

# LA LÉGISLATION ALLEMANDE : UN REGARD PARTICULIER SUR LES GROUPEMENTS COOPÉRATIFS

par Hans-H. Münkner\*

*Dans cet article\*\*, l'auteur se penche, à partir de l'exemple allemand, sur les limites imposées par la législation applicable aux coopératives. L'argument proposé est que ces sociétés, à l'instar de toute autre entreprise, sont libres de constituer des groupes et des superstructures et de coopérer avec d'autres entreprises, quelle que soit leur forme juridique, et qu'elles sont libres d'utiliser tous les outils mis au point par les sociétés commerciales traditionnelles pour autant que cela n'entre pas en contradiction avec l'unique objet légitime des sociétés coopératives, à savoir la promotion des intérêts de leurs membres. Pour les professionnels, nombre des dispositions contenues dans les lois qui régissent traditionnellement les coopératives doivent disparaître afin de leur permettre de survivre, quand bien même cela aurait pour effet d'amoindrir leur vocation coopérative. L'auteur suggère que le fait de protéger clairement la vocation des coopératives pourrait se révéler un avantage concurrentiel qui, accompagné de règles spécifiques, permettrait aux coopératives de prospérer en tant que pôles de développement local à la fois fiables et stables dans un environnement en constante évolution.*

\* Université de Marburg, Allemagne.  
Mél. : muenkner@mail.uni-marburg.de

\*\* Cet article a été présenté dans le cadre de l'« Atelier portant sur la législation européenne applicable aux coopératives et sur la mise en œuvre du statut de coopérative européenne, échange de vues et de pratiques », Bruxelles, 22 mai 2005.

---

## La coopération : une économie encadrée

Un système économique basé sur les marchés et la concurrence est en premier lieu réglementé par les principes du droit privé. Même si la législation applicable aux organisations commerciales établit certaines normes et règles, les principes d'initiative privée et de liberté d'association sont des éléments dynamiques essentiels du système juridique allemand. L'Etat élabore et garantit ainsi un cadre juridique favorable au sein duquel s'inscrivent ces initiatives privées. D'un autre côté, elles sont soumises à des contraintes chaque fois que cela est nécessaire pour garantir le bon équilibre entre les intérêts légitimes et les droits de toutes les parties. Il est ainsi fait recours aux contrats ou au droit de propriété, des règles contraignantes sont établies dans le domaine du droit privé et, si nécessaire, du droit public et du droit pénal. Le droit commercial s'inscrit dans ce cadre (Schultz, Reinhardt, 1981, p. 392). En Allemagne, les groupes d'entreprises, y compris les groupes de coopératives, sont un phénomène courant. Par exemple,

le mot « groupe » apparaît dans la dénomination légale de la fédération centrale (nationale) des coopératives de vente en gros, de vente au détail et de services, la ZGV (Zentralverband genossenschaftlicher Verbundgruppen). Les membres de cette organisation ont formé entre eux des groupes coopératifs (voir l'annexe 1).

Par le passé, les groupes d'entreprises intéressaient plus les économistes que les juristes. La loi sur les « entreprises associées » (*Recht der verbundenen Unternehmen*) est longtemps restée très floue, mais commence petit à petit à se préciser. Aux termes de la législation sur les coopératives, la coopération entre coopératives a toujours été considérée comme un élément nécessaire de la structure coopérative (*Genossenschaftsverbund*). Il existe des dispositions récentes qui régissent les cartels<sup>(1)</sup> et les groupes de sociétés et qui s'appliquent principalement aux sociétés anonymes. Ces dispositions sont influencées par la législation de l'Union européenne et le débat est en cours afin de définir dans quelle mesure ces dispositions s'appliquent aussi aux sociétés coopératives.

(1) Ou « ententes ». En Allemagne, les cartels sont interdits, mais les limites entre cartels illégaux et formes légales de coopération d'entreprises sont floues, surtout quant il s'agit de coopération entre PME.

## Une loi est-elle nécessaire pour réglementer les groupes coopératifs ?

Avant tout, sachons faire preuve de prudence vis-à-vis d'un excès de réglementation et gardons à l'esprit les deux citations suivantes : « *S'il n'est pas absolument nécessaire de créer une nouvelle loi, il est absolument nécessaire de ne pas créer cette loi* » (Montesquieu, 1748, I, 3) et « *Toute disposition d'une loi commerciale ne servant pas à protéger les membres, les créanciers et l'intérêt général constitue une restriction injustifiée à la liberté d'association* » (Beuthien, 2003, p 8).

L'exemple danois démontre qu'un mouvement coopératif fort peut exister hors de tout cadre législatif spécifique aux coopératives. En Allemagne, peu de gens ressentent le besoin d'une telle législation. Néanmoins, les problèmes débattus en France au sujet des « groupes coopératifs » présentent également un intérêt dans le contexte allemand.

Si, comme proposé par l'ONU (UN Guidelines, 2001), les coopératives doivent être traitées comme toute autre entreprise ou organisation, alors elles sont fondées à utiliser toute la panoplie des outils existants destinés à favoriser la coopération économique entre les entreprises, à savoir :

- les nouveaux cadres juridiques, par exemple ceux qui régissent les groupements de producteurs ou les groupements d'intérêt économique ;
- les contrats, c'est-à-dire les accords de coopération ;
- les joint-ventures ;
- les franchises ;
- la mise en réseau (réseaux fonctionnels et stratégiques) ;
- les processus d'intégration (à la fois horizontale ou verticale, à plusieurs niveaux).

La question demeure : jusqu'à quel point les sociétés coopératives peuvent-elles s'inscrire dans le cadre de cartels ? Les coopératives

peuvent-elles devenir dépendantes d'autres organisations coopératives ou non coopératives ? A cette question, on peut répondre différemment selon que l'on se place du point de vue de la loi ou du point de vue coopératif. Pour Beuthien, dans les deux cas la réponse est oui (2000, p. 79).

### **Liberté d'association**

Du point de vue de la loi, les coopératives sont libres de se fédérer sur la base de conditions mutuellement agréées. Elles disposent de la liberté de passer des accords contraignants et peuvent accepter l'autorité d'une « entreprise centrale » donnant des directives à l'organe de direction de la coopérative. De même, elles peuvent accepter d'occuper une position subordonnée au sein d'un réseau ou d'un système dans la mesure où, au sein de la société, l'accord a été validé par la majorité qualifiée des membres, pré-requis pour toute affaire concernant les amendements aux statuts de la coopérative en question.

Du point de vue de la coopérative, la construction économique et juridique choisie doit avoir pour objet d'assurer la promotion des membres. L'une des règles fondamentales en droit des sociétés est que le fond détermine la forme (Schultz et Reinhardt, 1981, p. 3 ; Paulick, 1956, p. 50). Au titre de la législation allemande sur les coopératives (loi sur les coopératives de 1889, GenG, avec modifications jusqu'en 2006, section 1), l'unique objet légitime des coopératives est d'assurer la promotion des membres, dans le respect de leur double qualité de propriétaires et d'usagers. Lorsque cette condition n'est pas satisfaite, l'organisation ne peut continuer d'exister en tant société coopérative immatriculée (eG). Elle est alors rayée du registre des coopératives par le tribunal de première instance chargé de tenir le registre des coopératives immatriculées, et doit par conséquent choisir un autre cadre juridique.

### **Diversités des coopératives**

Les éléments du statut de société sont considérés comme des normes internationales : identité des propriétaires et des usagers, contrôle de la coopérative démocratiquement exercé par les membres, caractères non cessible des parts et impartageable des réserves, distribution de ristournes, etc. Dans la pratique, il n'existe pas de type standard de coopérative, mais une grande diversité des organisations dont le seul point commun est l'objectif de promotion des membres. On note donc des différences entre :

- les coopératives de services, c'est-à-dire les coopératives qui fournissent des biens et des services aux entreprises indépendantes ou – par exemple dans le cas des coopératives de consommation – aux ménages de leurs membres. Il s'agit là du type le plus courant ;
- et les coopératives ouvrières de production (coopératives industrielles), dans le cadre desquelles les membres créent leur propre emploi.

Parmi les coopératives de service, Dülfer (1995, p. 91) identifie trois « types structurels » :

- Les « coopératives traditionnelles », dans lesquelles l'unité économique commune est une unité auxiliaire au service des entreprises ou des ménages

des adhérents. Il ne s'agit pas d'une entreprise dans le vrai sens du mot, mais plutôt d'une simple unité de support dans laquelle les adhérents déterminent la politique et la gestion et regardent le gérant comme leur employé, qui exerce ses fonctions pour leur bénéfice et sous leur contrôle.

- Les « coopératives de marché » ou « coopératives ouvertes » visant un objectif de croissance, avec une direction professionnelle largement autonome, développant leurs affaires avec des personnes ou des entités non membres et entretenant un modèle coopératif *a minima*. Elles constituent une étape de transition sur la voie de la transformation en entreprise commerciale, ou « banalisation ».
- Les « coopératives intégrées » qui entretiennent une forte vocation coopérative : pour se développer sur le marché, les membres dépendent des conseils et des recommandations des directeurs qu'ils ont élus pour diriger leur entreprise coopérative conjointe (par exemple, les coopératives de commerçants ou les coopératives agricoles). Également appelées « coopératives fermées » ou « coopératives de professionnels », ces dernières sont établies sur un modèle qui devient de plus en plus important pour l'avenir et incluent ce que l'on appelle les « coopératives de nouvelle génération ».

### Éviter les risques de banalisation

A partir du moment où l'objet d'une coopérative cesse d'être la promotion de ses membres, les règles spécifiques censées soutenir et protéger la quête de cet objectif deviennent autant de barrières à la réalisation d'autres objectifs. La meilleure solution consiste à abandonner le statut de coopérative pour un autre plus adapté, comme celui de SARL (GmbH et Co. KG), de société anonyme à caractère coopératif ou d'association à but non lucratif.

Pour faire face aux problèmes de mondialisation des marchés et d'intensification de la concurrence, les coopératives sont incitées à créer des superstructures, sur la base d'un raisonnement strictement économique. Il s'agit en fait de créer des réseaux stratégiques au sein desquels les réseaux fonctionnels traditionnels – basés sur l'adhésion volontaire à la discipline de groupe – ne peuvent plus fonctionner, comme indiqué récemment par Walter Weinkauff, président d'une fédération régionale de coopératives (*voir l'annexe 2*).

Pour se constituer en groupements, les coopératives disposent d'une panoplie d'outils traditionnels<sup>(2)</sup>, à savoir :

- un ordre de mission soutenu par tous les membres ;
- une charte décrivant la discipline de groupe au sein du système intégré (*Charta der Verbunddisziplin*) ;
- un code de conduite que les membres s'engagent à respecter ;
- des mesures et des sanctions permettant d'assurer le respect de ces dispositions.

Le cadre juridique et administratif reconnaissant le caractère spécifique des coopératives (UN Guidelines, 2001) définit les limites de la banalisation dans la mesure où seules les vraies coopératives (en Angleterre, *bona fide*

(2) Le Fonds de garantie de dépôts des banques coopératives allemandes (*Sicherungseinrichtung*) peut être vu comme un exemple : on passe d'une discipline de groupe volontaire à une coopération organisée dans le cadre de laquelle les droits et les obligations des membres sont clairement définis.

*co-operatives*) peuvent être homologuées. Par exemple, en Allemagne, les sociétés coopératives ayant transféré toutes leurs activités économiques vers des filiales, qui ne jouent qu'un rôle de détenteur du capital de la coopérative et qui assurent la promotion de leurs membres *via* le paiement de dividendes sur le capital investi (*Haltegenossenschaften*), ne peuvent conserver le statut de coopératives.

Reconnaître par la loi le caractère spécifique des coopératives signifie que l'on autorise tout ce qui correspond à l'objet qui fait la spécificité des coopératives et que l'on interdit le reste. Les affaires menées avec des clients non membres posent cependant problème. A l'origine, ces transactions n'étaient pas autorisées (par exemple, en Allemagne, ce n'est qu'à partir de 1954 que les coopératives de consommateurs ont eu le droit de réaliser des transactions avec des clients non membres; les coopératives de crédit n'ont obtenu ce droit qu'à partir de 1973, et ces transactions restent encore interdites aujourd'hui dans les grandes coopératives de consommateurs japonaises). Il faut bien comprendre que les transactions avec des clients non membres diluent le principe d'identité, dévaluent l'adhésion, tirent la vocation de la coopérative vers le bas et, en dernière analyse, remettent en question la raison d'être de la coopérative.

---

## Les différentes formes de groupes coopératifs

### Les structures fédérées

Unions, fédérations, centrales coopératives, systèmes d'intégration verticale ou horizontale (*Verbund*) sont des structures traditionnelles qui caractérisent le mouvement coopératif allemand. Depuis 1934, les sociétés coopératives primaires allemandes ont l'obligation légale d'adhérer à des associations de révision coopérative (section 54, GenG). Lorsque tous les membres de ces structures sont des coopératives, il est plus facile de maintenir la philosophie et l'identité coopératives. Lorsque d'autres formes juridiques d'entreprises participent à ces structures, les problèmes de contrôle sont plus compliqués à résoudre (en fonction du nombre de parts, du nombre de votes, par accord, en fonction de la puissance économique). Les systèmes coopératifs intégrés peuvent être décrits comme des pyramides dans lesquelles le pouvoir est organisé verticalement, du bas vers le haut (*Konzern verkehrt*).

### Les systèmes intégrés

On trouve là des coopératives partenaires, sur un pied d'égalité et qui décident d'obéir à une direction unique, choisie en leur sein (*Gleichordnungskonzern*; voir l'annexe 1) en fonction de leur contribution au capital (ce qui peut poser problème en cas de vote plural) ou par accord, par le règlement interne ou les statuts. Selon la déclaration de l'ACI sur l'identité coopérative de 1995, le principe « Un homme, une voix » n'est pas applicable aux groupes, fédérations ou unions de coopératives. Par définition,

il n'existe pas de rapport de domination et de subordination tant que les partenaires sont de fait égaux. Dans les associations entre des coopératives et d'autres entités juridiques (détenues ou non par des coopératives), se posent des problèmes de domination-contrôle et de subordination, problèmes qui se règlent en fonction du nombre de parts ou de droits de vote des acteurs (par exemple pour le choix des dirigeants).

### **Les cartels ou ententes**

Constitués entre des coopératives et d'autres entités juridiques, les cartels résultent de l'existence d'un accord, d'une action concertée par exemple pour corriger les effets d'une situation de concurrence déloyale. Les critères qui définissent si de telles structures sont autorisées ou interdites sont les suivants : domination du marché (critère d'interdiction), effets d'équilibrage des pouvoirs dans le cas des PME (toléré).

### **Les consortiums**

Il s'agit de la forme de coopération la moins contraignante entre des entreprises (coopératives ou non) souhaitant mener à bien, conjointement, une tâche spécifique, ou encore de groupes ayant un intérêt commun dans le cadre de projets précis et sur une durée limitée.

### **Les formes spéciales de coopération entre toutes sortes d'entreprises**

Il existe diverses formes d'organismes d'investissement conjoints ou d'organisations à but lucratif (section 292, sous-section 1-1 de la loi allemande sur les sociétés anonymes, *Gewinnngemeinschaft*).

### **Filialisation**

Une société coopérative mère peut externaliser certaines de ses activités de service vers des filiales ayant le statut de SA ou de Sarl (GmbH ou Co. KG). L'un des problèmes majeurs est de s'assurer que les objets principaux de ces filiales permettent bien de conserver une orientation coopérative et d'assurer la promotion des membres, car le risque est de voir, par exemple, la filiale prendre une position dominante par rapport à sa société mère dès lors que cette dernière a transféré toutes ses activités économiques vers des sociétés filles et ne perdure que comme une coquille vide (*Haltegenossenschaften*, « holding coopératif »). Il est donc impératif de maintenir une relation claire entre la société mère et les filiales.

### **Concentration par fusion**

En 1995, les dispositions de la loi sur les sociétés coopératives concernant la fusion furent intégrées dans la nouvelle loi sur la transformation des organisations (*Umwandlungsgesetz*, UmwG) modifiée en 2007, remplaçant les anciens sections 93 a-s de la loi sur les coopératives. Cette loi s'applique à toutes les formes d'organisation, y compris les sociétés coopératives. Elle prévoit quatre formes de transformation : fusion (par apport ou nouvelle constitution), scission, apport partiel d'actif et modification de forme

juridique (art. 1, UmwG). Les coopératives allemandes préfèrent la fusion par apport.

## Existe-t-il une manière spécifiquement coopérative de faire des affaires ?

Existe-t-il une différence entre l'économie coopérative selon les valeurs et principes coopératifs, d'une part, et l'économie de la coopération, c'est-à-dire celle mise en œuvre par les sociétés commerciales au service de la satisfaction de leurs investisseurs, d'autre part ? Les personnes qui étudient la question relativement nouvelle de « l'économie de la coopération entre les entreprises » (coopératives ou non) peuvent-elles tirer des enseignements de la longue expérience de l'économie coopérative ? Comment protéger l'identité coopérative au sein des groupes coopératifs ?

Tous les groupes de sociétés doivent répondre aux critères généraux :

- Transparence, obligation de publier des rapports et de faire la publicité de leurs résultats, comptes sociaux et comptes consolidés. Ces documents doivent refléter l'intégralité du groupe et permettre de comprendre ses performances économiques, et non uniquement la manière dont il est juridiquement structuré. Dans les cas où il existe une instance dirigeante centrale, les comptes consolidés doivent être présentés sans tenir compte des relations capitalistiques existantes. Les comptes consolidés sont plus que la simple addition de comptes individuels : ils doivent refléter l'influence qu'une société a sur une ou plusieurs autres et permettre une compréhension globale du groupe en indiquant comment sont affectés les excédents et quel est le statut des réserves impartageables.
- Protection des intérêts des actionnaires minoritaires.
- Protection contre les risques financiers, par exemple si les actifs et la gestion de la société mère ne sont pas clairement séparés de ceux des filiales. Le risque augmente à partir du moment où la structure est transnationale.
- Choix des mécanismes de contrôle appropriés (révision coopérative spécifique, c'est-à-dire révision des performances en plus d'une révision financière, mesure de l'efficacité de l'orientation en faveur des membres, audit social, bilan sociétal, *balanced scorecard*). La logique de contrôle dans une société coopérative (« Un membre, une voix ») est différente de celle en vigueur dans les sociétés dans lesquelles ce sont les investisseurs qui assurent le contrôle (celui qui détient la majeure partie du capital détient le pouvoir de contrôle), et cet élément doit être pris en compte.

Les lois commerciales qui s'appliquent à toutes les entreprises doivent-elles également s'appliquer aux coopératives ? Quel type de contrôle conjoint peut s'appliquer aux coopératives et aux unions de coopératives ? Faut-il que le contrôle soit exercé *via* un accord entre les membres en vue d'harmoniser les décisions ou de mener à bien des actions concertées ou bien encore s'agit-il d'un contrôle dans les faits, basé sur le pouvoir de nommer les dirigeants ?



## ● Problèmes juridiques posés par les activités des groupes coopératifs

Est-il nécessaire de donner une nouvelle définition des groupes coopératifs? Le mot « groupe » a plus une signification économique et sociologique que juridique. Si nous rencontrons des problèmes pour définir clairement les groupes coopératifs, est-ce que cela signifie que nous avons besoin d'une législation spéciale pour nous y aider? Les lois qui régissent les systèmes intégrés et les cartels-ententes visent principalement les sociétés anonymes. Lorsque des coopératives s'unissent pour créer leur propre entreprise, elles tombent sous le coup de ces lois.

La législation sur les coopératives autorise les coopératives à se fédérer à tous les niveaux, à établir des unions et des organisations centrales, des consortiums et autres formes de groupements *ad hoc*. La législation sur les coopératives autorise également les coopératives à créer des filiales; en Allemagne, il faut cependant que l'activité de ces filiales soit en lien avec l'activité principale de la coopérative mère (section 1, sous-section 2, GenG). Il existe un ensemble de textes protégeant les entreprises coopératives contre toute forme d'OPA hostile :

- les droits de vote dans la coopérative primaire obéissent au principe « Un membre, une voix » et la loi définit des restrictions eu égard au transfert ou à la cession des parts;
- les réserves sont impartageables (et un membre cessant d'être membre d'une coopérative n'a aucun droit sur les réserves cumulées);
- des règles spécifiques applicables à l'affectation des excédents privilégient les membres (par le biais des ristournes) plutôt que les investisseurs (dividendes).

En Allemagne, la règle est que le mode de scrutin plural dans les coopératives primaires doit être limité à un maximum de trois votes par membre et, récemment (dès 2006), à un dixième des votes dans les coopératives des entrepreneurs (section 8-2, GenG). Cependant, cette disposition ne s'applique pas aux filiales (qui sont souvent constituées sous le statut juridique de sociétés anonymes). Ces règles sont très différentes de celles applicables en France et en Autriche.

En Autriche, la loi sur les coopératives prévoit dans l'article 27-1 que chaque adhérent a une voix, mais laisse aux coopératives l'autonomie d'introduire le scrutin plural sans limitation, donc même proportionnellement aux parts sociales souscrites. Cette liberté n'est pas appliquée par la majorité des coopératives autrichiennes, qui restent fidèles au principe « Un homme, une voix ».

En France, selon l'article 9 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale, à moins que les lois particulières à la famille coopérative intéressée n'en disposent autrement. Par exemple dans les coopératives agricoles, les adhérents peuvent avoir jusqu'à un vingtième des voix présentes ou représentées à l'assemblée générale (Code rural, article L 524-4). Les Banques



populaires peuvent prévoir des voix proportionnellement aux parts sociales, ainsi que le nombre maximum de voix dont le titulaire peut disposer quel que soit ce nombre de parts (article 1, n° 2, décret du 31 janvier 1918 portant règlement d'administration publique pour l'application de la loi du 13 mars 1917, *JO* du 15 février 1918).

Dans les pays où les règles classiques des coopératives perdurent, une OPA hostile lancée contre une coopérative est impossible. En revanche, dans les pays où ces règles ont été abandonnées, permettant ainsi aux coopératives d'adopter un mode de scrutin plural, d'accepter le statut de membre-investisseur, de rendre leurs parts cessibles et d'émettre différents types de certificats de participation, d'actions préférentielles sans droit de vote, etc., ces coopératives et groupes coopératifs perdent leur spécificité d'organisations d'entraide au service de leurs membres et deviennent des entreprises commerciales comme les autres (c'est-à-dire au service des intérêts des investisseurs et des actionnaires) et sont donc en toute logique soumises à la législation commerciale.

---

## Conclusion

Les groupes coopératifs sont nécessaires et font partie intégrante de la culture des sociétés coopératives, comme l'implique le principe de coopération entre coopératives. Il n'est cependant pas possible de conserver le statut de coopérative et, dans le même temps, de ramener le statut spécifique des coopératives au même niveau que celui des sociétés anonymes et au service des intérêts d'investisseurs au motif que cela permettrait de rester concurrentiel vis-à-vis des conglomérats, cartels-ententes, systèmes de franchise et autres acteurs internationaux quels qu'ils soient.

Les coopératives doivent préserver leur caractère unique, être proches de leurs membres, insister sur leur mode de gestion basé sur leurs valeurs et réaffirmer leur compétence clé, à savoir la gestion de la relation avec leurs membres. Elles doivent utiliser et développer leur propre arsenal afin de lutter contre leurs concurrents commerciaux.

Les coopératives ne doivent pas se transformer en entreprises au service d'investisseurs, avec pour mission de créer de la valeur pour des actionnaires – en d'autres termes, céder à la banalisation ou même ouvrir leur capital tout en restant des coopératives (c'est-à-dire des sociétés au service de leurs membres). Autrement dit, elles doivent faire un choix : soit elles deviennent des entreprises commerciales, voire des entreprises cotées en Bourse, soit elles conservent leur statut de coopératives. Ceci n'exclut pas que les coopératives puissent chercher à être plus efficaces dans l'organisation de leurs activités et puissent viser l'utilisation optimale de ressources rares, à l'instar de toute autre entreprise. La différence réside dans l'objectif spécifique des activités d'une coopérative, à savoir être au service de ses membres et pas (uniquement) au service d'actionnaires et d'investisseurs anonymes.

Les groupes coopératifs font partie intégrante de la culture des organisations coopératives et doivent trouver leur place au sein de cette culture, et cela n'est pas en premier lieu une affaire de législation, mais plutôt une affaire de valeurs. La question est de savoir ce qu'il reste de la culture d'organisation coopérative. En Allemagne, les fédérations de coopératives et le législateur (influencé par les fédérations) ont décidé de considérer les coopératives essentiellement comme des entreprises qui doivent se battre et survivre sur le marché et qui assurent la promotion de leurs membres autant que faire se peut compte tenu des conditions du marché. De nombreuses entreprises coopératives réagissent aux changements de l'économie d'une manière pratiquement identique à leurs concurrentes commerciales, à savoir par des fusions, des systèmes intégrés, le recours à la sous-traitance de leurs activités non rentables. Elles sont à la recherche de nouvelles sources de capital afin de financer leur croissance et leurs investissements en technologies modernes.

L'idée selon laquelle les coopératives primaires sont par nature enracinées dans un tissu local, qu'elles sont de petite taille, qu'elles constituent des entités économiques fiables, basées sur les relations personnelles et qu'elles peuvent être utilisées comme pôles de stabilité locale à une époque de changements rapides et d'instabilité croissante, l'idée selon laquelle elles peuvent représenter un contre-programme contre la mobilité sans limites et la croissance à tout prix est considérée comme une illusion par la plupart des dirigeants de coopératives. Cependant, lorsque les services de l'Etat et les entreprises commerciales abandonnent les villages et les petites villes, on assiste à la création de nouvelles coopératives, et justement pour les raisons que nous venons d'évoquer.

Dans le cadre de la recherche de nouvelles approches en vue de développer plus avant les entreprises coopératives et de leur permettre de s'adapter et de survivre sur des marchés internationaux, beaucoup considèrent que les solutions de type « société anonyme » constituent la seule solution viable. On oublie bien souvent qu'une société coopérative n'est pas une fin en soi, mais plutôt un moyen permettant de promouvoir les intérêts des coopérateurs. En fait, on considère que les actifs des sociétés coopératives sont en quelque sorte du capital « neutralisé », « atomisé » entre des milliers de membres propriétaires et des réserves collectives et qu'en conséquence les actifs ne sont pas effectivement contrôlés. Ces actifs sont gérés par des dirigeants recrutés en dehors de la coopérative et par un conseil d'administration composé de professionnels qui agissent tels des mandataires sociaux, au nom des membres. Aux yeux de ces dirigeants professionnels, les intérêts de la société, les intérêts des salariés et leurs propres intérêts sont prioritaires par rapport aux intérêts des membres, qui, dans le meilleur des cas, sont placés en seconde position, si tant est qu'ils soient pris en compte. Avec une telle approche de la gestion d'une coopérative, les forces de motivation internes de la coopérative – à savoir les intérêts des membres et l'entraide *via* l'action d'un groupe organisé – cessent de fonctionner et les sociétés

coopératives se transforment en « entreprises de salariés », obéissant à leurs propres règles.

Un facteur est souvent négligé dans le cadre des discussions portant sur la réforme de la législation sur les coopératives : il existe des limites aux modifications qui peuvent être apportées au statut juridique des coopératives en vue d'adapter celui-ci aux nécessités du marché. Jusqu'à quel point est-il possible d'adapter le modèle coopératif sans le faire voler en éclats ? A partir de quel moment les adaptations apportées changent-elles la nature même d'une organisation ? Est-il possible d'assurer un avenir aux coopératives en changeant leur objectif et en adaptant leur profil ? Est-il trop tard pour opérer une réorientation ? Dans un tel contexte, citons Oswald Hahn, qui disait : « *Il vaut mieux faire un pas en arrière dans la bonne direction qu'un pas en avant dans la mauvaise.* » ●

## Références

**Beuthien, V.**, 2000, *Genossenschaftsrecht mit Umwandlungsrecht*, Kommentar, 13. Aufl., München.

**Beuthien V.**, 2003, « Wie viel Wandel verträgt die Genossenschaft? », *Marburger Hefte zum Genossenschaftswesen*, 1, Marburg.

**Bialek A.**, 1995, « Perspektiven der Genossenschaft als Organisationsform », *Schriften zur wirtschaftswissenschaftlichen Analyse des Rechts*, Band 24, Berlin.

**Borns R., Hofinger, H.**, 2000, « Der Genossenschaftsverband, Alternative zum Konzern, Österreichischer Genossenschaftsverband », *Schulze-Delitzsch Schriftenreihe*, Band 22, Wien.

**Dülfer E.**, 1995, *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 2. Aufl., Göttingen.

**Groupement national de la coopération (GNC)**, 2003, *Les groupes coopératifs*, numéro spécial, n° 307, janvier.

**Hahn O.**, 1998, « Kreditgenossenschaften : Guter Rückschritt ist besser als falscher Fortschritt », *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, Heft 15/1998.

**Hofinger H., Karner A. (Hrsg.)**, 2004, « Cooperative Governance, Anwendungshilfe für wertorientiertes Management », *Schulze-Delitzsch Schriftenreihe*, Band 27, Wien.

**Münkner H.-H.**, 1996, « Go public and remain cooperative? », *Boletín Asociación internacional de derecho cooperativo*, n° 26-27, Mayo-Diciembre, Universidad de Deusto, Bilbao.

**Münkner H.-H.**, 2000, « Reformen des Genossenschaftsrechts als Reaktionen auf die Herausforderungen des wirtschaftlichen und sozialen Wandels », in Thiemann, Bernd (Hrsg.), *Die Genossenschaften an der Jahrtausend-wende*, Veröffentlichungen der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Band 21, Frankfurt am Main.

**Münkner H.-H.**, 2001, *Legal framework for enterprises with social objectives in Germany*, Marburg.

**Münkner H.-H.**, 2001, « Economie sociale et entreprise promotrice », *Recma*, n° 281.

**Münkner H.-H.**, 2002, « "Nutzer-orientierte" versus "Investor-orientierte" Unternehmen, Argumente für eine besondere Betriebswirtschaftslehre förderungswirtschaftlicher Unternehmen », *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, 97, Göttingen.

**Münkner H.-H.**, 2004, « Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework », in Borzaga C., Spear R. (eds.), 2004, *Trends and challenges for co-operatives and social enterprise*, Trento.

**Paulick H.**, 1956, *Das Recht der eingetragenen Genossenschaft*, Karlsruhe.

**Schultz D., Reinhardt R.**, 1981, *Gesellschaftsrecht*, 2<sup>e</sup> édition, Göttingen.

**Theurl Th., Schweinsberg A.**, 2004, *Neue kooperative Ökonomie*, Tübingen.

**UN Guidelines**, 2001, *Aimed at creating a supportive environment for the development of co-operatives*, A/56/73, E/2001/68, adopted at 88<sup>th</sup> plenary session, 19 December 2001, A.RES.56.114.

## Annexe 1

### Définitions

**Groupe:** ensemble d'entreprises indépendantes (aux statuts juridiques distincts), mais opérant dans le cadre d'une direction et d'un contrôle conjoints. Un groupe n'est pas une entité juridique à part entière. Cette absence de caractère certain se reflète dans la qualité des groupes coopératifs et des groupes de sociétés. Lorsque des coopératives se regroupent avec d'autres entités légales, le danger est de voir les coopératives perdre leur identité de coopératives.

**Gleichordnungskonzern**, association de partenaires égaux, dans le cadre d'une direction conjointe: association d'entreprises juridiquement indépendantes, dans le cadre d'une direction commune, mais n'entraînant pas qu'une entreprise devienne dépendante d'une autre (section 18, sous-section 2 de la loi allemande sur les sociétés anonymes). Cette disposition s'applique non seulement à certains aspects de certaines unités, mais également aux entreprises associées dans leur ensemble.

Ce type d'association diffère:

- des cartels-ententes classiques dans lesquels l'une des entreprises a une position dominante;
- des réseaux stratégiques, dans lesquels une société centrale (*hub firm*) créée à l'initiative de plusieurs entreprises a la capacité d'influencer les performances des entités de second rang.

Par exemple, dans le secteur des banques coopératives en Allemagne, on assiste de plus en plus au développement d'un cartel-entente du type classique (DZ Bank AG Konzern) principalement détenu par des coopératives primaires, mais avec une structure de gouvernance bénéficiant d'une large indépendance.

## Annexe 2

### Le système intégré des banques coopératives allemandes nécessite de nouvelles règles

Le 3 mai 2005, Hanno Mußler publiait en page 16 du *Frankfurter Allgemeine Zeitung* un article rédigé à partir d'un entretien avec Walter Weinkauff, président de l'Association régionale de révision coopérative de Hesse-Thuringe. Cet article est intéressant à plus d'un titre et nous en reproduisons ici quelques passages.

Pour Walter Weinkauff, le besoin de refondre l'articulation entre les banques coopératives primaires et les organisations qui leur fournissent produits et services<sup>(1)</sup> ne faisait aucun doute : « *Nous avons besoin de nouvelles règles du jeu afin d'éviter que le système coopératif intégré ne continue de souffrir et de perdre des parts de marché* », déclarait-il, faisant référence à la crise de confiance parmi les partenaires du système intégré des banques coopératives allemandes et aux conflits d'intérêts entre les 1 300 banques coopératives primaires de tailles diverses.

L'article précisait que, lors des réunions des délégués de la Fédération nationale des banques populaires et des Banques Raiffeisen (BVR), près d'un quart des banques affiliées refusaient de suivre la direction du conseil d'administration de la BVR : « *Une atomisation de la représentation des intérêts va créer le chaos dans tout le système.* » Le président de l'Association régionale de révision coopérative assignait ainsi à son association le rôle de « *sauvegarder l'efficacité des banques coopératives locales* ».

Walter Weinkauff plaidait pour des règles à la fois plus contraignantes, plus efficaces et plus transparentes, tout en se prononçant contre la création de la banque directe : « *Là n'est pas la question. Une banque directe ne se contente pas de fournir des services spécialisés, comme la Norisbank, par exemple, qui fournit des services de crédit à la consommation. La banque directe vise la totalité de la relation client et se pose donc en concurrent direct des banques locales. [...] Une banque coopérative locale doit être en mesure de proposer des produits et des services compétitifs par rapport aux produits et aux services offerts par la banque directe via Internet. [...] A l'heure actuelle, l'organisation faîtière qui chapeaute les Banques populaires et les Banques Raiffeisen – la DZ Bank – ne le permet pas.* »

Rappelant que les agences de notation n'évaluent que la DZ Bank, la solvabilité de cette dernière étant déterminée sans que soient pris en compte les banques locales et le fonds de garantie coopératif qui lie ces banques locales à la DZ Bank, le président déclarait : « *Ce dont nous avons besoin, c'est d'un système de notation qui tienne compte du système intégré dans son ensemble, comme pour le groupe des banques d'épargne de la région de Hesse-Thuringe.* »

Concernant le fait que les fournisseurs de services qui font partie du système financier intégré coopératif offrent des conditions spéciales

(1) C'est-à-dire entre les Banques centrales coopératives (DZ Bank AG et WGZ eG) et la société d'épargne immobilière et de crédit immobilier Schwäbisch Hall et le Union Fund.

aux grandes coopératives primaires, non sans agacer les autres, le Walter Weinkauff affirmait que « *nous ne pouvons pas nous transformer en un système intégré de courtiers. [...] Au cours des dernières années les tendances de développement sur les marchés se sont traduites par une augmentation de la pression sur les coopératives primaires* ».

Le journaliste H. Mußler concluait son article en évoquant l'introduction d'éléments de motivation et de procédure de contrôle au sein des groupes coopératifs. Pour l'auteur, « *les Banques populaires et les Banques Raiffeisen ne devraient pas percevoir de commissions* » sur les primo-contrats. Il serait plus juste, au contraire, que les banques coopératives perçoivent une commission annuelle sur les ventes déjà réalisées. « *De cette manière, les banques coopératives primaires qui préfèrent vendre des produits et des services extérieurs au système se verraient désavantagées.* »