

DÉCRYPTAGE

LE COCKPIT DE L'ÉCONOMIE NATIONALE ET INTERNATIONALE

L'assemblée générale de Raiffeisen, le 10 novembre prochain, s'annonce tumultueuse.



Le pouvoir dilué des coopérateurs

PAR JEAN-PHILIPPE BUCHS Les membres des coopératives, par exemple chez Migros et Coop, peinent à faire entendre leurs revendications en raison de la lourdeur des structures organisationnelles.

PHOTOS: GAETAN BALLY / KEYSTONE

LA NOMINATION DU NOUVEAU président de Raiffeisen Suisse aurait dû être une formalité. Or, il n'en sera rien. L'assemblée générale extraordinaire des délégués de la coopérative, qui se tiendra le 10 novembre à Brugg-Windisch (AG), s'annonce tumultueuse! La candidature de Guy Lachapelle est en effet contestée par plusieurs fédérations régionales en raison des risques en termes de réputation pesant sur celui qui dirige actuellement la Banque Cantonale de Bâle. Ces risques découlent des procédures ouvertes à l'encontre de plusieurs responsables de l'établissement soupçonnés de violation de la loi sur le blanchiment d'argent. Pour Raiffeisen Suisse, l'enjeu est capital. Le troisième groupe bancaire helvétique derrière UBS et Credit Suisse compte sur l'arrivée d'un président irréprochable afin de tirer un trait sur l'ère de Pierin Vincenz, lequel a été mis en détention préventive par la justice zurichoise entre les mois de mars et de juin 2018 pour gestion déloyale.

Les accusations d'enrichissement personnel auxquelles doit faire l'ancien patron de Raiffeisen posent la question de la gouvernance et de la structure de l'entreprise. Afin de faire évoluer son organisation avec la folle croissance qu'elle a enregistrée au cours des dix dernières années, d'aucuns s'interrogent sur un changement de son statut juridique. En juin dernier, la Finma (l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers) a contraint ses dirigeants à «procéder à un examen approfondi des avantages et des inconvénients d'une transformation de Raiffeisen Suisse en une société anonyme, dans la mesure où la forme juridique et la structure de l'actionariat exercent une influence considérable sur les exigences en termes de gouvernance d'entreprise».

Constituées sous la forme coopérative, les 246 Banques Raiffeisen sont juridiquement indépendantes les unes des autres. Elles sont propriétaires

de Raiffeisen Suisse dont la fonction est d'assumer la conduite stratégique et commerciale de l'ensemble du groupe. Composée de 164 membres issus des 21 fédérations régionales, l'assemblée des délégués est l'organe suprême de Raiffeisen Suisse: elle approuve ses comptes, élit son conseil d'administration, modifie ses statuts, etc. Aujourd'hui, c'est cette structure qui est décriée. «Sa transformation en société anonyme ne va pas de soi. Elle tuerait l'esprit de coopérative et entraînerait une perte considérable de clients car la population y est très attachée», observe Dominique Freymond, consultant et fondateur d'Alderus Consulting.

L'exemple de deux assureurs

Des solutions existent cependant pour conserver la forme coopérative au sein d'une entreprise, comme le montrent les modifications opérées jadis par deux autres acteurs helvétiques de l'assurance. En 1999, La Mobilière Suisse a eu besoin de moderniser sa structure juridique afin de pouvoir adapter sa stratégie aux changements radicaux du marché de l'assurance. Pour y parvenir, elle a décidé de transférer les activités commerciales de la coopérative à une société anonyme et de se doter d'une holding destinée à gérer les participations du groupe. La coopérative n'a pas disparu pour autant: elle est la propriétaire de la société holding et veille à garantir l'orientation mutualiste de La Mobilière.

Dix ans plus tôt, une autre compagnie a procédé à une modification de structures encore plus profonde. En 1989, la Vaudoise Assurances a non seulement fondé une holding, mais elle a ouvert partiellement son capital au public par le

biais d'une introduction en bourse. Depuis lors, la coopérative Mutuelle Vaudoise n'a plus de compétences opérationnelles, mais reste l'actionnaire majoritaire de Vaudoise Assurances Holding avec 67% du capital et 91% des droits de vote. «Notre introduction en

**L'INTRODUCTION
EN BOURSE DE VAUDOISE
ASSURANCES
L'A FORCÉE «À FAIRE
PREUVE DE DAVANTAGE
DE DISCIPLINE»**



Pour Dominique Freymond, consultant, le statut de coopérative laisse plus de liberté d'action à ses dirigeants.

bourse nous a forcés à faire preuve de davantage de discipline», explique son président Paul-André Sanglard. Le maintien de la coopérative a joué un rôle décisif pour permettre de sauvegarder l'indépendance de la compagnie face aux multiples tentatives de rachat qu'elle a subies au cours des trois dernières décennies.

Outre Raiffeisen Suisse, La Mobilière et la Vaudoise, trois autres grands groupes helvétiques appartiennent à des coopérateurs: Coop et Migros, dont les chiffres d'affaires avoisinent pour chacun les 30 milliards de francs, et Fenaco, acteur incontournable pour les agriculteurs, avec 6,5 milliards de francs. Selon les estimations de la Communauté d'intérêt d'entreprises coopératives, ces dernières représenteraient 12% du produit intérieur brut de la Suisse.

Plusieurs avantages

Depuis la crise financière de 2008, le concept de coopérative a le vent en poupe. Cette dernière serait une alternative aux sociétés anonymes, surtout à celles cotées en bourse qui sont accusées de maximiser les profits et de favoriser les actionnaires au détriment des autres partenaires de l'entreprise. «La structure coopérative nous permet de réfléchir à long terme. Elle constitue un avantage certain par rapport aux acteurs soumis à la pression des activistes et des marchés financiers axés sur la performance à court terme. Comme nous ne versons pas



Bernard Rüeger, administrateur de Coop:
«La structure coopérative nous permet de réfléchir à long terme.»

de dividendes à des actionnaires, nous pouvons réinvestir nos bénéfices en faveur de nos clients», explique le Vaudois Bernard Rüeger, membre du conseil d'administration de Coop.

Les graves manquements dans la gouvernance d'entreprise de Raiffeisen Suisse constatés par la Finma montrent toutefois que ce type de sociétés ne permet pas de se prémunir contre les dérives de ses dirigeants. «Le conseil d'administration et la direction générale disposent d'une liberté d'action plus importante dans une coopérative que dans une société anonyme cotée en bourse et soumise à la pression constante exercée par les actionnaires. Même si leurs membres sont sélectionnés en fonction de leurs compétences, les risques de dérapage existent», estime Dominique Freymond.

Chez Migros, le président de la direction générale estime que les mécanismes de contrôle fonctionnent: «Nous avons pris toutes les mesures nécessaires. En théorie, nous avons établi toutes les règles de gouvernance et de compliance nous permettant d'éviter toute dérive. Il peut toutefois y avoir des écarts dans la mise en œuvre, et tout ne peut pas être contrôlé. En fin de compte, ce sont des personnes qui commettent des infractions et ne respectent pas les règles établies par l'entreprise», relève Fabrice Zumbrunnen dans une interview publiée dans bilan.ch. Bernard Rüeger partage cet avis et constate que les grandes coopéra-

tives sont devenues davantage transparentes que par le passé. «Chez Coop, le contenu du rapport de gestion est beaucoup plus complet qu'autrefois.

L'assemblée des délégués a poussé le conseil d'administration à agir dans ce sens. Aujourd'hui, le coopérateur veut être informé sur la gestion et la stratégie», relève le Vaudois.

Le casse-tête de la taille

Dans les coopératives, la structure est beaucoup plus lourde que dans une société anonyme composée de l'assemblée générale des actionnaires, d'un conseil d'administration et d'une direction générale sans oublier l'organe de révision. Et plus la taille de l'entreprise grossit, plus le rôle du coopérateur faiblit. «L'un des défis majeurs des entreprises coopératives réside dans la nécessité de répondre aux besoins de ses membres tout en garantissant son bon fonctionnement et sa compétitivité sur le marché. Alors que les sociétaires devraient normalement jouer un rôle de premier plan dans les mécanismes décisionnels de la coopérative, ce défi se complexifie au fur et à mesure que l'entreprise croît», constatent Nicolas Gachet et Michaël Gonin dans les actes d'un colloque qui s'est tenu en 2014 à l'Université de Lausanne.

Prenons le géant orange. Dans une campagne d'affichage, il fait dire à différents individus: «Je suis propriétaire de Migros.» Chacun peut certes devenir coopérateur. On lui offre même une part sociale d'une valeur de 10 francs, mais celle-ci n'est pas rétribuée. En l'acquérant, il devient membre d'une des dix coopératives régionales. Par exemple de Migros Vaud, de Migros Genève, de Migros Valais ou encore de Migros Neuchâtel-Fribourg en Suisse romande.

Avec sa voix, chaque membre peut assister à l'assemblée de sa coopérative afin de se prononcer sur les comptes, désigner le comité coopératif qui représente les intérêts des coopérateurs et des consommateurs face à la direction, etc., et être élu à son administration chargée

de définir la stratégie de la coopérative et de superviser sa direction. S'il fait partie du comité coopératif ou de l'administration, le coopérateur peut être choisi pour entrer à l'Assemblée des délégués de la Fédération des coopératives Migros.

Composée de 111 membres, c'est elle qui est l'organe suprême du géant orange. Parmi ses compétences figurent l'approbation des comptes, la décharge des organes et l'élection d'une partie des membres de l'administration de la Fédération des coopératives.

Autrement dit, le pouvoir du coopérateur se perd progressivement au fil des structures contrairement à celui du détenteur d'un titre d'une société cotée qui a la possibilité de faire valoir ses droits à l'assemblée générale des actionnaires de sa société. ■

PLUS DE 8 MILLIONS DE COOPÉRATEURS

COOP

Chiffre d'affaires: 29,2 milliards de francs
Effectif: 86 000 collaborateurs
Nombre de sociétaires: 2,6 millions

MIGROS

Chiffre d'affaires: 28,1 milliards de francs
Effectif: 105 000 collaborateurs
Nombre de sociétaires: 2,2 millions

RAIFFEISEN

Bilan: 229 milliards de francs
Effectif: 11 100 collaborateurs
Nombre de sociétaires: 1,9 million

MOBILIÈRE

Volume de primes brutes: 3,8 milliards de francs
Effectif: 5300 collaborateurs
Nombre de sociétaires: 1,7 million

FENACO

Chiffre d'affaires: 6,3 milliards de francs
Effectif: 10 000 collaborateurs
Nombre de sociétaires: 42 173

VAUDOISE ASSURANCES

Volume des primes brutes: 1,1 milliard de francs
Effectif: 1570 collaborateurs
Nombre de sociétaires: pas communiqué

Note: Ces chiffres concernent la situation au 31 décembre 2017. Outre les entreprises indiquées ci-dessus, de nombreuses autres coopératives existent en Suisse.