

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 71 (2013)

**Heft:** 3

**Artikel:** Conclusion

**Autor:** Swaton, Sophie / Baranzini, Roberto

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390968>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 13.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# CONCLUSION

SOPHIE SWATON

*Centre d'études interdisciplinaires Walras Pareto, Université de Lausanne*  
*sophie.swaton@unil.ch*

ROBERTO BARANZINI

*Centre d'études interdisciplinaires Walras Pareto, Université de Lausanne*  
*roberto.baranzini@unil.ch*

## QUELLES SPECIFICITES ET POUR QUELS ENJEUX?

En guise de conclusion, nous mentionnerons deux points fondamentaux: le tournant face auquel se trouve aujourd’hui le monde des coopératives et la pression à laquelle les valeurs constitutives du modèle coopératif sont soumises.

Pour ce qui concerne le premier point, en matière de droit, la mise en relief par Hagen Henry de l'évolution de la législation conduit à souligner une forme de contradiction: si l'adoption en 2002 d'une nouvelle Recommandation 193 de l'OIT – suite à la révision de la Recommandation 127 de 1966 – marque la naissance du droit international coopératif, mettant l'accent sur la diversité des formes d'entreprises et visant à inciter les législateurs à maintenir l'identité coopérative, cette recommandation ne précise pas encore le contenu d'un droit y correspondant. Et, paradoxalement, la nouvelle législation tend à appliquer aux coopératives des règles de droit conçues pour les sociétés à capital.

C'est donc bien à un tournant au niveau de la législation du droit coopératif auquel on assiste et que l'on retrouve également dans le portrait que dresse Nathalie Hector des banques coopératives. Ces dernières subissent depuis les années 1980 des réformes qui ne pren-draient plus en considération leurs particularités. De plus, les banques coopératives doivent désormais composer avec une normalisation européenne commune à l'ensemble du secteur bancaire. Ces dernières ont dû à la fois s'adapter à un contexte hautement concurrentiel tout en préservant leur «âme» et leurs valeurs, n'hésitant pas à créer de nouvelles formes d'hybridation en matière d'ingénierie et de stratégie financières.

Le deuxième point que nous souhaitons mettre en relief tient à la volonté d'incarner les valeurs. Les réflexions théoriques n'ont de sens que sur la base des pratiques reconnues et repérées sur le terrain. Comme l'explique Jean-Luc Chautagnat, le principe «une personne, une voix» ne saurait se réduire à un exercice en assemblée générale, mais mérite une interprétation plus étendue. C'est dans la vie quotidienne des coopératives que s'expriment les valeurs et la gouvernance. Or, étonnamment, cette spécificité du modèle coopératif est peu traitée dans la littérature et dans les études. Pourtant, les coopératives auraient grand besoin d'une gouvernance particulière. Il est vrai qu'il existe des freins puissants à la mise œuvre d'une gouvernance démocratique et transparente entre les membres dont il importe d'avoir

conscience, par exemple la confusion des postures et le surinvestissement personnel. Par ailleurs, les principes canoniques tels que Mathieu de Poorter les a explicités permettent au modèle coopératif de mieux s'adapter et d'innover. Cette double spécificité découle de ce que ces principes ne sont pas formulés de manière abstraite, mais en lien avec les plans d'action. L'identité coopérative n'est pas immuable et se construit avec des outils que sont ses principes et ses valeurs, dans un environnement qui évolue constamment.

Aujourd'hui, le contexte est concurrentiel et les coopératives s'adaptent. Le premier enjeu sera que cette adaptation du modèle coopératif se fasse non dans le sens d'une banalisation, mais dans celui de l'innovation. Cette adaptation au sens de l'innovation est clairement souhaitable dans la forme future du droit coopératif. Il y a un choix à faire entre la préservation de l'identité coopérative à travers une harmonisation du droit coopératif dans un modèle «unifié» ou, au contraire, son assimilation à un modèle «unique», celui des sociétés à capital. Dans les banques coopératives, le balancement entre deux options engageant un avenir très différent se perçoit également avec une cohabitation entre deux types de valeurs opposés. Une adaptation du modèle coopératif au sens de l'innovation est donc un premier enjeu de taille pour le troisième millénaire.

En matière de gouvernance des coopératives, le choix du tournant à prendre semble avoir été franchi: comme le souligne Annick Lainé, «l'ère des manageurs» est révolue, au sens d'un calquage inappropriate de méthode de gestion des ressources humaines conçue dans un cadre idéologique précis pour des entreprises traditionnelles sur des structures autres comme les coopératives. Ici encore, une superposition n'est pas pertinente pour les coopératives. D'où la recherche nécessaire d'un idéal type prenant en compte les lieux d'expression variés de la démocratie, à commencer par l'emblématique assemblée générale même si les formes de la démocratie sont multiples et ne se limitent pas à la représentation. Néanmoins, les études sur le sujet sont encore récentes et peu abondantes. Le deuxième enjeu pour le modèle coopératif se situe à ce niveau: élaborer et promouvoir une gouvernance particulière, adaptée aux coopératives, notamment à la double posture des salarié-e-s- souvent associé-e-s.

Parallèlement à cet enjeu d'une gouvernance adaptée se profile un troisième enjeu lié à l'accessibilité des informations relatives au modèle coopératif en général. En effet, à l'exigence d'incarnation des valeurs fait écho l'exigence de diffusion du modèle coopératif, comprenant les recherches en cours et à venir. Tel est le sens de la communication de Stéphane Bertrand et Jean-Pierre Girard présentant les apports concrets d'un sommet international dont le premier a été organisé en 2012 au Québec, un lieu de convergence entre acteurs, théoriciens, praticiens, gestionnaires, décideurs. Loin d'un repli identitaire et théorique réservé aux spécialistes, un tel sommet s'appréhende comme un lieu de rencontre, d'échanges, de diffusion des savoirs et des connaissances en alliant technologie et ouvrages de base. L'un des défis du sommet de 2014 sera sans doute de mettre en lumière les formes innovantes de coopératives qui répondent à de nouvelles demandes de nature économique, sociale et environnementale.

À ce titre, nous évoquerons un quatrième enjeu simplement mentionné dans ce dossier: celui de la durabilité, qui apparaît de plus en plus important dans les critères promus par les nouvelles formes de coopératives. Un nouveau principe relatif à l'environnement sera-t-il ajouté aux autres principes fondant l'identité coopérative? C'est une affaire à suivre, comme celle récurrente relative à la gouvernance, qui émergera sans doute d'abord des pratiques.

D'ailleurs, si l'adaptation et l'innovation apparaissent comme des spécificités du modèle coopératif, c'est bien parce que la théorie et les pratiques s'entremêlent sans cesse. Ce sont les pratiques qui permettent de trancher et de faire la différence avec les entreprises classiques. C'est sans doute sur cette articulation que se joue la question de la filiation à l'économie sociale et solidaire: la théorie a besoin des pratiques pour s'enrichir. Tel sera l'apport de notre prochain dossier, illustrant la capacité adaptative et innovante du modèle coopératif. Plus empirique, il complètera ce premier dossier théorique. Une fois identifiés les nécessaires contours formels, il s'agit de percevoir comment s'incarnent les principes qui fondent l'identité coopérative.