supérieure aux autres entreprises et emploient 10% des actifs suisses dans des secteurs aussi divers que l'industrie, le commerce, la banque ou les assurances. Malgré cela, elles restent méconnues.

D'après le spécialiste des données économiques, Dun & Bradstreet, il y a 9600 coopératives enregistrées en Suisse dont 448 génèrent un chiffre d'affaires supérieur à un million de francs. Les dix premières arrivent à un total de 233 milliards de francs, grâce notamment aux banques et assurances. Et les 12 plus grandes coopératives ont généré un bénéfice net de 2,8 milliards de francs.

Les années de crise 2008 et 2009 semblent ne pas avoir touché les coopératives. Les plus grandes ont toutes enregistré des bénéfices, les plus petites presque toutes. Parmi celles-ci, 123 ont cumulé un bénéfice de 642 millions ce qui représente 5,2 millions par entreprise. En 2008, seules deux ont enregistré une perte d'un million alors qu'en 2009, trois coopératives étaient dans les chiffres rouges à hauteur de 23 millions de francs, dont une assurance qui a perdu 22 millions à cause de la grêle.

Quelle est la recette de cette résistance? Leur philosophie de commerce, et un fort ancrage local. De plus, elles ne visent pas la croissance à tout

En Suisse, les dix plus grandes réalisent un chiffre d'affaires de 223 milliards de francs.

prix. Un exemple parlant est la Raiffeisen, créée en 1902. «Notre banque appartient à nos clients», précise son CEO, Pierin Vincenz.

La centrale de Saint-Gall – elle aussi une coopérative – appartient aux différentes banques Raiffeisen de la région. «Nous appliquons le modèle de la décentralisation et nos clients apprécient», ajoute Pierin Vincenz. Sans cacher que ce modèle a aussi ses inconvénients. «Les processus de prise de décision prennent plus de temps et il n'est pas toujours facile de gérer nos réseaux.»

Le succès enregistré donne raison à Raiffeisen. Dans le retail banking, elle est en troisième position avec une part

de marché de 20% au niveau de l'argent des clients et 15% au niveau hypothèques.

«Nous nous focalisons sur les domaines que nous maîtrisons, ce qui nous limite à la Suisse», commente le CEO.

En tête des coopératives, on trouve à la 3e place, après les deux géants de la distribution, le groupe agricole Fenaco avec un chiffre d'affaires annuel supérieur à 5 milliards. Les propriétaires de Fenaco sont les coopératives Landi qui comptent 46 000 membres, principalement des paysans. Fenaco aussi ne veut pas se plier au diktat de la rentabilité du capital. «Toujours plus d'entreprises cherchent à l'éviter», confie Willy Gehriger, CEO du groupe agricole. Pour lui, l'esprit coopératif est toujours vivant. «Même si on l'a oublié un peu ces derniers temps.»

ENCOURAGEANT. Willy Gehriger n'a pas beaucoup de marge. La branche subit de multiples pressions politiques. Pour trois des quatre secteurs dans lesquels Fenaco est actif, il prédit des temps difficiles ces cinq prochaines années. Le secteur agricole (engrais, semences) sera plutôt stagnant, alors que la commercialisation des fruits, légumes et viandes souffrira de la réduction des marges, tout comme Agrola (énergie), qui est actuellement la vache à lait de Landi. Reste que, pour l'instant, les résultats sont encourageants puisque Fenaco a grandi d'environ 23% ces cinq dernières années. «Grâce à notre structure coopérative, nous avons une grande flexibilité sur le marché», remarque Willy Gehriger.

Une autre coopérative qui enregistre une croissance audessus de la moyenne est le plus grand assureur suisse, La

Pourquoi ma nouvelle société est une coopérative



Olivier Ferrari, fondateur de Coninco (société de conseils financiers) et de One Creation (société de prise de participations).

Pour ma nouvelle société, One Creation, j'ai choisi la forme juridique de la coopérative, qui présente plusieurs avantages. D'abord, tous les associés sont égaux en droit de vote, ils savent qu'ils n'encaisseront que des dividendes et, quand ils sortent, ils ne touchent que la valeur nominale de leur part. Donc pas de pression sur le management pour réaliser des gains en capitaux à court terme. En plus, la définition de la coopérative implique une «action commune des associés». C'est très différent de la société anonyme (SA), où l'on assiste souvent à un jeu de pouvoir. Les actionnaires importants, soit par leur apport en capital, soit parce qu'ils possèdent des actions

privilegiées, veulent imposer leur point de vue aux autres. Dans la coopérative, pas de ça. C'est la collaboration qui prime puisque la prise de pouvoir n'est pas possible. Tous les associés ont les mêmes droits. On est donc dans un environnement plus altruiste que celui d'une SA. Aujourd'hui, franchement, la coopérative est la seule forme juridique d'entreprise qui permette de rester dans une dynamique de développement en évitant les excès que l'on a connus avec le capitalisme ces dernières années. En effet, le sens de la SA a été dévoyé ces dernières années. Les investisseurs à long terme ont été remplacés par des boursicoteurs qui cherchent une plus-value à très court terme, ce qui peut devenir déstabilisant pour l'entreprise. La coopérative permet d'éviter cet écueil, puisque les gestionnaires peuvent vraiment privilégier une approche à long terme. C'est important, car dans notre domaine d'activité, la prise de participations dans des sociétés industrielles, la recherche systématique de gains boursiers immédiats ne permettent pas de planifier un développement de ses activités à long terme.

Mobilière. Au premier semestre 2010, le marché suisse a enregistré une évolution de 0,7% dans le secteur non-vie, La Mobilière 3,6%. «Les sept dernières années, notre croissance était supérieure dans tous les domaines et avec un très bon rendement»,

se réjouit le CEO sortant et futur président, Urs Berger. Il relativise néanmoins ses bons chiffres: «La coopérative ne garantit pas automatiquement le succès.» Lors de fortes croissances, les coopératives ont du mal à trouver des capitaux. Néanmoins, elles ont d'autres ►

► avantages. «Nous pouvons prévoir et planifier à long terme, souligne Urs Berger. Dans les années profitables, La Mobilière accroît ses réserves, ce qui fait que nous sommes l'assurance avec le meilleur capital-risque. Notre but est de rétrocéder à long terme la moitié de notre bénéfice à nos 1,5 million d'assurés.» Dernièrement, c'étaient 110 millions de francs, malgré la crise et les pertes boursières. Cette proximité des clients et les salaires des dirigeants relativement modestes pèsent positivement pour l'image de l'entreprise. Comme beaucoup de coopératives, La Mobilière se base sur une longue tradition. Elle a été fondée en 1826 en tant que première assurance privée en Suisse sous cette forme juridique. Le XIXe siècle a connu un boom dans la création de

Dans une coopérative, les processus de prise de décision prennent plus de temps.

coopératives. Raiffeisen a vu le jour, ainsi que nombre de coopératives d'artisans, de constructeurs et de commerçants, dont la Coop. Aider pour être aidé était la devise. Cette forme d'entraide existait déjà au Moyen Age, notamment parmi les paysans, fromagers ou métayers. Certains subsistent toujours, mais ne répondent plus aux exigences modernes. Toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, se doit de s'adapter en permanence aux transformations des marchés si elle veut rester

compétitive. Même si les coopératives subissent moins de pression sur les marges que les sociétés anonymes, elles sont obligées de fusionner ou d'acquiescer d'autres acteurs pour rester des entités performantes. Ainsi, Coop a gagné fortement en compétitivité après avoir acquis le statut de coopérative. Seulement, après les récentes acquisitions, la part coopérative ne représente plus que 50% du chiffre d'affaires de Coop. L'autre moitié est représentée par Interdiscount, TransGourmet ou Fust. Toutes des sociétés anonymes.

INNOVER. La vie des coopératives n'est depuis longtemps plus de tout repos. Qui n'avance pas recule ou, pire, disparaît. Ce qui sera prochainement le cas de nombreuses coopératives immobilières de taille modeste qui ne pourront plus résister à une forte concurrence des SA, fonds et caisses de pension. Ces derniers ont les reins solides pour acheter les terrains à construire hors de prix. «Les coopératives perdent des parts de marché, regrette Louis Schelbert, conseiller national des Verts et président de l'Association suisse pour l'habitat. Pour maintenir ses parts de marché, l'association devrait construire 2500 logements par an. Un objectif inatteignable.» Seul remède, construire plus de logements d'utilité publique. Les coopératives qui sortent du lot sont aussi celles qui innovent. Telle la Coopérative caisse suisse de voyage Reka ou la société de car sharing Mobility, qui sont à la pointe du progrès en ce qui concerne leur technique informatique ou les outils de marketing. Ce qui se reflète dans leurs chiffres. Reka a augmenté son chiffre d'affaires de 70%

Les principales coopératives de Suisse



WILLY GEHRIGER
Le CEO de **FENACO** va de succès en succès avec les deux plus importantes marques du groupe, Volg et Landi.
CA: 5400 millions. **Effectif:** 8292
Siège: Berne. **Fondé en** 1916



URS BERGER
Malgré la crise, et une planification à long terme, le CEO de **LA MOBILIÈRE** a pu reverser 110 millions à ses clients.
CA: 2930 millions. **Effectif:** 3603
Siège: Berne. **Fondé en** 1826



HERBERT BOLLIGER
Dans le groupe **MIGROS**, ce sont dix coopératives régionales qui définissent une stratégie très conservatrice.
CA: 24950 millions. **Effectif:** 83780
Siège: Zurich. **Fondé en** 1941



PIERIN VINCENZ
La coopérative **RAIFFEISEN** est la troisième banque suisse. En se concentrant sur ce qu'elle sait faire.
CA: 2350 millions. **Effectif:** 9553
Siège: Saint-Gall. **Fondé en** 1902



HANSUELI LOOSLI
Après le rachat de TransGourmet, **COOP** devancera (enfin) Migros en termes de chiffre d'affaires.
CA: 19730 millions. **Effectif:** 52974
Siège: Bâle. **Fondé en** 1895

Source: Bilanz, chiffres 2009

en dix ans. Mobility a encore fait mieux. Fin juin, elle avait 93 700 clients enregistrés, 2350 véhicules répartis sur 1200 emplacements dans 450 communes. Soit 3000 clients, 50 véhicules et 50 emplacements de plus que fin 2009. Pour beaucoup d'observateurs de marché, les coopératives étaient des dinosaures condamnés à disparaître tôt ou tard. Un avis que ne partage pas Franco Taisch, professeur d'économie à l'Université de Lucerne, qui a analysé le marché depuis un certain temps et qui siège également

au conseil d'administration de Raiffeisen. D'après lui, il y a toujours eu des coopératives prospères, mais on ne les a pas perçues comme telles. Suite à la crise financière récente, les entreprises misent moins sur les bénéfiques. C'est ce qui ressort d'une enquête auprès des entreprises prospères. «La société attend plus d'une entreprise que des bénéfiques records», analyse Franco Taisch. Urs Berger le confirme: «Dans les années de crise, faire profiter les clients et la collectivité est plus important que faire des bénéfiques». ■

Photos: DR