

**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:** 4

**Artikel:** Le paradoxe des coopératives : échelles et valeurs

**Autor:** Jaggi, Yvette

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-390980>

### **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>**

# LE PARADOXE DES COOPÉRATIVES: ÉCHELLES ET VALEURS

YVETTE JAGGI

*Ancienne syndique de Lausanne, Présidente de la Fondation Microcrédit Solidaire Suisse*

*yjaggi@citycable.ch*

> Longtemps malmenées par le primat de la croissance et du rendement, les coopératives se refont au titre de l'économie sociale et solidaire. A leur échelle d'oligopoles, les groupes Coop et Migros brouillent les valeurs en débordant avec succès le cadre des principes coopératifs.

Mots-clés: coopératives, principes fondateurs, économie sociale et solidaire, Coop et Migros, conflit de valeurs.

«Les coopératives rappellent à la communauté internationale qu'il est possible d'allier la viabilité économique à la responsabilité sociale». Cette déclaration prononcée en 2012 par M. Ban Ki-moon, secrétaire général des Nations Unies, sonne bien dans le contexte de l'Année internationale des coopératives. Mais elle ne dit rien de ce qui distingue ces dernières des entreprises constituées en sociétés de capitaux et poursuivant un objectif de maximisation du profit, sans omettre de montrer juste ce qu'il faut de sensibilité vis-à-vis de l'homme et de l'environnement.

Or les coopératives fondent leur action sur des valeurs qui dépassent la bienséance entrepreneuriale et mettent en œuvre des principes exigeants: adhésion volontaire et ouverte à tous, pouvoir démocratique exercé par les membres, participation économique de ces coopérateurs, formation des dirigeants élus, des gestionnaires et des employés, transparence des affaires, engagement envers la communauté et pour son développement durable, coopération entre coopératives au sein de structures régionales, nationales et internationales. Même si la grande échelle fait de longue date partie de l'idéal coopératif – l'Alliance coopérative internationale s'est constituée en 1895 – les sociétés fondées sur la mutualité, la démocratie et la transparence conviennent plutôt à une économie de proximité, de circuits courts, de contacts directs entre les producteurs-fournisseurs et leur clientèle. Ces modes de fonctionnement caractérisent d'ailleurs le «tiers secteur» de l'économie sociale et solidaire, auquel on rattache communément les sociétés coopératives et autres organisations à but non lucratif ou visant une «lucrativité limitée», selon la jolie expression déjà consacrée.

Est-ce à dire que les coopératives n'aspirent pas à la croissance? que leurs membres manquent d'ambition? que ces entreprises se contentent d'une viabilité minimale, correctement rémunératrice pour leurs membres mais insuffisante pour financer leur propre développement? Il

y a de tous ces freins dans l'aspiration au partage équitable et régulier héritée des Pionniers de Rochdale.

Cette philosophie généreuse ne garantit évidemment pas le succès économique sur des marchés où les coopératives se trouvent confrontées à des entreprises autrement compétitives. Et l'histoire du mouvement coopératif fournit maints exemples de sociétés et de fédérations disparues, souvent après des décennies d'activités plus ou moins rentables. Selon les pays et continents, les coopératives scolaires, artisanales, ouvrières, forestières, financières ne sont plus qu'un lointain souvenir, ranimé ici ou là par l'heure de l'innovation sociale. En Europe, les coopératives agricoles se maintiennent, celles d'habitation aussi. Mais les coopératives de consommation, les plus connues historiquement, ne survivent plus que localement, sauf dans les pays où elles ont la puissance d'entreprises dominantes ou quasi monopolistiques comme en Finlande ou, bien sûr, en Suisse.

Mais Coop et Migros méritent-elles encore la qualification de coopératives, elles qui certes fédèrent chacune des organisations régionales mais regroupent en outre des dizaines de sociétés et d'enseignes offrant une très large palette de produits de consommation et de services? Leur spectaculaire succès commercial est dû à leur renoncement à l'idéal coopératif, en particulier à ses dimensions de mutualité et de proximité tout comme de gestion démocratique et participative. La remise d'une part sociale n'a plus cours chez Coop où le non refus de l'hebdomadaire maison tient lieu d'adhésion, ce qui explique le phénoménal effectif de 2'950'000 membres à fin 2012. A la Migros où l'effectif des sociétaires dépasse les 2'100'000 personnes à la même date, l'adoption des comptes annuels se fait par correspondance et la carte de vote, remise dans un magasin, s'échange contre une plaque de chocolat. Le pouvoir appartient de fait à un conseil d'administration de dix membres chez Coop et de 23 membres (dont dix externes) à la Migros. Dans les deux cas, ils rapportent devant une assemblée composée de 55 délégués des six conseils régionaux chez Coop et de 111 membres représentant les dix coopératives Migros fédérées.

Par-delà ces aspects formels, les deux groupes ont vécu chacun leur histoire et connu des développements qui ont emporté leurs entreprises dans une croissance continue, tant par intégration verticale que par concentration horizontale. Ainsi Coop, créée en 1890 et forte de 556 sociétés coopératives de consommation en 1950, s'est engagée dans un mouvement de fusions internes jusqu'à en arriver à une douzaine de sociétés puis, tout récemment, à six régions de ventes au détail et environ 2000 magasins. De son côté Migros, société anonyme créée en 1925 et transformée en coopérative en 1941, a réduit progressivement de moitié le nombre de ses coopératives régionales, fixé à dix depuis quelques années, exploitant au total environ 630 points de vente. De 1968 à 2008, le chiffre d'affaires du groupe Migros a dépassé celui de Coop, les deux réalisant aujourd'hui ensemble des ventes au détail pour quelque 53 milliards de francs, soit pas moins d'un sixième de toute la consommation finale des ménages suisses. Toujours ensemble, les deux géants de la distribution suisse occupent plus de 160'000 personnes et investissent en moyenne plus de deux milliards de francs par an.

Ces chiffres impressionnantes sont ceux de grandes entreprises dont les succès démontrent que la croissance et la rentabilité s'accommodent fort bien d'une gestion socialement responsable. M. Ban Ki-moon a donc raison, sauf que les deux exemples en question ne sont pas ceux de coopératives inspirées, même lointainement, par les Equitables Pionniers de

Rochdale. Car une application sérieuse des principes fondateurs de la coopérative demeure incompatible avec l'échelle d'un groupe d'entreprises à succès.

Tel est le paradoxe des alternatives économiques – ou des minorités culturelles. Si elles demeurent fidèles à elles-mêmes, elles renoncent à s'imposer. Et si elles renient une partie de leur identité, elles peuvent espérer l'emporter en passant à la vitesse supérieure. Constat qui appelle

la question suivante: faut-il prôner la croissance et les économies d'échelle comme le veut la logique capitaliste, quitte à en payer le coût social? Ou bien favoriser un développement plus durable et de meilleure qualité, en toute conscience du prix à payer, en temps et en argent?

