



Enjeux stratégiques et de gouvernance dans les coopératives

Olivier Roussy, membre du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse
16.12.2020

Thèmes de la présentation

La coopérative : caractéristiques principales et avantages

La structure coopérative selon Raiffeisen

La nouvelle gouvernance du Groupe Raiffeisen

La Stratégie du Groupe Raiffeisen 2025

La coopérative

caractéristiques principales et avantages

Définition de la société coopérative

Art. 828 A. Société coopérative du droit des obligations

La société coopérative est celle que forment

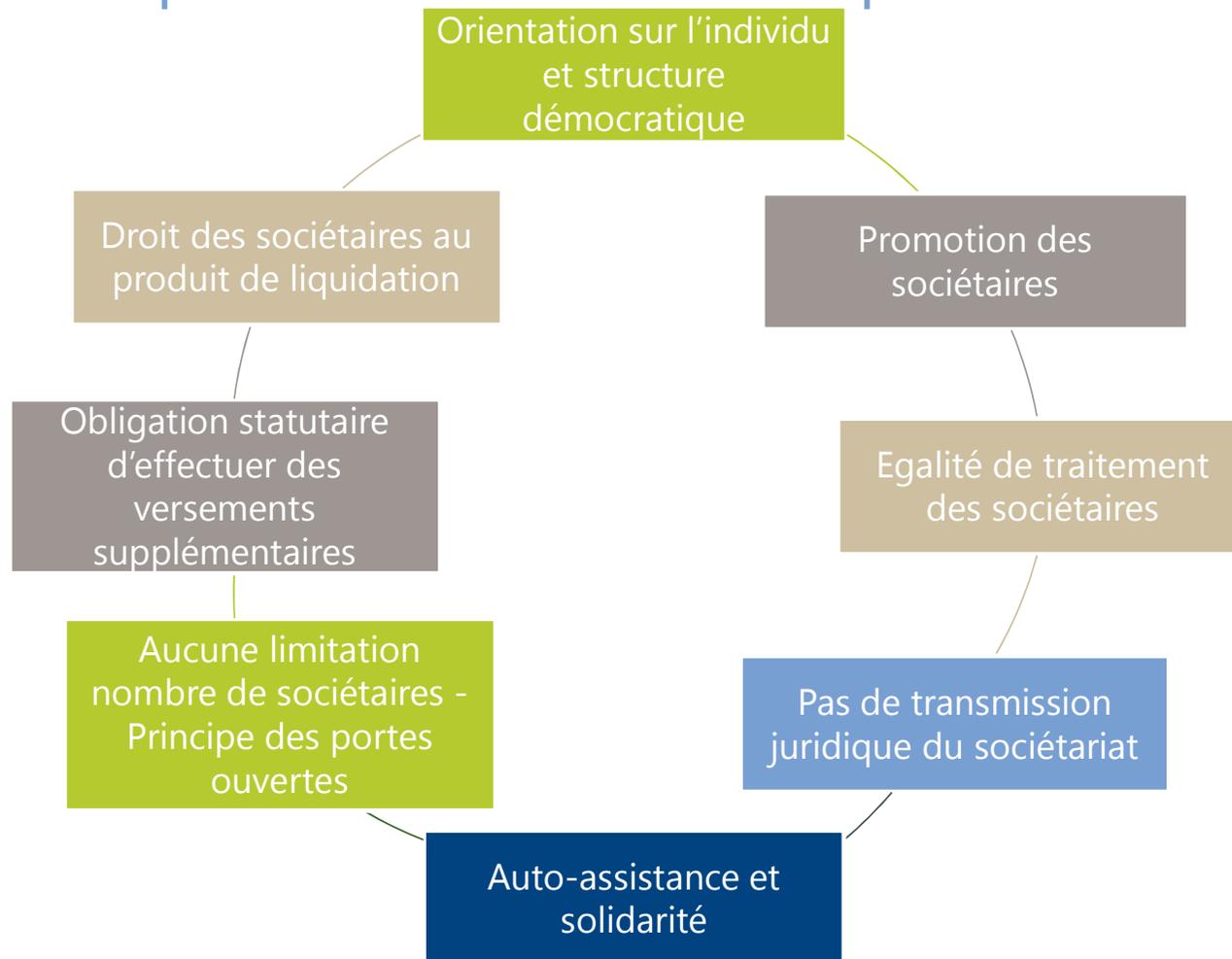
- des **personnes** ou sociétés commerciales d'un nombre variable, organisées corporativement
- et qui poursuit principalement le but de favoriser ou de garantir, par **une action commune**, des **intérêts économiques déterminés de ses membres**.

Commentaire

Le but est bel est bien économique, déterminé par les membres et pour les membres, mais la manière est différente (action commune)

Caractéristiques principales d'une coopérative

Quelles sont les particularités d'une coopérative?



Avantages spécifiques du modèle coopératif



Economie durable, optimisation plutôt que maximisation du bénéfice



Sécurité par la responsabilité réciproque



Stabilité grâce à une assise financière solide



Codécision dans les limites du cadre juridique

Définition de la fédération

Art. 921 A Conditions

Trois sociétés coopératives au moins peuvent se fédérer et constituer une société de même espèce.

Commentaire

Ce sont donc des sociétés coopératives qui s'allient pour former une fédération sous la forme d'une autre société coopérative.

Définition du contrôle

Art. 924 B Contrôle

Les statuts peuvent conférer à l'administration commune le droit de contrôler l'activité des sociétés fédérées.

Commentaires

Ce sont donc les sociétés coopératives (sociétés mères) qui sont propriétés de la Fédération (société fille, administration commune) et qui leur délègue le droit de contrôler leurs propres activités. (pyramide inversée)

La structure coopérative selon Raiffeisen

Notre fondement: la coopérative

Principes coopératifs depuis 1899

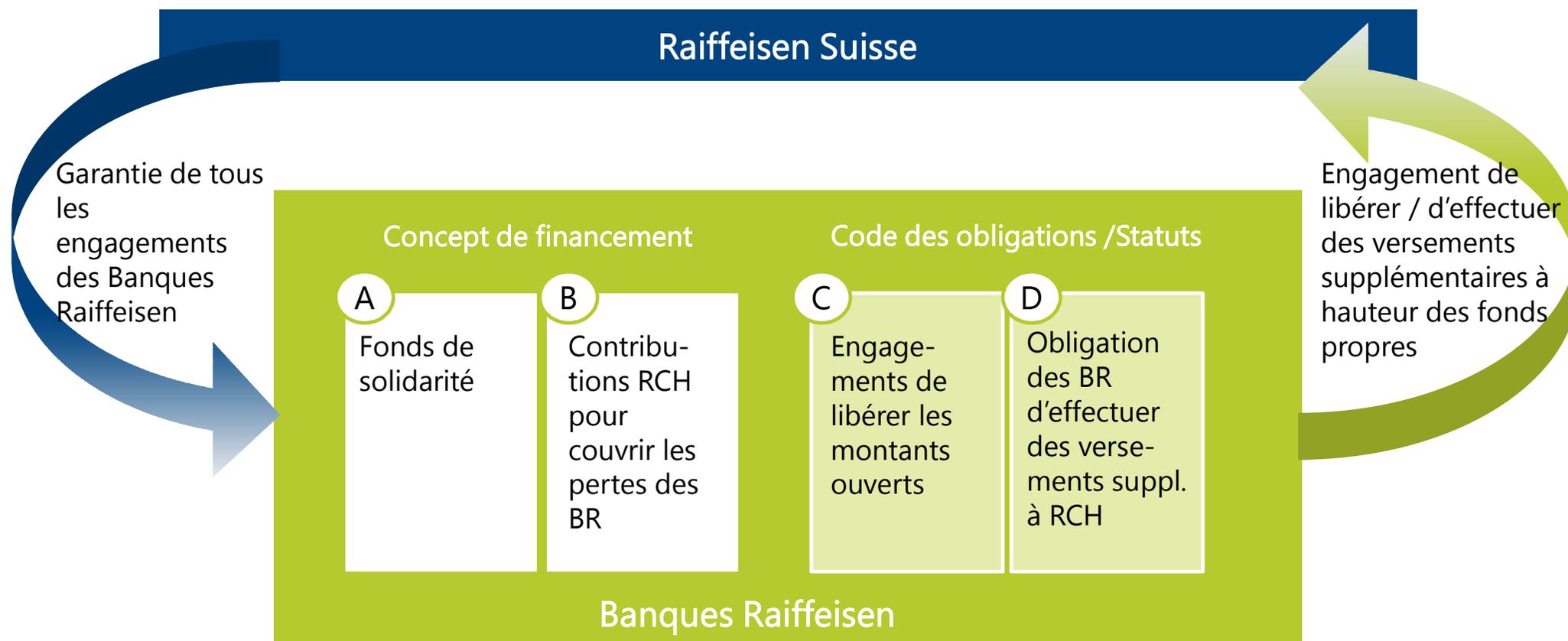


Avantage de la coopérative

- Codécision et coresponsabilité
- Economie durable plutôt que maximisation du profit
- Sécurité par la responsabilité réciproque
- Stabilité grâce à une assise financière solide
- Parts sociales et codécision

Responsabilité solidaire

Sécurité par la responsabilité réciproque



Répartition des rôles entre les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse

Raiffeisen Suisse

- Direction et surveillance du groupe
- Politique et stratégie commerciale du groupe
- Centre de compétences (fonction de banque centrale, gestion des risques)
- Défense des intérêts



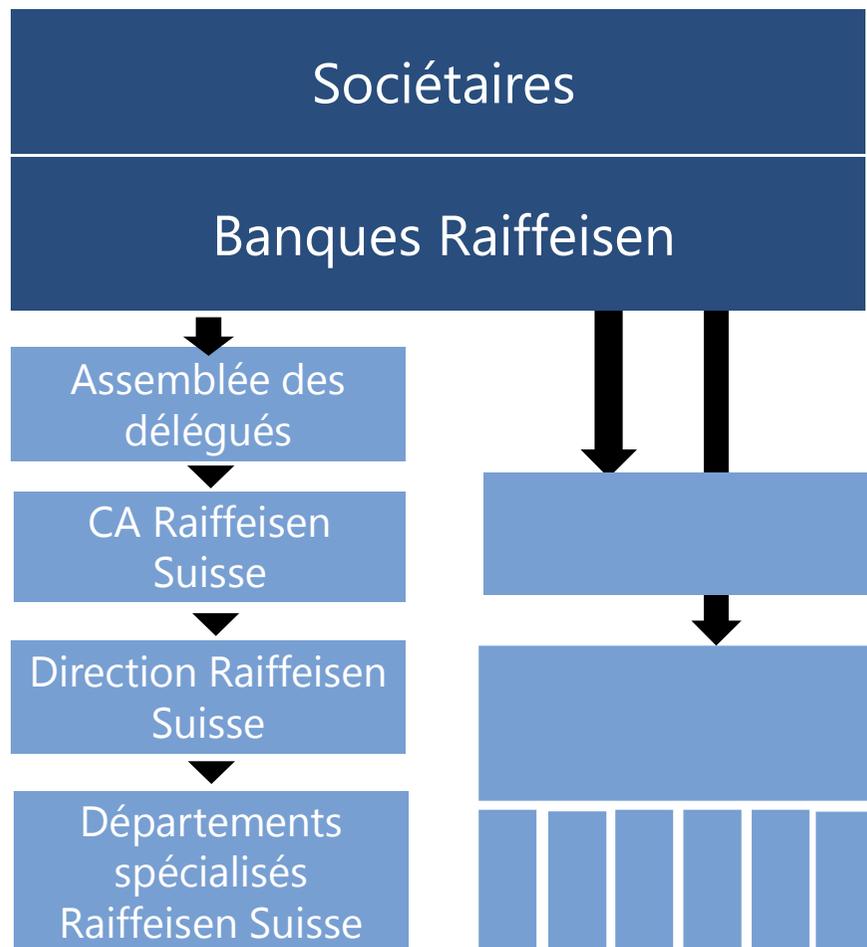
Banques Raiffeisen

- Responsabilité envers le marché et en tant qu'entreprise
- Fourniture de services bancaires alignées sur les besoins des sociétaires/clients



La gouvernance du Groupe Raiffeisen jusqu'en 2019

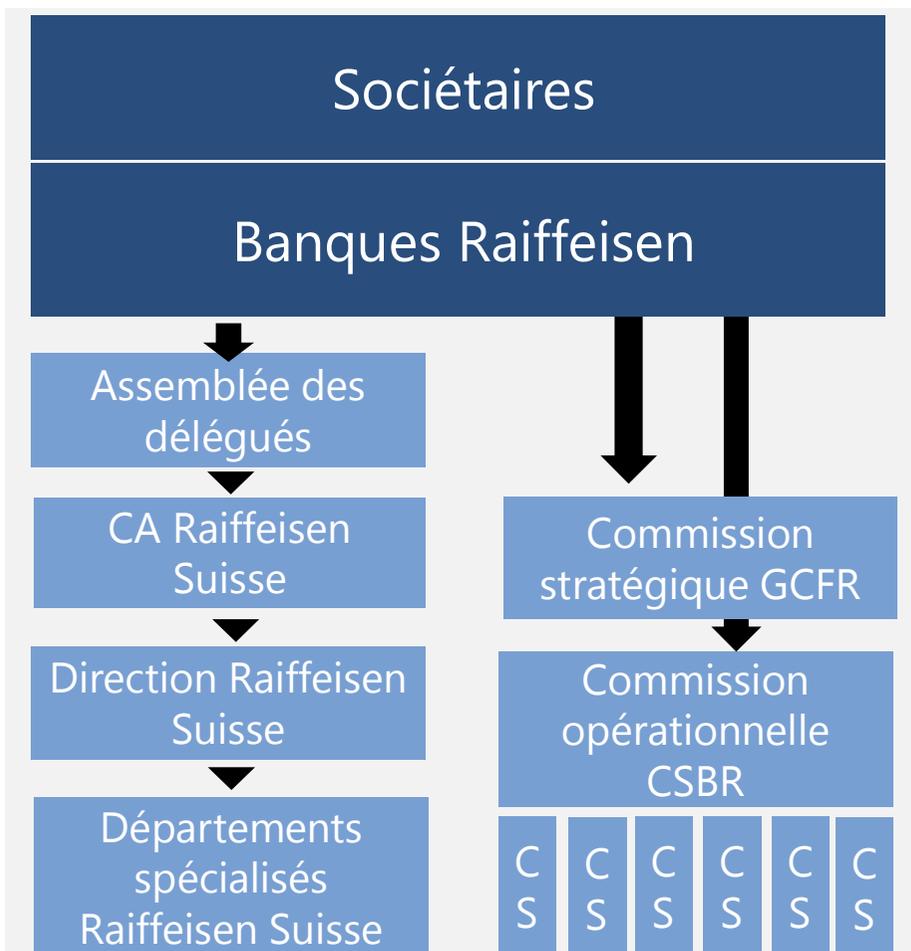
Organisation juridique



- Les membres des Banques Raiffeisen détiennent en tant que sociétaires le capital social des BR.
- Les Banques Raiffeisen («BR») détiennent en tant que sociétaires l'ensemble du capital social de Raiffeisen Suisse («RCH») et sont leur seuls clients
- L'activité opérationnelle de Raiffeisen est par principe effectuée par les BR.
- Raiffeisen Suisse est la fédération et l'administration commune au sens de l'art 921 ss. CO
- RCH fournit des services au Groupe et en est le principal gestionnaire.
- RCH assure ainsi la direction uniformisée du Groupe Raiffeisen.

La gouvernance du Groupe Raiffeisen jusqu'en 2019

Commissions et leur interaction avant la réorganisation



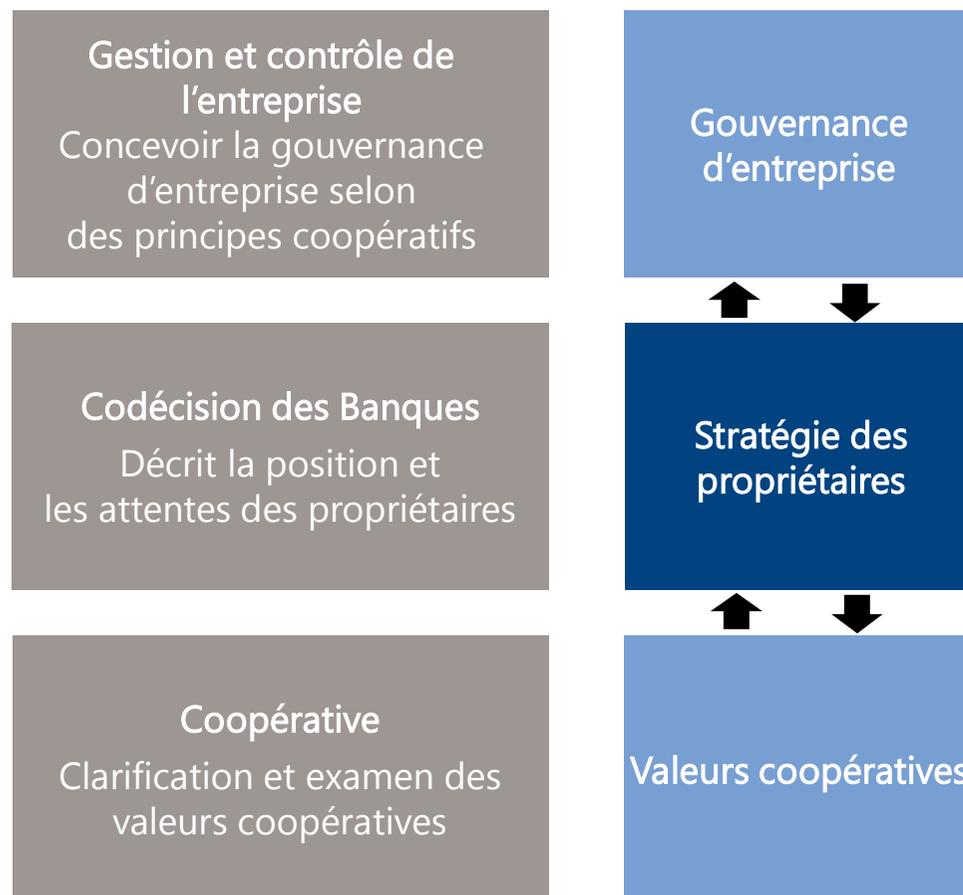
L'ancienne structure prévoyait une organisation des Banques Raiffeisen autour

- du Groupe de coordination des fédérations régionales (GCFR);
- de la Commission spécialisée des Banques Raiffeisen (CSBR).
- Des commissions spécialisées par thème (CS)

La nouvelle gouvernance du Groupe Raiffeisen

Le changement

Éléments centraux de la modernisation



La stratégie des propriétaires

Attentes des propriétaires vis-à-vis de Raiffeisen Suisse



- *La stratégie des propriétaires résume les intérêts, les positions et les attentes des propriétaires vis-à-vis du Conseil d'administration et de la Direction générale de Raiffeisen Suisse.*

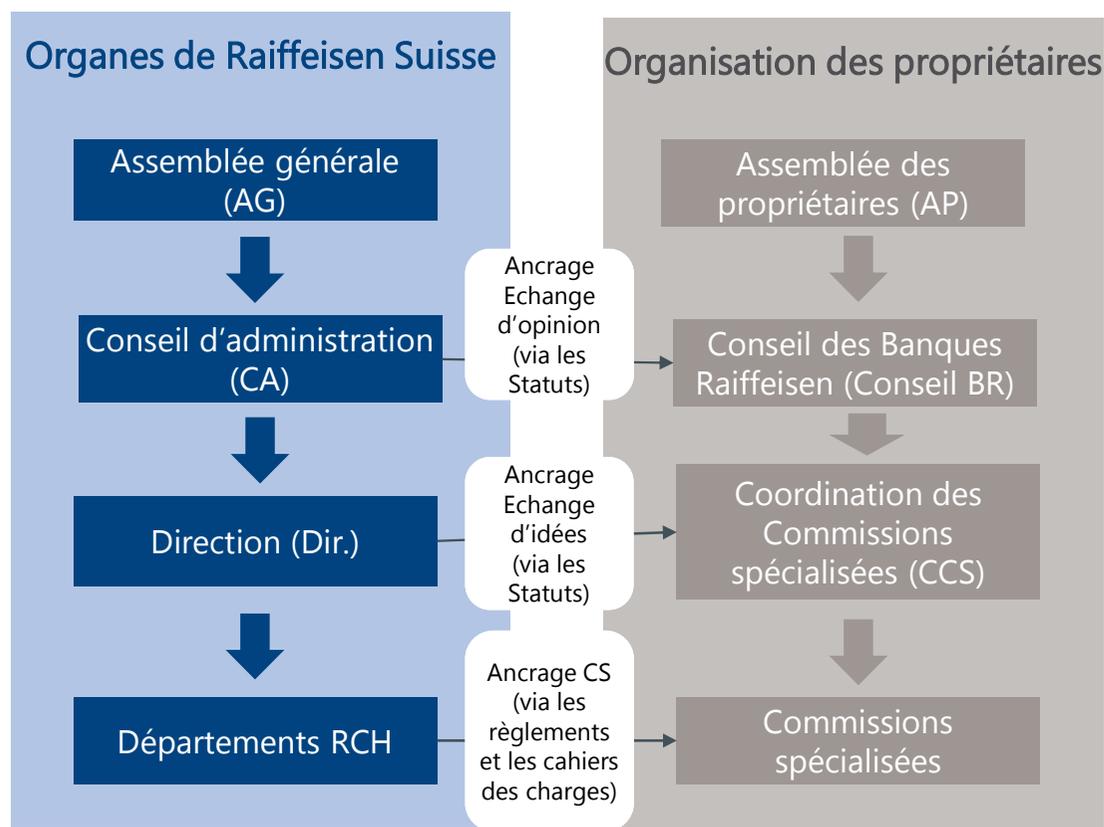


- *Elle fixe des objectifs et conditions cadres pour l'orientation de Raiffeisen Suisse.»*



Nouvelle gouvernance d'entreprise du Groupe Raiffeisen

Renforcement des échanges d'idées et de la formation d'opinion



Echanges d'idées et formation d'opinion concernant:

- les thèmes stratégiques;
- les projets en cours;
- les thèmes et projets / initiatives prévus;
- les produits, services, le pricing;
- le budget.

La Stratégie du Groupe Raiffeisen 2025

Stratégie du Groupe Raiffeisen 2025

Réponse aux défis stratégiques

Défis stratégiques: les défis les plus actuels et les plus importants

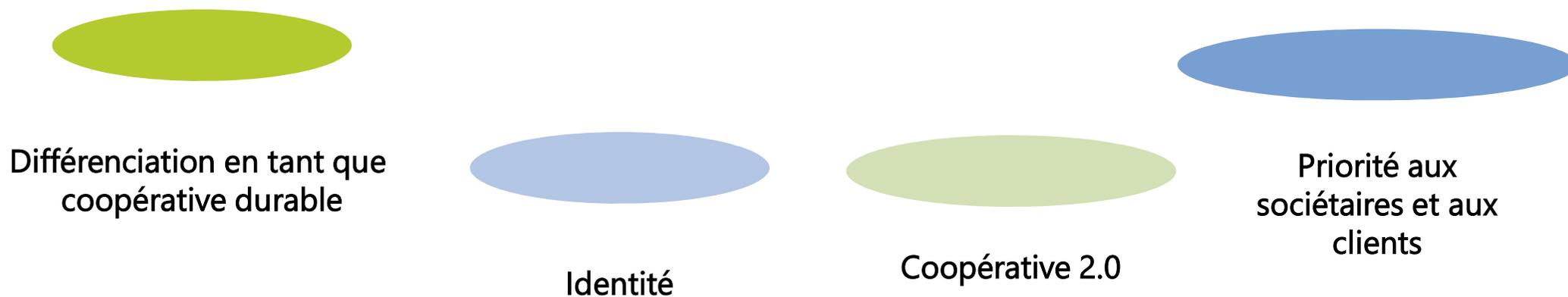
-  Pression accrue sur les marges
-  Concurrence accrue
-  Attentes des clients plus élevées
-  Digitalisation croissante
-  Modifications réglementaires

Source: interviews, analyse Oliver Wyman, stratégie du Groupe Raiffeisen

6 orientations stratégiques définissent la stratégie



Caractéristiques des coopératives au sein de la stratégie du Groupe Raiffeisen 2025



«Raiffeisen – La Banque coopérative innovante qui rassemble»

Deux exemples de différenciation stratégique par la coopérative :



Partenariat stratégique avec la Mobilière



Le processus d'évolution de la stratégie

Conclusion

Questions
