Institut Terram

Penser, innover, agir pour nos territoires



Nadine Levratto, Abdoulaye Kané et **Luc Tessier**

Coopératives : une économie d'ancrage

Octobre 2026

Institut Terram

Penser,
innover,
agir pour
nos territoires

institut-terram.org

L'Institut Terram est un groupe de réflexion collégial et multidisciplinaire dédié à l'étude des territoires. Il fait de la dynamique territoriale un pilier central de l'innovation économique, industrielle et numérique, de la préservation de l'environnement et de la décarbonation, de l'accès aux services publics, de la valorisation du patrimoine culturel et de la cohésion sociale.

L'Institut Terram publie des rapports à caractère scientifique, réalise des enquêtes inédites à l'échelle des territoires, produit des podcasts et organise des débats, des séminaires et des ateliers dans toute la France. Par ses travaux, il contribue à revitaliser le débat public, facilite les échanges d'idées et est à l'initiative de recommandations concrètes au service de l'intérêt général. L'institut est un espace de discussion unique pour tous ceux qui s'intéressent au devenir des territoires.

Son expertise repose sur la diversité des acteurs et la synergie de compétences. Il réunit des chercheurs, des experts, des représentants d'entreprises, des fonctionnaires et des acteurs de la société civile.

L'Institut Terram est une association 1901 à but non lucratif. Il agit en toute indépendance et n'est affilié à aucun groupement de nature politique. Le soutien des entreprises et des particuliers permet le déploiement de ses activités.

Institut Terram
Penser, innover, agir pour nos territoires

Nadine Levratto, **Abdoulaye Kané** et **Luc Tessier**

Coopératives : une économie d'ancrage

institut-terram.org

Auteurs

Nadine Levratto

Responsable scientifique de l'étude, directrice de recherche au CNRS, i3-CEDP, Mines Paris – PSL.

Abdoulaye Kané

Ingénieur de recherche au CNRS, docteur en économie, i3-CEDP, Mines Paris – PSL.

Luc Tessier

Professeur associé à l'EM Normandie, docteur en économie.

Comité de relecture*

Xavier Desjardins

Professeur en urbanisme et aménagement de l'espace à Sorbonne Université et directeur d'études au sein de la coopérative Acadie.

Alexeï Tabet

Consultant-chercheur, directeur de Télomère Conseil.

Virginie Normand

Directrice générale de la Fédération nationale des Banques Populaires.

* Les opinions exprimées dans cette étude n'engagent ni les membres du comité de relecture ni les institutions qu'ils représentent.

Table des matières

Introduction
Sortir les coopératives de l'angle mort 9

I **L'empreinte territoriale des coopératives** 16
1. De l'Atlantique à l'Alsace, un croissant coopératif 16
2. Agriculture, industrie, finance : à chaque secteur sa trajectoire et son bastion 19

II **Emploi et salaires, un autre partage de la valeur** 24
1. Un emploi qui tient, des qualifications qui montent 24
2. La modération salariale, contrepartie du contrat coopératif 31
3. Le grand écart sectoriel des rémunérations 35

III **Un modèle à l'épreuve des crises** 39
1. Un chiffre d'affaires en forte hausse, à lire avec prudence 39
2. Des marges redressées, quelques territoires encore à la peine 42
3. Une résistance aux chocs 42

Conclusion
Quatre leviers pour une politique coopérative des territoires 48

Annexe 1
Repérer les coopératives dans la statistique publique 50

Annexe 2
Les périmètres sectoriels de l'étude 52

Bibliographie 54

Synthèse

Coopératives : une économie d'ancrage

Les coopératives sont présentes dans la plupart des secteurs de l'économie française, de la banque à l'agriculture et de l'industrie au commerce. Leur contribution aux territoires reste pourtant peu mesurée, faute de données précises. Cette étude exploite des bases de données individuelles d'entreprises et d'établissements (Insee) pour établir, département par département, le poids des coopératives en 2016, en 2019 et en 2023. Le périmètre retenu est volontairement strict. Seuls sont comptés les établissements dotés d'un statut coopératif et leurs salariés directs, à l'exclusion des filiales non coopératives et des salariés des commerçants adhérents à la différence des publications des fédérations.

1. Un modèle conçu pour durer et pour rester

Le statut coopératif repose sur deux règles principales. Chaque associé dispose d'une voix quel que soit son apport, et les réserves accumulées ne peuvent pas être partagées entre les associés. Ces règles protègent un patrimoine constitué sur plusieurs générations et rendent l'entreprise difficile à céder ou à délocaliser. La composition du sociétariat, qui réunit selon les cas salariés, usagers, agriculteurs ou commerçants, fait du territoire une partie prenante de la gouvernance. Les ressources mobilisées sont elles-mêmes attachées aux lieux, qu'il s'agisse des savoir-faire accumulés dans un bassin ou des réputations locales, comme le montrent les coopératives laitières de la Manche et les caves coopératives de Champagne. Beaucoup de coopératives sont d'ailleurs nées d'un besoin local que le marché ne satisfaisait pas.

2. Un poids modeste, une géographie très marquée

En 2023, les coopératives comptent 21 716 établissements et 320 211 salariés en équivalent temps plein, soit 0,37 % des établissements et 1,09 % de l'emploi salarié du pays. Leur part dans la masse salariale atteint 1,46 %. Leur implantation dessine un croissant qui va de l'Ouest atlantique à l'Alsace en passant par Paris et la vallée du Rhône. La Loire-Atlantique et le Rhône dépassent chacun 600 établissements coopératifs, quand l'outre-mer, la Corse et une partie du Centre-Val de Loire restent en retrait. L'Île-de-France concentre 8,6 % des établissements et plus de 11 % des effectifs. Paris compte à lui seul 533 coopératives, et l'emploi coopératif y a progressé de 18,4 % entre 2019 et 2023. Dans les départements d'outre-mer, la part dans l'emploi coopératif national reste inférieure à 2 %, bien qu'elle progresse depuis 2016. Cette carte prolonge des histoires locales anciennes, celles du Crédit mutuel en Alsace, des Banques populaires nées à Angers, de l'agroalimentaire breton et du champagne dans la Marne. Chaque secteur a son bastion. La Manche arrive en tête pour les coopératives agricoles, la Marne pour l'industrie, le Bas-Rhin puis le Rhône pour la finance.

3. Des établissements en recul, un emploi qui tient

Le nombre d'établissements coopératifs progresse de 20,2 % entre 2016 et 2019, puis recule de 12,2 % entre 2019 et 2023, alors que l'ensemble du tissu productif ne perd que 0,5 %. Ce mouvement tient pour beaucoup au secteur financier, où les réorganisations juridiques puis les fusions de caisses ont fait varier le nombre d'unités de 37,5 % à la hausse, puis de 20,6 % à la baisse. L'emploi suit une trajectoire plus régulière. Il augmente de 7,6 % avant 2019 et de 0,9 % ensuite, contre 4,9 % pour l'économie française sur cette seconde période. Près de 4 000 emplois ont pourtant été créés au plus fort de la crise sanitaire, entre 2020 et 2022, grâce à la présence des coopératives dans l'alimentation, la banque de proximité, la santé et l'action sociale. Les coopératives ont donc préservé leurs effectifs sans suivre le rythme de la reprise. Leur taille moyenne s'établit à 14,75 salariés, soit trois fois celle de l'ensemble des entreprises, microentreprises comprises. La structure des emplois se déplace vers les cadres et les professions intermédiaires, tandis que le nombre d'employés diminue. Dans l'agriculture, l'emploi coopératif passe de 6 880 à 8 700 salariés, porté notamment par l'Ille-et-Vilaine.

4. Des salaires moins dynamiques, une valeur partagée autrement

La masse salariale coopérative augmente de 27,4 % sur la période, contre 33,1 % dans l'ensemble de l'économie. L'étude y voit la contrepartie du contrat coopératif. L'éventail des rémunérations y est plus resserré, et la participation aux décisions comme la stabilité de l'emploi compensent une partie de l'écart. Les travaux consacrés aux Scop relèvent une rotation du personnel et un absentéisme plus faibles, pour une productivité comparable. Le résultat y est réparti selon des règles fixées par le statut, avec au moins 25 % pour les salariés et au moins 15 % pour les réserves impartageables. À performance comparable, la masse salariale absorbe ainsi une part de la valeur plus élevée que dans les entreprises classiques. Les situations sont toutefois hétérogènes. La masse salariale des coopératives agricoles a bondi de 34 % entre 2019 et 2023, et les rémunérations de certains dirigeants de grands groupes agricoles s'éloignent de l'image d'un éventail resserré. À Paris, où se concentrent les sièges bancaires, la rémunération brute par salarié atteint 57 637 euros, contre 43 794 euros en moyenne nationale.

5. Des résultats redressés après 2019, des fragilités qui demeurent

Les indicateurs comptables, calculés sur la base compétitive, montrent des marges sous tension avant la crise sanitaire. Entre 2016 et 2019, l'excédent brut d'exploitation (EBE) recule de 18,8 % et le résultat net de 28,3 %, malgré un chiffre d'affaires en hausse de 7,2 %. Le redressement est marqué ensuite. Entre 2019 et 2023, l'EBE progresse de 54,8 % et le résultat net fait plus que doubler, pour un chiffre d'affaires passé de 109 à 146 milliards d'euros. Cette dernière hausse doit être lue avec prudence, car elle doit beaucoup à la flambée des prix agricoles et aux conventions comptables propres aux coopératives. La Marne, portée par le champagne coopératif, enregistre les meilleurs résultats, tandis que trois départements, dont l'Indre-et-Loire et La Réunion, conservent un EBE négatif en 2023. Le nombre de départements dont le résultat net est déficitaire passe par ailleurs de neuf à douze entre 2016 et 2023. L'étude rattache cette capacité de redressement à quatre mécanismes identifiés par le Bureau international du travail après la crise de 2008, à savoir les réserves impartageables, la gouvernance par les sociétaires, la connaissance fine du territoire et la solidarité entre coopératives.

6. Quatre leviers pour l'action publique

Le modèle coopératif complète le modèle dominant sans prétendre s'y substituer, et c'est à ce titre qu'il appelle des politiques propres. La première recommandation consiste à renforcer le soutien aux coopératives dans les territoires où elles sont peu présentes, notamment l'outre-mer, le Centre-Val de Loire, la Corse et une partie de l'Occitanie. Les marchés publics, par leurs clauses sociales et environnementales, peuvent y contribuer. La deuxième vise à développer des outils financiers adaptés, comme les certificats coopératifs d'investissement et les titres participatifs, et à les ouvrir aux coopératives autres que les Scop. La troisième encourage la transmission d'entreprises sous forme coopérative, en mobilisant aussi les SCIC et les coopératives d'activité et d'emploi. La quatrième facilite la reprise par les salariés d'entreprises en difficulté dont l'activité reste viable. Ces orientations supposent enfin que la statistique publique suive mieux le fait coopératif et qu'une définition unique fondée sur le statut de l'entreprise au sens de la Loi de Modernisation de l'Économie soit adoptée par tous les observateurs.



Livraison de légumes un matin de marché, sur la place d'un bourg. Coopératives agricoles et coopératives de commerçants approvisionnent chaque jour ces circuits de proximité.

Source : © Adobe images

« La forme d'association qui doit finir par prédominer [...]
est l'association des travailleurs eux-mêmes sur un pied d'égalité,
possédant collectivement le capital [...] et travaillant
sous la direction de gérants élus et révocables par eux. »*

John Stuart Mill

Introduction
Sortir les coopératives de l'angle mort

Un modèle économique historique adapté aux défis actuels

L'idée coopérative est ancienne. En France, ses premières traces remontent au Moyen Âge (confréries de métier, fruitières fromagères du Jura…), mais c'est au XIXe siècle que la coopérative se constitue en projet politique et économique. Des penseurs socialistes utopistes comme Charles Fourier, Robert Owen, Philippe Buchez ou Constantin Pecqueur théorisent l'association des travailleurs comme contre-modèle à la grande industrie naissante. Dès les années 1830, des artisans parisiens, à commencer par les bijoutiers, créent des associations ouvrières pour mutualiser outils, ateliers et débouchés. Ces initiatives encore fragiles posent néanmoins les bases d'une économie fondée sur la propriété collective et la décision démocratique. La société coopérative des Équitables pionniers de Rochdale, fondée en 1844 en Angleterre, a également joué un rôle majeur dans l'émergence de ce type d'organisation d'entreprise.

La révolution de 1848 ouvre une parenthèse féconde. Entre 1849 et 1855, des dizaines d'associations ouvrières et de coopératives de production voient le jour, souvent dans le sillage du jeune mouvement syndical. La répression du Second Empire les fragilise, sans les éteindre : en 1890, le ministère de l'Industrie en recense près de 200, principalement portées par des artisans urbains. Cependant, ces expériences sont souvent éphémères, freinées par l'instabilité politique et le manque de cadre juridique. La loi du 24 juillet 1867, notamment le titre III sur les sociétés à capital variable, leur fournit un cadre incomplet mais opérant. Le mouvement se développe ensuite et, en 1910, la France compte 500 coopératives, 20 000 sociétaires et 8 000 auxiliaires. La première loi sur les coopératives agricoles est adoptée le 29 décembre 1906. Elle définit l'objet des coopératives par leur rôle « d'effectuer ou faciliter toutes les opérations [...] provenant exclusivement des exploitations des associés », bornant ainsi implicitement la notion de territorialité.

* John Stuart Mill, *Principles of Political Economy*, 3e éd., Londres, John W. Parker, 1852, livre IV, chap. VII.

Le tournant décisif a lieu après la Seconde Guerre mondiale. La loi Ramadier du 10 septembre 1947 institue un cadre général pour l'ensemble des coopératives, jusque-là régies par des dispositifs sectoriels disparates (coopératives agricoles, HLM, consommation, production). En 1963, les coopératives de commerçants détaillants se dotent de leur organisation représentative sur le plan statutaire avec la Fédération du commerce coopératif et associé (ex-Fédération des enseignes du commerce associé), qui institutionnalise cette forme d'entreprise. Le temps fort pour les banques mutualistes et coopératives est la loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, dite loi bancaire. Cette date marque le passage à un statut de banque universelle, qui les conduit à renoncer à l'une des composantes du principe de double qualité, l'exclusivisme [1]. Au cours de la même période, les Sociétés coopératives ouvrières de production (Scop) obtiennent un statut juridique distinct, fondé sur deux principes simples : un salarié, un associé, et une répartition équitable des bénéfices entre travail, réserves et capital. La Confédération générale des Scop (CG Scop) devient l'organe représentatif du secteur. La loi du 19 juillet 1978 viendra renforcer ce cadre en précisant les règles de gouvernance et en y adossant des avantages fiscaux. En 1983, la CG Scop fédère déjà près de 1 300 coopératives membres, pour 24 000 travailleurs associés.

Quatre décennies plus tard, le mouvement a changé d'échelle. Dans son rapport annuel 2024, la CG Scop recense 4 140 Scop et Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), employant 78 405 salariés (+ 4 % sur un an) et réalisant 8,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires [2]. Filiales non coopératives incluses, le périmètre atteint 4 558 entités, 88 000 emplois et près de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Une étude récente souligne également leur croissance rapide et continue depuis 1989 [3]. À ces chiffres s'ajoutent les multiples autres formes que prend la coopération en France : coopératives agricoles, banques mutualistes, coopératives de commerçants ou de consommateurs, SCIC, etc. (*voir encadré 1*), souvent moins étudiées que les Scop en raison de leur hétérogénéité et de la rareté des données. Bien que la frontière entre coopératives et économie sociale et solidaire (ESS) tende à s'estomper dans le discours public, ce rapport conserve la définition juridique et statistique des coopératives retenue par l'Insee (*voir infra et Annexe 1*).

Ce rapide parcours historique souligne un fait essentiel : les coopératives se sont installées de manière durable dans la plupart des grands secteurs de l'économie française (agriculture, banque, assurance, industrie, commerce, services, énergie, logement…). Et ce mouvement n'est pas franco-français. À l'échelle européenne, le *Panorama* de Coop FR dénombre 250 000 entreprises coopératives, réunissant 163 millions de membres et employant 5,4 millions de salariés. À l'échelle mondiale, l'Alliance coopérative internationale (ACI) recense 3 millions d'entreprises et plus d'un milliard de membres ; les coopératives y fournissent un emploi ou une activité à 280 millions de personnes [4]. Par leur capacité à articuler activité économique, gouvernance démocratique et finalité collective, les coopératives apparaissent ainsi aujourd'hui comme un levier essentiel du développement territorial et de la résilience économique.

Dans un contexte marqué par les mondialisations en recomposition, les transitions écologique et numérique, et la succession de chocs économiques et sanitaires, le modèle coopératif suscite un intérêt renouvelé. Il offre une alternative crédible aux formes capitalistes classiques en privilégiant un horizon long, un ancrage local et la participation des parties prenantes. En France singulièrement, les coopératives jouent un rôle actif dans le maintien de l'emploi, l'organisation des filières et la cohésion sociale, notamment dans les territoires confrontés à des fragilités économiques ou démographiques.

1. Voir Patrick Gianfaldoni, Rémi Jardat et David Hiez, « La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises », *La Revue des sciences de gestion*, novembre-décembre 2012, n° 258, p. 59-67.

2. CG Scop, *Rapport d'activité 2024*, p. 4-5.

3. Fathi Fakhfakh, Nathalie Magne, Thibault Mirabel et Virginie Pérotin, « Employee-owned firms in France », *Journal of Participation and Employee Ownership*, vol. 6, n° 2, août 2023, p. 101-127.

4. Françoise Ledos, « Panorama des coopératives françaises », *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), n° 370-371, octobre 2023-janvier 2024, p. 22.

Cinq principes pour une autre économie

Le cadre juridique français résulte d'une stratification de textes (loi du 10 septembre 1947, loi du 19 juillet 1978 sur les Scop, loi du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire), au sein de laquelle l'article 1er de la loi de 1947, profondément modifié en 2014, conserve une portée fondatrice : « La coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires. Elle exerce son activité dans toutes les branches de l'activité humaine et respecte les principes suivants : une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives. Sauf dispositions spéciales à certaines catégories de coopératives, chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale. Les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres, sous réserve de l'article 16 [5]. »

Plusieurs caractéristiques en découlent. La coopérative doit prendre la forme d'une société (SA, SARL, SAS ou autre forme sociétaire), à l'exclusion de toute autre structure, telle qu'une association ou un Groupement d'intérêt économique (GIE). Cet ancrage dans le droit des sociétés, loin d'être anodin, dit son ambition : la coopérative entend être une entreprise à part entière. Son champ d'action est par ailleurs illimité : aucun secteur ne lui est interdit. Son objet, enfin, est à la fois ambitieux et précis : satisfaire les besoins économiques et sociaux de ses membres, un but qui ne peut être atteint que par « leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires [6] ».

À cette définition s'ajoutent des principes qui forgent l'identité coopérative et que la pratique des Pionniers de Rochdale (1844) puis l'ACI ont consacrés. La structure financière est en apparence classique : les associés contribuent par des apports en nature ou en numéraire à la constitution des ressources. Ce qui distingue véritablement la coopérative, c'est l'agencement de cinq principes intangibles :

- le premier, l'*adhésion volontaire et ouverte*, pose qu'aucune discrimination ne saurait fermer la porte à un nouvel associé, à condition qu'il souscrive des parts sociales ;
- le deuxième, la *gouvernance démocratique*, fait que chaque associé dispose d'une voix, indépendamment de son apport en capital, selon la formule consacrée « un associé, une voix », principe radical qui dissocie pouvoir économique et pouvoir politique au sein de l'entreprise ;
- le troisième, la *participation économique des membres*, va au-delà de la simple souscription de parts. Il suppose un usage effectif des biens ou services de la coopérative, faute de quoi celle-ci perd sa raison d'être ;
- le quatrième, la *formation des membres*, accompagne cette implication et couvre tant les compétences professionnelles que la compréhension du statut d'associé coopérateur ;
- le cinquième, la *coopération entre coopératives*, veut que celles-ci s'allient plutôt que de rester isolées.

À ces principes s'ajoutent deux mécanismes proprement coopératifs :

- les ristournes proportionnelles, prévues par l'article 15 de la loi de 1947, permettent à la coopérative de redistribuer une partie de ses excédents au prorata de la participation de chacun à son activité. Ce n'est pas l'apport en capital qui est rémunéré, mais l'usage ;
- l'impartageabilité des réserves qui, elle, est une règle de stabilité : les réserves accumulées au fil du temps ne peuvent être distribuées aux membres ; en cas de dissolution, l'actif net, une fois le capital social remboursé à sa valeur nominale, est dévolu à d'autres coopératives ou à des structures de l'économie sociale et solidaire. Cette règle, parfois jugée contraignante, a une vertu décisive puisqu'elle préserve un patrimoine collectif accumulé sur plusieurs générations et empêche sa privatisation par les associés en place.

5. Loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, art. 1er, modifiée par la loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014, art. 24.
6. *Ibid.*

Cet agencement de principes n'est pas une bizarrerie juridique mais le résultat d'une longue maturation théorique. Comme l'a montré Henry Hansmann, la firme coopérative résout en effet une difficulté précise de la théorie économique [7] : que faire lorsque les usagers, les salariés ou les fournisseurs d'une activité ne peuvent pas être protégés efficacement par un marché concurrentiel ? Plutôt que de subir des asymétries de pouvoir, qu'il s'agisse de monopoles locaux, de coûts de coordination élevés ou d'incomplétude des contrats, ils en deviennent eux-mêmes les propriétaires. La Banque populaire est ainsi née de l'impossibilité, pour les artisans angevins de la fin du XIXe siècle, d'obtenir du crédit à des conditions équitables ; la Coopérative laitière du Cotentin, de l'incapacité des producteurs isolés à peser sur les prix imposés par les industriels de l'aval ; la Scop de reprise, de l'absence d'acquéreur lorsqu'une PME perd ses dirigeants. Dans chaque cas, l'internalisation de la relation marchande dans la propriété fait disparaître la distorsion.

Par ailleurs, comme l'a montré Elinor Ostrom dans ses travaux sur la gouvernance polycentrique des communs, une organisation collective n'est durable que si elle dote ses membres de droits clairs, dispose de mécanismes de résolution des conflits et préserve les ressources accumulées contre la captation [8]. Les coopératives ne disent rien d'autre : la dissociation du pouvoir économique et du pouvoir politique, qui peut paraître contre-intuitive au regard de la théorie de la firme standard, est en fait la condition de leur stabilité. Elle empêche que les associés en place ne privatisent les acquis des générations précédentes et inscrit l'entreprise dans un horizon long que les marchés financiers, indexés sur le rendement à court terme du capital, ne savent pas valoriser.

Les différentes formes de coopératives en France

Le modèle coopératif français se décline en plusieurs formes principales :

- les sociétés **coopératives et participatives (Scop)**, dans lesquelles les salariés sont associés majoritaires et participent aux décisions stratégiques. Acome, Up (ex-Chèque déjeuner), Alma ou la Scop-TI (ex-Fralib) en sont des exemples notables ;
- les **sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC)**, qui associent plusieurs catégories de parties prenantes – salariés, usagers, collectivités, partenaires – autour d'un objectif d'utilité sociale ou territoriale. Enercoop, Telecoop ou Bou'Sol illustrent l'essor de cette forme depuis 2001 ;
- les **coopératives agricoles**, organisant la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles. Sodiaal, InVivo, Tereos, Eureden ou Agrial figurent parmi les plus importantes ;
- les **coopératives de commerçants et d'artisans**, fondées sur la mutualisation des moyens, la préservation du commerce de proximité et de sa performance ;
- les **coopératives de consommateurs**, qui visent l'accès à des biens et services de qualité à des conditions équitables. Le réseau Biocoop en est l'un des exemples les plus emblématiques ;
- les **coopératives bancaires et financières**, acteurs majeurs du financement de l'économie locale, parmi lesquelles les Banques populaires, pionnières du modèle, organisées en réseau régional, le Crédit agricole, le Crédit mutuel, les Caisses d'épargne ainsi que le Crédit coopératif, l'une des deux banques à compétence nationale du réseau Banque Populaire au sein du groupe BPCE, spécifiquement dédiée au financement de l'économie sociale et solidaire ;
- les **coopératives de logement** (HLM coopératives, sociétés d'habitat participatif), qui contribuent à l'accès à l'habitat et à l'implication des habitants.

7. Voir Henry Hansmann, *The Ownership of Enterprise*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1996.

8. Voir Elinor Ostrom, *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* [1990], révision scientifique de Laurent Baechler, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2010. Voir également les huit principes de la gouvernance polycentrique des communs proposés dans cet ouvrage, qui ont valu en 2009 à l'auteure le prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel.

Un élément structurant s'impose pour la suite de cette étude : la coopération entre coopératives. Les coopératives ne doivent pas rester isolées. Elles ont vocation à s'allier, directement ou par l'intermédiaire d'organismes fédérateurs, afin de mutualiser des fonctions, de partager des compétences et d'investir conjointement. Cette intercoopération est bien plus qu'un principe abstrait : comme on le verra, elle nourrit des dynamiques territoriales qui font des coopératives des acteurs à part dans le paysage économique français.

Une économie inscrite dans les territoires

La place des coopératives dans l'économie française se mesure autant à leur poids économique qu'à leur rôle territorial. Elles sont présentes des grandes métropoles aux espaces ruraux, où elles contribuent à la création et au maintien d'emplois non délocalisables, à la valorisation des ressources locales et à la dynamisation des économies régionales. Leur gouvernance participative associe salariés, usagers et, dans certains cas, collectivités territoriales, ce qui distingue durablement l'entreprise coopérative de l'entreprise capitaliste classique. Comme le rappellent Jacques Defourny et Marthe Nyssens, les premières associations mutualistes émergent dès le XIXe siècle dans les grands centres urbains, tels que Paris et Lyon, où s'épanouissaient déjà des formes proto-coopératives portées par des métiers hautement qualifiés (bâtiment, horlogerie, métiers du livre, bijouterie) [9]. Ce terreau urbain a constitué le berceau du modèle coopératif, avant que celui-ci se diffuse, par capillarité, vers les territoires moins denses.

Cet ancrage territorial s'accompagne d'une caractéristique souvent sous-estimée : la résistance à la mobilité du capital. Là où une entreprise capitaliste classique peut, sous la pression de ses actionnaires, déplacer son siège, externaliser ses fonctions support ou délocaliser ses unités de production, la coopérative est, par construction, plus difficile à arracher à son territoire. La règle d'impartageabilité des réserves rend toute opération de cession patrimoniale délicate ; la composition même du sociétariat (salariés, usagers, agriculteurs, commerçants, parfois collectivités) fait du territoire un acteur direct de la gouvernance. Cette immobilité relative explique pourquoi, dans des bassins industriels en repli, des Scop issues de reprises d'entreprises continuent de produire localement quand des concurrents ont quitté la zone et pourquoi les Banques populaires, le Crédit mutuel ou le Crédit agricole conservent un maillage d'agences dans des territoires que les banques cotées ont désertés [10].

> *« Face à la mobilité du capital, la coopérative est, par construction, plus difficile à arracher à son territoire que l'entreprise classique, qui peut déplacer son siège ou délocaliser sa production. »*

9. Voir Jacques Defourny et Marthe Nyssens, « La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale », *Marché & Organisations*, 2019, n° 36, p. 17-38, ainsi que Jacques Defourny et Marthe Nyssens (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck, 2017.

10. Selon la Banque centrale européenne, la France comptait 35 711 agences bancaires fin 2025, nombre en baisse de près de 2 % par rapport à la fin de l'année précédente. Selon les données Infostat Marketing reprises par le journal *Les Échos*, en 2025 le Crédit agricole comptait 5 171 points physiques, le Crédit mutuel Alliance fédérale (composé notamment de 14 fédérations du Crédit mutuel et du CIC) 4 100 points de vente et la Banque populaire 3 413. Par comparaison, il en était dénombré 1 940 pour la Société générale, 1 545 pour BNP Paribas et environ 1 400 pour LCL.

L'ancrage local des coopératives dites de « proximité » souligné dans des études de cas [11] explique cette résistance aux chocs. Leur mode d'organisation et de gouvernance ainsi que la récurrence du caractère participatif induite par leurs statuts et la taille généralement modeste de ces structures à l'échelle locale leur confèrent, *a priori*, une forte capacité d'adaptation. Elles sont ainsi en mesure de soutenir de manière ciblée des innovations territorialisées, voire de les impulser en fonction des orientations stratégiques de leurs appuis logistiques ou financiers. À ce titre, elles participeraient à la coproduction d'un développement territorial endogène : il « s'opère une médiation entre les problèmes non résolus du territoire et le territoire, à partir d'acteurs clefs [12] ». Les banques coopératives, ou du moins leurs agences locales, constituent ainsi des équipements à valeur de ressource pour les territoires [13].

Cette inscription a une conséquence économique précise : les ressources que la coopérative mobilise sont en grande partie des ressources spécifiques, compétences accumulées dans un bassin, conventions de qualité partagées, réputations locales, réseaux d'interconnaissance entre fournisseurs, sous-traitants et donneurs d'ordres [14]. Ces ressources se distinguent des ressources génériques (capital financier, matières premières, technologies standardisées) par une caractéristique majeure : elles ne se dupliquent pas ailleurs. Certaines coopératives sont ainsi indissociables de leur territoire. C'est le cas de Scop-TI en Provence (ex-Fralib), des coopératives laitières de la Manche ou des caves coopératives de Champagne. Ce qu'elles produisent suppose une combinaison précise de savoir-faire, de relations et de réputations qu'aucune relocalisation ne pourrait reconstituer à coût raisonnable. Ces exemples mettant en avant les principes et les valeurs communes du mouvement coopératif (égalité, gestion démocratique et impartageabilité des réserves) côtoient des entités qui répondent à la pression du marché et tendent à remplacer les militants par des gestionnaires, comme l'illustre le projet de fusion entre Terrena et Agrial visant à créer le premier groupe coopératif agricole français, rapprochant ce type de mégastructure des entreprises agro-industrielles. Ainsi, par un phénomène de concentration massif, justifié par la recherche d'économies d'échelle et accompagné par la mise en place d'une ingénierie financière directement inspirée des sociétés de capitaux, les coopératives agricoles vont pénétrer les marchés tenus par les industriels, avec les mêmes règles et méthodes [15]. Les plus grandes d'entre elles s'éloignent de la vertu territoriale en créant une distanciation entre un pouvoir de plus en plus autonome et les adhérents, pourtant formellement propriétaires de la coopérative [16].

La diversité des formes coopératives conduit à se dégager de l'approche institutionnelle pour les analyser. La méthode retenue dans ce rapport est délibérément quantitative et longitudinale : elle cherche à objectiver, à partir d'indicateurs économiques et sociaux, ce que les coopératives apportent réellement à l'emploi, à l'organisation du tissu productif et à la création de valeur dans les territoires.

Trois années sont prises comme jalons :

- 2016, qui ouvre la série des statistiques détaillées [17] sur les entreprises au niveau local ;
- 2019, dernière année avant la pandémie de Covid-19 ;
- 2023, dernière année disponible.

Ce sont ainsi huit années de trajectoire qui sont mises en perspective, sur la base de données individuelles exhaustives.

11. Voir notamment Geneviève Pierre et Emmanuel Bioteau, « L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français », *Norois*, n° 242, 1er trimestre 2017, p. 25-37.

12. Nadine Richez-Battesti, « Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité (L'expérience des banques coopératives) », *Marché & Organisations*, n° 7, juin 2008, p. 62.

13. Voir Dominique Garabiol, « Le modèle de la banque mutualiste : la création de valeur au bénéfice des clients ? », *Revue d'économie financière*, n° 106, juin 2012, p. 139-151.

14. Voir Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur, « Les facteurs de concurrence spatiale et la construction des territoires », *in* Michel Peraldi et Évelyne Perrin (dir.), *Réseaux productifs et territoires urbains*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1996, p. 167-182.

15. Voir Xavier Hollandts, *Gouverner les coopératives agricoles. Stratégies et outils*, Versailles, Quae, 2021.

16. Sur les 2 000 coopératives agricoles, plus de 1 950 sont des TPE-PME, 144 sont des entreprises de taille intermédiaire et 6 sont dans le top 20 européen (source : La Coopération agricole).

17. Il s'agit du fichier Flores de l'Insee.

L'analyse procède en quatre temps :

- elle mesure d'abord l'ancrage territorial des coopératives à travers le nombre d'établissements, la densité de l'emploi salarié et la masse salariale générée ;
- elle examine la composition socioprofessionnelle des emplois coopératifs (répartition des cadres et des professions intermédiaires), qui dit beaucoup de la dynamique organisationnelle du secteur ;
- elle apprécie la performance économique à partir du chiffre d'affaires, de l'excédent brut d'exploitation (EBE) et du résultat net, afin d'évaluer la solidité et la compétitivité du modèle ;
- enfin, ces lectures convergent vers une appréciation globale de la contribution des coopératives au développement local et à la résilience des territoires.

Les analyses présentées s'appuient sur trois sources principales [18] :

- la base Flores Établissements (Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié) de l'Insee, pour le nombre d'établissements, l'emploi salarié et la masse salariale ;
- la base Flores Postes, pour la répartition des emplois par catégorie socioprofessionnelle ;
- le fichier approché des résultats d'Ésane (Fare), issu des liasses fiscales, pour les indicateurs de performance économique (chiffre d'affaires, EBE, résultat net).

La suite du rapport analyse la dynamique des coopératives en France à partir du nombre d'établissements, des effectifs salariés et de la rémunération brute des salariés, pour l'ensemble des coopératives comme par secteur. Elle évalue également leur performance économique sur la base du chiffre d'affaires, de l'excédent brut d'exploitation et du résultat net. Les disparités territoriales, y compris celles des départements d'outre-mer, sont examinées tout au long de l'analyse. La conclusion ouvre sur les perspectives d'analyse et d'action.

18. Les écarts de chiffres entre ceux énoncés dans le présent rapport et d'autres travaux sur les coopératives peuvent avoir plusieurs causes : la source des données, la définition des coopératives, la date retenue pour calculer le nombre de salariés (au 31 décembre ou en moyenne annuelle), le nombre brut de salariés ou encore la conversion en équivalents temps plein (ETP). La convention adoptée ici consiste à travailler sur des données au 31 décembre et, pour les salariés, à retenir les ETP.

I. L'empreinte territoriale des coopératives

Le nombre d'établissements rattachés à une entreprise possédant le statut de coopérative constitue le premier indicateur de la dynamique du tissu coopératif [19]. Trois ordres de grandeur en donnent la mesure. En 2016, la France, départements d'outre-mer inclus, comptait 20 591 coopératives. Trois ans plus tard, en 2019, ce nombre s'élevait à 24 745 établissements (+ 20,2 %), une croissance considérable au regard d'une stagnation quasi-totale du tissu national (+ 0,06 %). Cette phase pré-Covid coïncide avec un environnement économique favorable et un intérêt croissant pour des modèles d'entreprise fondés sur la gouvernance partagée et l'ancrage territorial. Le choc pandémique brise cette dynamique : en 2023, le nombre de coopératives chute à 21 716, soit moins 12,2 % par rapport à 2019, alors que le tissu national, lui, ne recule que de 0,5 %.

Cette contraction n'est pas un simple décalque de la conjoncture. Elle révèle des effets différenciés de la crise sanitaire et organisationnelle sur le tissu coopératif. Si le modèle a globalement fait preuve de résilience (ce que confirmera l'examen de l'emploi), cette baisse masque des trajectoires départementales très contrastées.

Le présent chapitre examine la répartition territoriale des coopératives et son évolution entre 2016 et 2023, avant d'isoler les principales dynamiques sectorielles.

1. De l'Atlantique à l'Alsace, un croissant coopératif

Les cartes 1a, 1b et 1c donnent à voir la répartition du nombre d'établissements coopératifs par département pour les trois années retenues. Le premier enseignement tient à l'identité des départements de tête. Sur la phase pré-Covid, la Loire-Atlantique s'impose comme le premier département d'accueil des coopératives, avec 588 établissements en 2016, puis 651 en 2019. Cette primauté n'est pas fortuite : elle prolonge une tradition coopérative ancienne, nourrie par la culture syndicale nantaise et par le poids des coopératives agricoles ligériennes (Terrena, née de la fusion de la Cana, de la Caval et du GCA, dont le siège est à Ancenis).

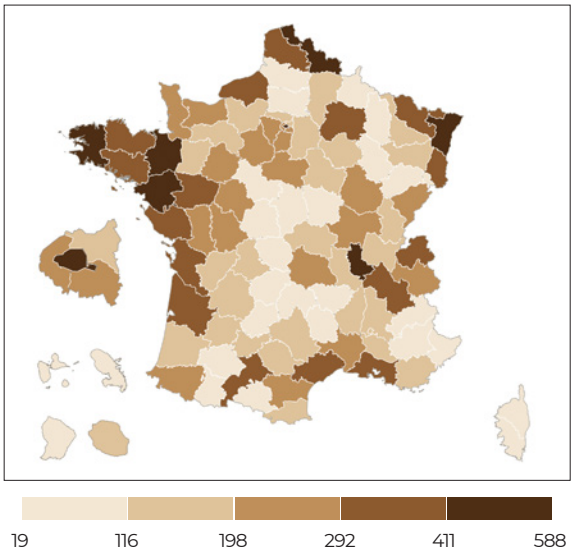
En 2023, la hiérarchie se rejoue marginalement : le Rhône, avec 610 établissements, dépasse de deux unités la Loire-Atlantique (608). Plus largement, l'analyse cartographique fait apparaître un fil rouge des départements à forte densité coopérative, tels que la Loire-Atlantique, le Rhône, Paris, le Bas-Rhin, les Bouches-du-Rhône ou la Gironde, auxquels s'ajoute la quasi-totalité de la Bretagne. À l'inverse, les départements d'outre-mer, la Corse et certains territoires du Centre-Val de Loire, notamment le Cher, l'Indre et le Loir-et-Cher, apparaissent en retrait. Cette géographie n'est pas neutre et dessine, par contraste, un croissant coopératif allant de l'Ouest atlantique à l'Alsace, en passant par Paris et la vallée du Rhône, qui recoupe assez largement les territoires les plus densément peuplés et les plus syndiqués historiquement.

Globalement, ces données montrent la capacité des coopératives à s'installer durablement dans des contextes économiques très différents (grandes agglomérations, pôles d'emploi dynamiques, territoires intermédiaires), mais elles disent aussi la persistance de fortes disparités géographiques. Rapporté à l'ensemble du tissu productif national, le poids du fait coopératif demeure modeste : la part des coopératives dans le total des établissements s'établit à 0,35 % en 2016, à 0,42 % en 2019 et à 0,37 % en 2023. Discrétion statistique qui ne préjuge pas du poids économique des plus grandes coopératives, comme on le verra plus loin.

19. Sont ici dénombrés les établissements (identifiés par un numéro Siret) rattachés à des sociétés ou unités légales (identifiées par un numéro Siren). Pour la définition des coopératives au sens légal, voir la liste correspondant aux différentes formes de coopératives selon la nomenclature Insee reproduite en Annexe 1.

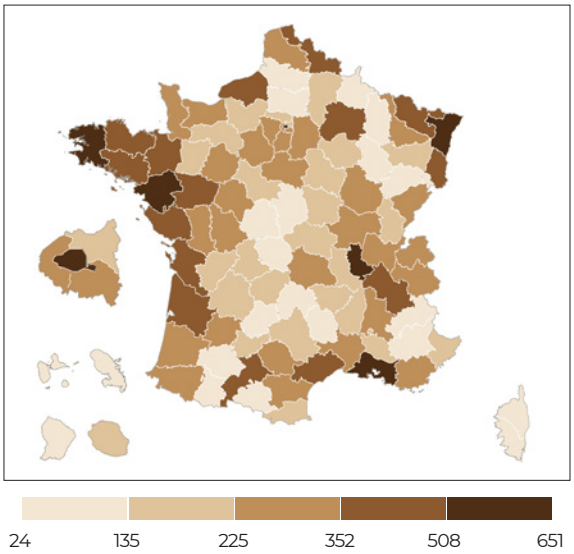
Cartes 1. Nombre d'établissements des coopératives françaises par département

a. 2016



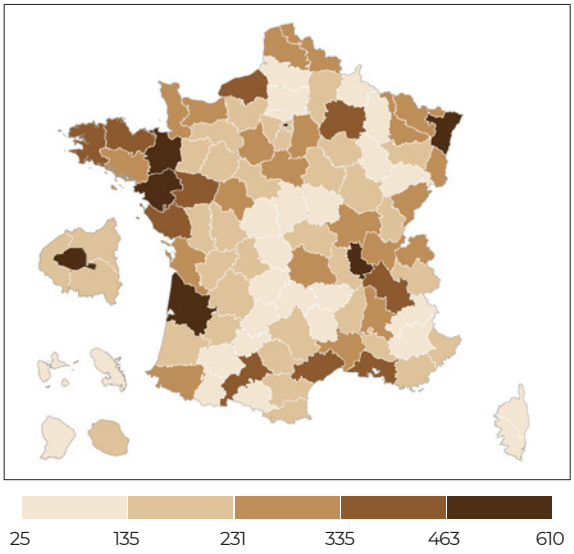
Total coopératives : 20 591
Total d'établissements : 5 920 757

b. 2019



Total coopératives : 24 745
Total d'établissements : 5 924 256

c. 2023



Total coopératives : 21 716
Total d'établissements : 5 896 572

Note de lecture : en 2023, la Loire-Atlantique compte 608 établissements coopératifs, ce qui la place dans la classe la plus foncée (de 463 à 610 établissements). La Creuse en compte 77 et relève de la classe la plus claire (de 25 à 135 établissements). Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre d'établissements d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Les coopératives dans les départements d'outre-mer (DOM)

Dans les départements d'outre-mer (Martinique, Guadeloupe, Guyane et La Réunion, à l'exclusion de Mayotte pour laquelle les données disponibles demeurent insuffisantes), les coopératives sont numériquement moins nombreuses qu'en métropole, mais leur rôle n'en est pas moins stratégique, en particulier dans l'agriculture, l'agroalimentaire et les services de proximité. La SCA des producteurs de bananes de Guadeloupe et Martinique, ou encore les coopératives sucrières de La Réunion (Tereos Océan Indien) en sont des exemples emblématiques.

Cette représentation modeste s'explique en partie par la structure économique ultramarine : marchés de petite taille, forte dépendance aux importations, présence dominante de grands groupes..., autant de configurations qui laissent peu d'espace à des initiatives coopératives autonomes. La place limitée des dispositifs de microcrédit en outre-mer freine également la constitution de réseaux denses et la mobilisation de ressources spécialisées (Projet annuel de performances Outre-mer, 2024). Le ministère des Outre-mer soutient néanmoins la CG Scop à hauteur de 0,11 million d'euros avec pour objectifs d'accompagner les projets coopératifs à La Réunion et à Mayotte, de renforcer la présence de la CG Scop à La Réunion, de déployer les outils financiers du mouvement coopératif (actuellement sous-mobilisés et susceptibles de venir en complément des prêts participatifs de France Active) et d'augmenter le taux d'adhésion des coopératives au mouvement régional.

Malgré ces contraintes, la place des coopératives ultramarines progresse dans l'emploi et les rémunérations. À l'échelle de l'économie française, leur poids reste infime : elles représentent environ 0,02% des emplois, moins de 0,01% des établissements et entre 0,02% et 0,03% de la rémunération brute sur toute la période. Au sein du monde coopératif, leur part dans l'emploi passe de 1,54% en 2016 à 1,66% en 2019, puis à 1,91% en 2023. Leur part dans la rémunération brute suit la même pente, de 1,64% à 1,75%, puis à 1,85%. Leur part dans les établissements recule en revanche de 1,82% en 2016 à 1,58% en 2019, avant de remonter à 1,65% en 2023. Ces parts restent inférieures au poids économique des DOM, dont le PIB cumulé représente 2% du PIB national.

Ces résultats appellent des politiques territorialisées de soutien au développement coopératif adaptées aux spécificités structurelles et aux dynamiques propres aux territoires ultramarins.

Nos trois cartes mettent aussi en évidence une forte concentration géographique des coopératives, principalement en Île-de-France et dans les grandes aires métropolitaines. Cette visibilité accrue s'explique par la densité économique, la présence d'activités de services à forte valeur ajoutée et la qualité des écosystèmes d'innovation sociale et entrepreneuriale.

Quelle que soit l'année, l'Île-de-France concentre plus de 8 % des établissements coopératifs nationaux : 1 875 établissements (9,1 %) en 2016, 2 181 (8,8 %) en 2019 et 1 872 (8,6 %) en 2023. À l'intérieur même de cette région, la concentration est extrême puisque, à lui seul, le département de Paris concentre une part importante de l'ensemble [20]. On y dénombrait 508 coopératives en 2016, 574 en 2019 et 533 en 2023. Avec une hausse de 5 % du nombre d'entités coopératives et de 7,1 % de leurs effectifs sur la période, Paris apparaît comme un véritable territoire de centralité coopérative, qui plus est très résilient : l'emploi y progresse de 18,4 % entre 2019 et 2023. Ce dynamisme se concentre dans les services aux entreprises, le conseil et la finance coopérative, et reflète d'abord le poids des grandes banques et mutuelles coopératives dont les sièges, les fonctions stratégiques et les outils d'investissement densifient l'écosystème métropolitain : les Banques populaires incluant le Crédit coopératif, les Caisses d'épargne, le Crédit mutuel, le Crédit agricole et l'ensemble du secteur mutualiste de l'assurance et de la prévoyance.

20. Ce phénomène d'attractivité urbaine n'est pas spécifique à l'Île-de-France, puisqu'on l'observe également dans les autres régions, par exemple en Occitanie, où la répartition spatiale des Scop est caractérisée par une présence supérieure en Haute-Garonne, département correspondant à la capitale régionale, Toulouse.

À cela s'ajoute le développement d'outils d'investissement mutualistes, tels que les fonds dédiés à l'innovation sociale ou les fonds santé, véhicules d'investissement coopératif, qui consolident la chaîne de valeur dans le conseil, la finance coopérative, la prévention ou le médico-social, et renforcent ainsi l'ancrage territorial des organisations coopératives.

Cette densité urbaine confirme un fait largement documenté : les coopératives, comme les autres entreprises, profitent des réseaux d'agglomération [21]. Les spécialisations locales, fondées sur des savoir-faire difficilement transférables [22], qui résultent de l'agglomération elle-même, renforcent à leur tour les capacités locales à attirer de nouvelles firmes [23]. Chaque réseau d'entreprises exploite alors les atouts des villes et nourrit des effets cumulatifs qui influent à la fois sur l'attractivité globale et sur les dynamiques d'agglomération [24]. À cette force urbaine s'ajoute, au-delà des seules métropoles, une régionalisation culturelle marquée. Le Grand Ouest et l'Extrême Est portent encore les traces d'une histoire coopérative bien identifiée : les premières Scop françaises, créées autour de l'imprimerie ouvrière, ou encore les Banques populaires, fondées à Angers en 1878 sous l'impulsion de Ludovic de Besse pour échapper à l'emprise de l'usure sur le commerce et l'artisanat. Au niveau des groupes, BPCE, issue en 2009 du rapprochement des Banques populaires et des Caisses d'épargne, et le Crédit mutuel figurent parmi les plus grandes coopératives françaises, et leur enracinement régional reste lisible dans les statistiques contemporaines, qu'il s'agisse de la densité d'agences ou de la localisation des fonctions stratégiques. Le premier groupe bancaire coopératif et mutualiste en France reste toutefois le Crédit agricole qui est l'un des plus grands réseaux de banques coopératives au monde [25].

Une partie de la littérature [26] explique l'inégale répartition géographique des coopératives par l'existence de ce que Robert Putnam nomme le capital social [27] : un ensemble de relations de confiance, de normes de réciprocité et de réseaux d'engagement civique qui rendent possible l'action collective. Putnam montrait que les régions du nord de l'Italie, dotées d'un capital social plus élevé, présentaient des performances institutionnelles, économiques et sociales supérieures à celles du sud. Non parce que leurs habitants seraient plus vertueux, mais parce que la coopération y est moins coûteuse à organiser. Le constat se retrouve dans la France coopérative : la création d'une coopérative suppose une confiance préalable entre futurs sociétaires et, une fois installée, elle alimente cette confiance en retour.

2. Agriculture, industrie, finance : à chaque secteur sa trajectoire et son bastion

Tous les secteurs ne suivent pas la même trajectoire. Entre 2016 et 2019, le nombre d'établissements coopératifs progresse partout. Le champ industrie-commerce-services (ICS) passe de 9 792 à 10 185 (+ 4,0 %), porté par la base compétitive, qui croît de 6 627 à 7 051 (+ 6,4 %), et par sa composante industrielle, en hausse de 1 555 à 1 650 (+ 6,1 %). L'agriculture progresse à un rythme comparable, de 857 à 905 établissements, soit + 5,6 %. Et c'est dans le secteur financier que l'accroissement est le plus spectaculaire : de 9 905 à 13 618 établissements coopératifs, soit + 37,5 %. Cette envolée ne reflète pas une création nette d'agences mutualistes.

21. Voir Gary Gereffi, « Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries », *Competition & Change*, vol. 1, n° 4, décembre 1996, p. 427-439 ; Timothy Sturgeon, Johannes Van Biesebroeck et Gary Gereffi, « Prospects for Canada in the NAFTA Automotive Industry, a Global Value Chain Analysis », paper prepared for Industry Canada, 14 mars 2007.

22. Voir Gabriel Colletis et Bernard Pecqueur, art. cit.

23. Voir Manuel Castells, *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1, Oxford, Blackwell, 1996 ; Jonathan Rutherford, « Networks in Cities, Cities in Networks: Territory and Globalisation Intertwined in Telecommunications Infrastructure Development in Europe », *Urban Studies*, vol. 42, n° 13, décembre 2005, p. 2389-2406.

24. Voir Jean-Benoît Zimmermann, « "Grappes d'entreprises" et "petits mondes". Une affaire de proximités », *Revue économique*, vol. 53, n° 3, mai 2002, p. 517-524 ; Allen J. Scott, *Regions and the World Economy*, Oxford, Oxford University Press, 1998.

25. Cette position a été récemment confortée avec une prise de participation en juin 2026 de près de 10 % au capital du Banco de Crédito Social Cooperativo (BCC-Grupo Cajamar), premier groupe bancaire coopératif espagnol.

26. Voir Matthieu Hély, « Pratiques associatives (histoire des) », dicopart.fr, novembre 2022.

27. Voir Robert D. Putnam, *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

> *Une longue tradition de coopération, soutenue par un maillage d'infrastructures agroalimentaires, a fait du bocage normand l'un des hauts lieux de l'agriculture coopérative française.*

Elle traduit plutôt une transformation organisationnelle des groupes bancaires et assurantiels coopératifs (intégration de filiales, réorganisations juridiques, créations d'unités locales de Caisses d'épargne ou de Crédit mutuel).

La période 2019-2023 marque un retournement net, puisque tous les secteurs reculent durant cette période. L'agriculture s'érode légèrement (de 905 à 886, soit – 2,1 %), l'industrie passe de 1 650 à 1 538 (– 6,8 %), la base compétitive descend à 6 561 (– 6,9 %) et le secteur financier chute à 10 814 (– 20,6 %). Le champ ICS résiste mieux grâce à la composante servicielle : il compte 9 983 coopératives en 2023 (– 2,0 %). Cette correction touche particulièrement la finance, où elle prolonge un mouvement engagé avant la crise, notamment avec les fusions de caisses, la rationalisation des réseaux, le regroupement de caisses régionales du Crédit agricole (qui ont mécaniquement réduit le nombre d'unités juridiques).

À l'échelle départementale, les contrastes sectoriels sont nets (*voir cartes 2a, 2b et 2c*). Dans l'agriculture, la Manche concentre le plus grand nombre d'établissements coopératifs (48 en 2016, 60 en 2019, 55 en 2023). Cette surreprésentation a des explications anciennes, puisque la Manche est l'un des départements les plus agricoles de France [28], spécialisé dans l'élevage laitier, doté d'un tissu dense d'exploitations et d'une longue tradition de coopération, soutenue par un maillage d'infrastructures agroalimentaires (laiteries Agrial, Sodiaal, transformation de la viande, organisation des filières légumes…) qui a fait du bocage normand l'un des hauts lieux de l'agriculture coopérative française.

En 2023, pour l'ensemble du champ ICS, les coopératives sont principalement implantées en Ille-et-Vilaine, alors qu'en 2016 cette place était occupée par la Marne. Si l'on réduit l'analyse à la base compétitive, ces deux mêmes départements dominent, signe d'un ancrage territorial fort, combinant dynamisme économique, infrastructures et tradition coopérative. Les coopératives industrielles sont, elles, principalement implantées dans la Marne, qui regroupe 124 établissements en 2016, 122 en 2019 et 117 en 2023. Cette concentration reflète le poids des filières agro-industrielles et de la transformation alimentaire : le champagne, d'abord, dont l'organisation coopérative est puissante (Terroirs et Vignerons de Champagne Nicolas Feuillatte, Champagne Mailly Grand Cru, Union Champagne, près de 14 000 vignerons coopérateurs représentant les deux tiers du vignoble), mais aussi les céréales et le sucre. Les mêmes ressorts expliquent leur présence marquée dans le Doubs, l'Hérault et le Gard, départements où les coopératives industrielles comptent respectivement 76, 72 et 71 établissements en 2023, autour des filières fromagères comtoises et viticoles languedociennes.

La géographie de la finance et de l'assurance coopératives dessine, quant à elle, un récit différent, celui de l'enracinement bancaire mutualiste. Le Bas-Rhin arrive en tête en 2016 et 2019, avec respectivement 361 et 479 établissements coopératifs, héritage direct du Crédit mutuel alsacien, dont le siège est à Strasbourg. Mais, en 2023, il passe en deuxième position, derrière le Rhône et ses 328 coopératives, soit 12 de plus. Cette redistribution reflète à la fois l'histoire de l'implantation du secteur bancaire mutualiste, principalement en Alsace et en Bretagne [29], et les stratégies d'expansion et de rationalisation des réseaux bancaires coopératifs au cours de la dernière décennie.

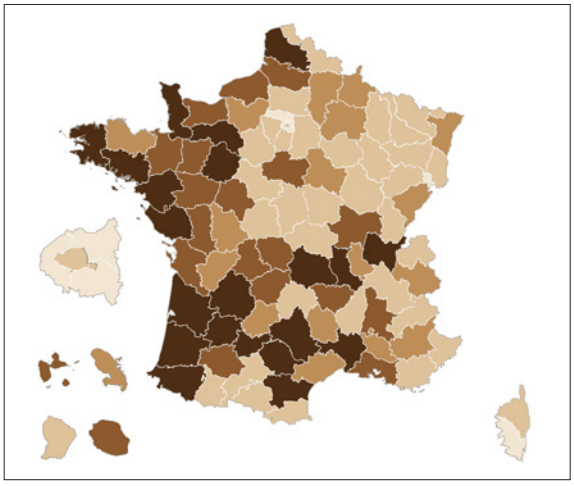
28. Voir « Les revenus des ménages agricoles normands, plus faibles dans les territoires d'élevage », Insee Analyses Normandie, n° 96, 12 octobre 2021.

29. Voir Sébastien Neuville, « Le mutualisme bancaire entre subsidiarité et centralisation », *in Mélanges en l'honneur de Jean-Jacques Daigre. Autour du droit bancaire et financier et au-delà, Issy-les-Moulineaux*, Joly Éditions, 2017, p. 469-478.

Cartes 2. Évolution du nombre d'établissements coopératifs par domaine d'activité et par département

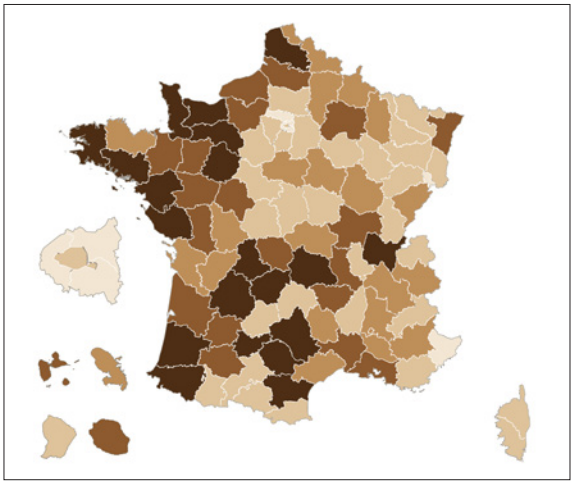
Secteur agricole

a. 2016



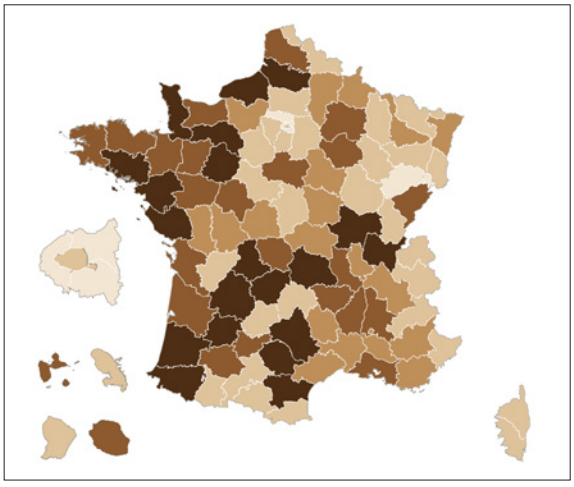
Total coopératives : 857
Ensemble de l'économie : 106 436

b. 2019



Total coopératives : 905
Ensemble de l'économie : 115 425

c. 2023



Total coopératives : 886
Ensemble de l'économie : 116 412

Note de lecture : en 2023, la Manche compte 55 établissements de coopératives agricoles, soit 6 % du total national du secteur (886 établissements). Elle devance la Sarthe (44 établissements) et l'Orne (40 établissements), dans un ordre inchangé depuis 2016. Viennent ensuite la Vendée (31 établissements) et les Landes (29 établissements). La Lozère en compte 5. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre d'établissements d'une carte à l'autre.

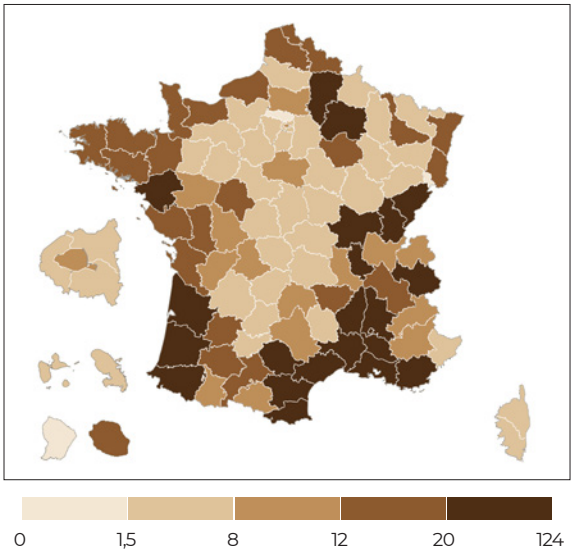
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 2. Évolution du nombre d'établissements coopératifs par domaine d'activité et par département (suite)

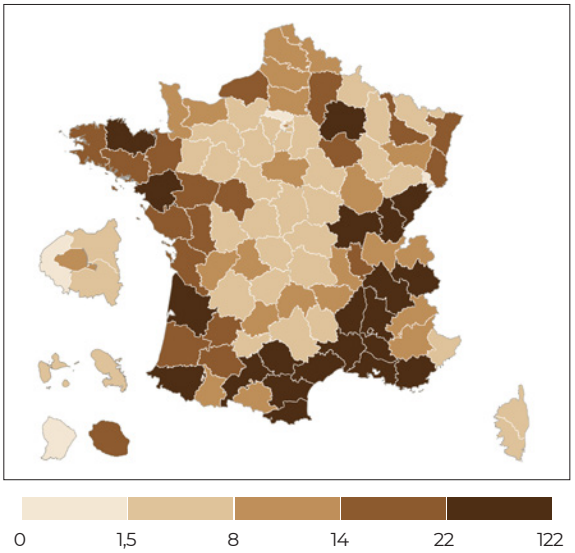
Secteur industriel

a. 2016



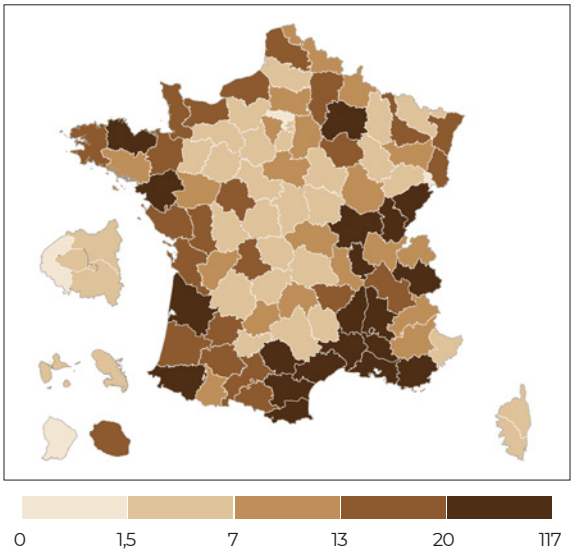
Total coopératives : 1 555
Ensemble de l'économie : 154 848

b. 2019



Total coopératives : 1 650
Ensemble de l'économie : 156 230

c. 2023



Total coopératives : 1 538
Ensemble de l'économie : 152 370

Note de lecture : en 2023, la Marne compte 117 établissements de coopératives industrielles, soit 8 % du total national du secteur (1 538 établissements), contre 124 en 2016. Elle devance le Doubs (76 établissements), l'Hérault (72 établissements) et le Gard (71 établissements). Le Cantal en compte 7 et Paris 6. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre d'établissements d'une carte à l'autre.

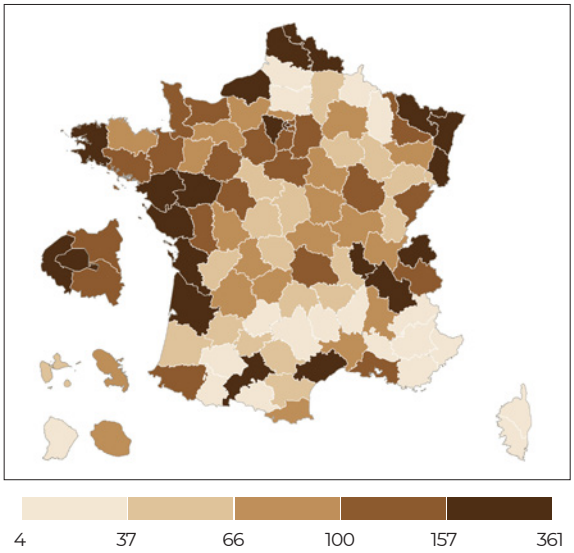
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 2. Évolution du nombre d'établissements coopératifs par domaine d'activité et par département (suite)

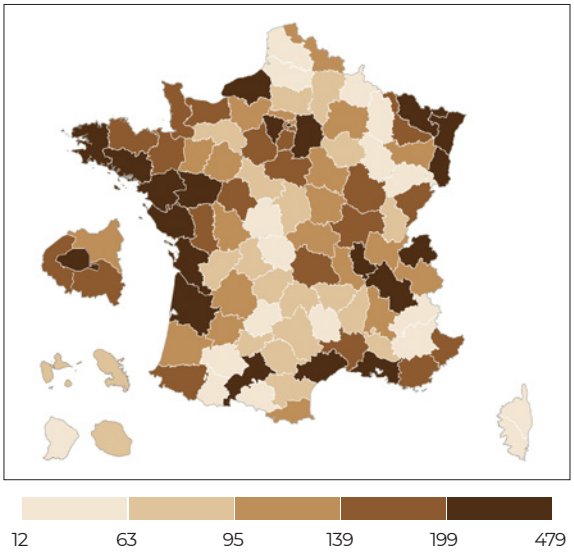
Secteur financier

a. 2016



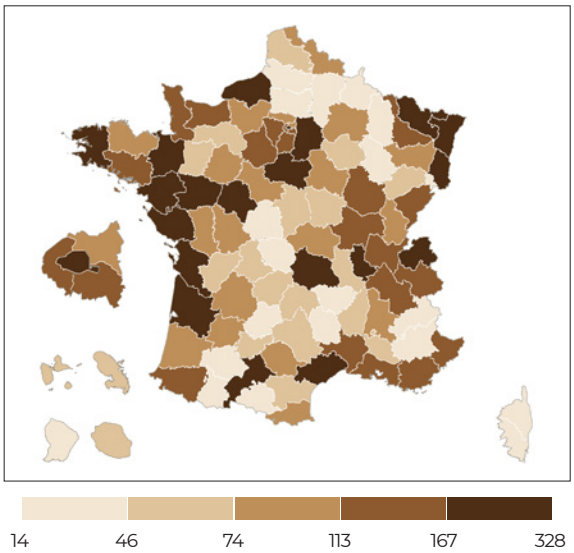
Total coopératives : 9 905
Ensemble de l'économie : 97 111

b. 2019



Total coopératives : 13 618
Ensemble de l'économie : 103 873

c. 2023



Total coopératives : 10 814
Ensemble de l'économie : 102 090

Note de lecture : en 2023, le Rhône compte 328 établissements de coopératives financières, soit 3 % du total national du secteur (10 814 établissements). Il devance le Bas-Rhin (316 établissements), qui occupait le premier rang en 2016 et en 2019, puis la Loire-Atlantique (301 établissements) et la Gironde (297 établissements). Le secteur est présent dans tous les départements, jusqu'en Lozère et en Guyane, qui comptent chacune 14 établissements. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre d'établissements d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

II. Emploi et salaires, un autre partage de la valeur

L'emploi salarié [30], mesuré en équivalent temps plein dans les coopératives de chaque département au 31 décembre, complète utilement le décompte des établissements. Il dit le poids économique réel du secteur coopératif et trace, en creux, des trajectoires territoriales. La contribution coopérative à l'emploi salarié français demeure modeste, bien qu'elle soit environ trois fois plus élevée que pour les établissements. Les effectifs coopératifs représentent 1,12 % de l'emploi total en 2016, 1,14 % en 2019 et 1,09 % en 2023, avec de fortes variations territoriales.

1. Un emploi qui tient, des qualifications qui montent

Les cartes 3a, 3b et 3c présentent la répartition départementale de l'emploi coopératif sur les trois années retenues. Conformément aux résultats observés pour le nombre d'établissements, plusieurs territoires se détachent par leur contribution élevée. C'est le cas de la Bretagne et des Pays de la Loire, tout particulièrement de la Loire-Atlantique, des départements normands limitrophes et, plus au sud, de la Gironde. Dans la moitié sud du pays, les coopératives pèsent moins, à l'exception notable des Bouches-du-Rhône, de la Lozère (où le tissu agro-coopératif local fait figure d'exception), de l'Hérault et de la Haute-Garonne.

Ces départements, auxquels s'ajoutent ceux qui correspondent aux métropoles, combinent un tissu coopératif dense et des structures génératrices d'emplois durables. À l'inverse, les départements d'outre-mer, la Corse et certains territoires du centre de la France enregistrent des niveaux plus faibles. Ces écarts ne traduisent pas seulement des différences de développement économique, ils renvoient aussi à des cultures coopératives anciennes et localement enracinées. Mais leur lecture peut être plus optimiste qu'il n'y paraît : là où les coopératives sont peu présentes, des marges de progression substantielles existent, à condition que des politiques d'accompagnement adaptées soient mises en œuvre.

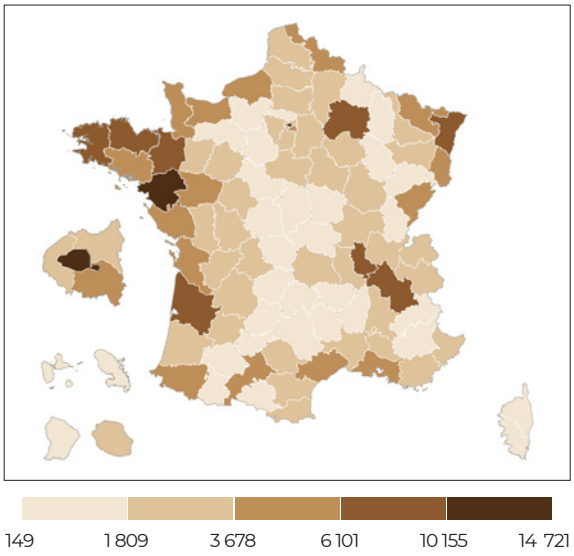
La place atypique du département de Paris se confirme avec un record du nombre de salariés dans les coopératives, particulièrement dans le secteur bancaire [31] : le département comptait 14 721 salariés en 2016 (5 % de l'emploi coopératif total), 13 317 en 2019 (4,2 %) et 15 769 en 2023 (4,9 %). Cette centralité parisienne tient à la présence de coopératives de grande taille et à forte intensité salariale.

30. La convention statistique retenue consiste à ne dénombrer comme salariés d'une entreprise ou d'un établissement que les seuls employés d'un établissement possédant un statut coopératif tel que défini à la note 19. Cette convention peut expliquer les écarts avec d'autres rapports. Ainsi, le *Panorama des coopératives* (édition 2026) annonce 1,1 million de salariés (5,2 % de l'emploi salarié privé), alors que cette étude en dénombre 320 200 (1 % de l'emploi salarié). Sont exclus du présent rapport mais considérés comme des salariés de coopératives par le *Panorama*, les employés de filiales non coopératives de coopératives, ainsi que les salariés de commerçants adhérant à des coopératives de commerçants : ces dernières structurent, comme dans le cas des réseaux de franchise, les relations entre les adhérents et la société coopérative, mais non les relations au sein de chaque commerce entre le propriétaire, gérant ou mandataire, et ses salariés. La Fédération du commerce coopératif et associé (FCA) le souligne: « Que votre employeur soit la coopérative elle-même ou l'un de ses adhérents, il est indépendant et organise librement l'encadrement de ses propres salariés. Les salariés sont ainsi exclusivement subordonnés à leur employeur respectif. » (FCA, *Être salarié(e) au sein d'un réseau organisé en groupement coopératif*, avril 2025, p. 6). On retrouve une surévaluation comparable dans le *Rapport d'activité 2023* de La Coopération agricole (p. 6), qui mentionne 2 000 coopératives agricoles (hors Cuma) et 200 000 salariés, là où la présente étude retient 886 coopératives en 2023 pour 8 700 salariés. Le choix plus restrictif opéré ici correspond à une volonté de précision et de reconnaissance des différentes formes de gouvernance entre sociétés coopératives et non coopératives.

31. Le chapitre suivant apportera des éclaircissements sur les secteurs dominants dans lesquels exercent les coopératives françaises.

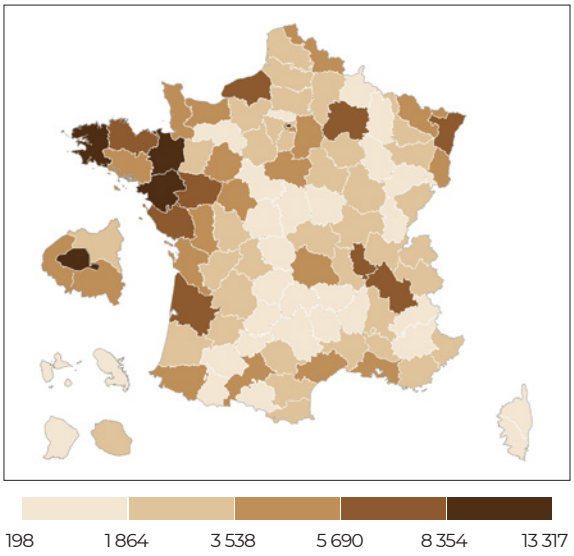
Cartes 3. Évolution des effectifs salariés des coopératives françaises par département

a. 2016



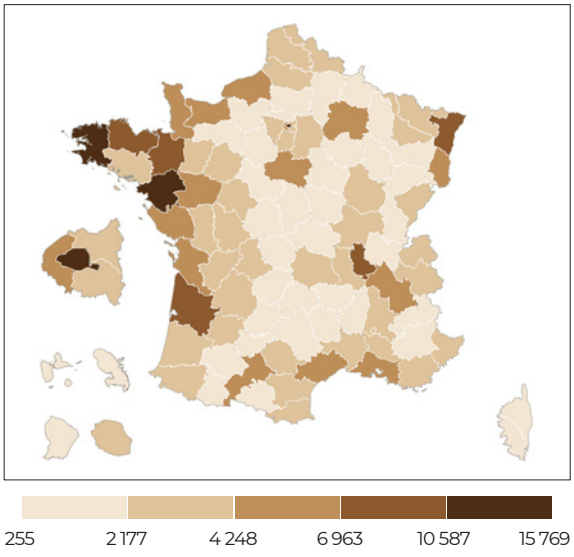
Total coopératives : 294 943
Ensemble de l'économie : 26 375 572

b. 2019



Total coopératives : 317 485
Ensemble de l'économie : 27 961 203

c. 2023



Total coopératives : 320 211
Ensemble de l'économie : 29 332 524

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

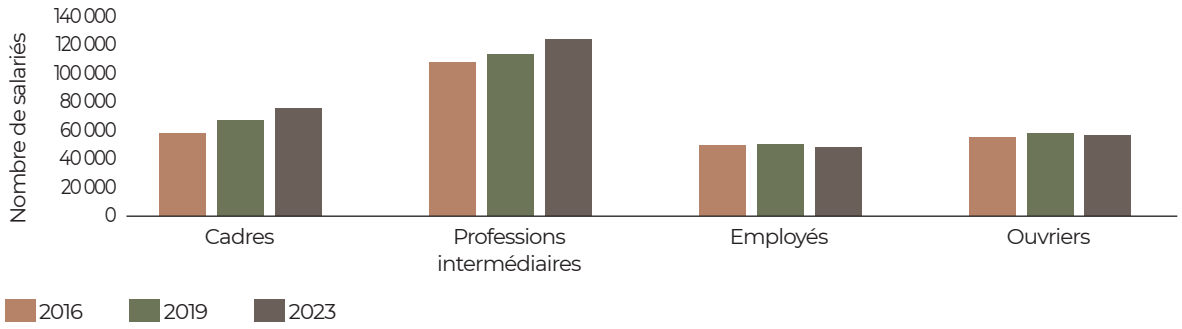
À la différence du nombre d'établissements, dont l'évolution est plus heurtée, l'emploi coopératif progresse de manière continue sur l'ensemble de la période, même si le rythme s'infléchit nettement après 2019. En 2016, les coopératives françaises employaient 294 943 salariés ; ce nombre passe à 317 485 en 2019 (+ 7,6 % par rapport à 2016, contre + 6,0 % pour l'économie française dans son ensemble). Cette progression s'inscrit pleinement dans la dynamique pré-Covid, marquée par une phase d'expansion du tissu économique et par une reconnaissance accrue de la contribution des coopératives.

La crise sanitaire marque un changement de trajectoire. On assiste à un découplage entre l'emploi coopératif et celui de l'ensemble des entreprises. En 2023, les coopératives emploient 320 211 salariés, soit + 0,9 % par rapport à 2019, à comparer aux + 4,9 % de l'économie française. Pourtant, les coopératives ont mieux résisté à la crise qu'il n'y paraît, puisqu'elles ont créé près de 4 000 emplois au point bas du cycle, entre 2020 et 2022. Cette résistance s'explique par leur surreprésentation dans les secteurs de « première ligne » durant la crise sanitaire (alimentation, banque de proximité, santé, action sociale…) qui a soutenu leur dynamique [32]. Encore convient-il de nuancer : seule une partie d'entre elles a réellement tiré parti de la relance, en particulier dans le commerce, l'action sociale et les activités immobilières, juridiques, de conseil et d'ingénierie.

Ce premier temps des années 2020 traduit ainsi un phénomène de consolidation des structures coopératives existantes : maintien de l'emploi, augmentation de la taille des établissements. Après une diminution marquée entre 2016 et 2019 (– 10,4 % pour les coopératives, contre + 6 % pour l'ensemble des entreprises), la taille moyenne progresse fortement entre 2019 et 2023 (+ 15 %, contre + 5 % pour l'ensemble). Cette dynamique heurtée fait que la taille moyenne des coopératives est restée quasiment stable sur l'ensemble de la période, passant de 14,32 salariés en 2016 à 14,75 en 2023 (+ 2,9 %), alors que la taille moyenne des entreprises dans leur ensemble – significativement plus faible en raison du poids croissant des auto-entrepreneurs et des micro-entreprises non coopératives – passait de 4,5 à 4,9 salariés (+ 11,6 %).

L'analyse du nombre d'emplois mérite d'être complétée par celle de leur qualité, appréhendée à travers les catégories socioprofessionnelles (CSP). Au sein des coopératives, les professions intermédiaires constituent la catégorie la plus représentée, suivies des cadres, puis des ouvriers, les employés arrivant en dernière position (*voir graphique 1*). Les postes qualifiés y pèsent donc davantage que les postes d'exécution. Sur l'ensemble de la période, la progression est marquée pour les cadres et les professions intermédiaires ; elle contraste avec la baisse du nombre d'employés et la quasi-stabilité du nombre d'ouvriers. L'écart entre les catégories s'est ainsi creusé au fil des années, et la structure des emplois s'est déplacée vers le haut de l'échelle des qualifications. Les emplois ouvriers se maintiennent néanmoins, le recul se concentrant sur les seuls employés. Ce mouvement traduit une montée en qualification continue : les coopératives élèvent le niveau de compétences interne pour accompagner leurs transformations économiques et sociales (numérisation, transition écologique, complexification des cadres réglementaires…). Ces évolutions appellent des profils d'expertise et de pilotage, auxquels les coopératives accordent une place croissante dans leurs effectifs.

Graphique 1. Nombre de salariés par catégorie socioprofessionnelle dans les coopératives françaises



Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

32. Voir notamment *Les Entreprises coopératives, Le Panorama des entreprises coopératives, édition 2024*, et *Panorama des entreprises coopératives, édition 2026*.

La répartition sectorielle des emplois coopératifs (*voir cartes 4a, 4b et 4c*) met en évidence des spécialisations territoriales qui reflètent à la fois le contexte local, l'agencement des filières et des dynamiques d'agglomération particulières.

Les effectifs progressent de manière continue dans l'ensemble de la base compétitive (96 914 en 2016, 105 963 en 2019 et 111 072 en 2023), tout comme dans le champ ICS (131 666 en 2016, 140 063 en 2019 et 151 097 en 2023). Au sein de ce dernier, les effectifs les plus élevés se trouvent initialement en Loire-Atlantique, qui passe de 5 187 emplois en 2016 à 7 143 en 2023. Toutefois, en 2019, les Côtes-d'Armor prennent la tête avec 5 604 emplois, juste devant la Loire-Atlantique (5 579).

On retrouve ces spécialisations sectorielles lorsqu'on circonscrit l'analyse à la base compétitive. Les coopératives manufacturières, directement ou indirectement, sont fortement représentées dans les Côtes-d'Armor, avec une progression continue de 4 399 à 4 833 emplois entre 2016 et 2023. Cette présence repose sur deux piliers : d'une part, la filière agroalimentaire bretonne (Cooperl Arc Atlantique pour la viande porcine, Eureden pour le végétal), dont le poids dans l'économie régionale est ancien ; d'autre part, les filières énergétiques, notamment renouvelables, où les coopératives sont relativement nombreuses.

À la différence des macro-secteurs en croissance continue entre 2016 et 2023, l'industrie et la finance présentent une dynamique en deux temps : hausse entre 2016 et 2019 (35 012 à 38 286 dans l'industrie, 156 397 à 170 460 dans la finance), suivie d'un recul entre 2019 et 2023 (38 101 dans l'industrie, 160 406 dans la finance). Les coopératives industrielles sont principalement implantées dans les Côtes-d'Armor : 3 026 emplois en 2016, 3 170 en 2019 et 3 137 en 2023. Cette concentration reflète le rôle de l'agro-industrie bretonne, en particulier dans la viande et les légumes transformés. Les coopératives y exploitent des unités industrielles de grande taille, héritées d'une longue tradition de transformation agroalimentaire, ce qui explique la stabilité et le niveau élevé des effectifs.

Dans la banque et l'assurance, Paris occupe une place à part : 10 424 emplois en 2016, 8 720 en 2019, 11 703 en 2023. Cette présence s'explique par le rôle de la capitale dans l'organisation des réseaux bancaires coopératifs. Y sont en effet localisés les sièges du groupe BPCE (Banques populaires, Caisses d'épargne), celui du CIC et les instances nationales du Crédit mutuel et du Crédit agricole. Elle tient aussi à la concentration des fonctions stratégiques (directions des risques, systèmes d'information, marchés financiers), à la proximité des institutions financières et aux effets d'agglomération propres aux métropoles. À ces sièges s'ajoute la galaxie des filiales et participations (sociétés de gestion d'actifs, structures de capital-investissement à impact, plateformes numériques mutualistes).

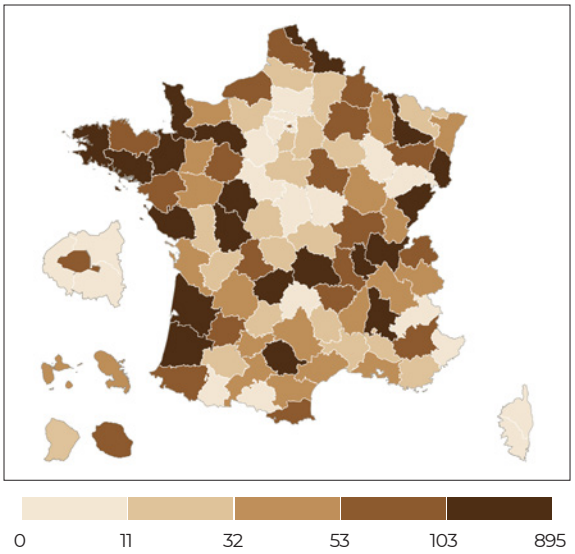
Enfin, l'emploi coopératif dans le secteur agricole est en progression sensible : 6 880 salariés en 2016, 6 958 en 2019, 8 700 en 2023. Cette dynamique se concentre dans les territoires traditionnellement coopératifs, l'Ouest et les Alpes. Les effectifs les plus importants se trouvent en Ille-et-Vilaine, où le nombre de salariés passe de 895 à 1 629 entre 2016 et 2023. Ce département bénéficie d'un contexte particulièrement favorable : densité et diversité des exploitations bretonnes, poids des filières laitière (Sodiaal, Agrial) et porcine, présence de grands groupes coopératifs agroalimentaires et intégration verticale des activités, de la production à la transformation jusqu'à la logistique.

Au total, la dimension spatiale de l'emploi coopératif obéit à des logiques territoriales cohérentes. Paris domine les activités financières, en raison de son rôle de capitale économique. L'Ouest (Ille-et-Vilaine, Côtes-d'Armor, Loire-Atlantique) et les départements du Languedoc s'imposent comme des pôles agro-coopératifs et agro-industriels majeurs, où dynamisme métropolitain et diversification sectorielle se conjuguent. Ces lignes de force, dessinées par l'histoire des filières et la sédimentation d'un capital coopératif local, structureront pour longtemps la géographie du modèle.

Cartes 4. Évolution sectorielle des effectifs salariés par département

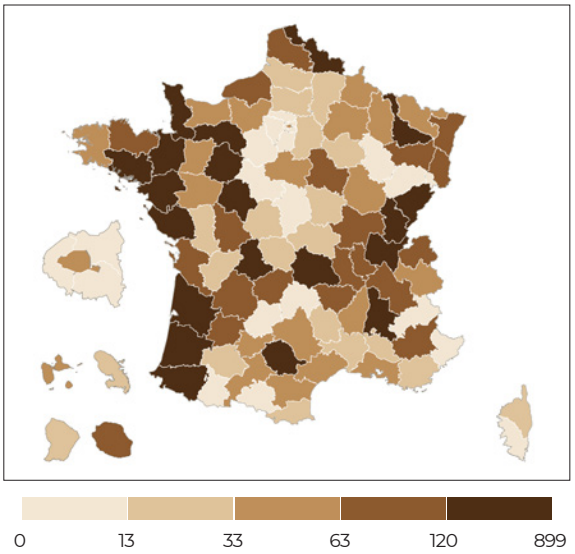
Secteur agricole

a. 2016



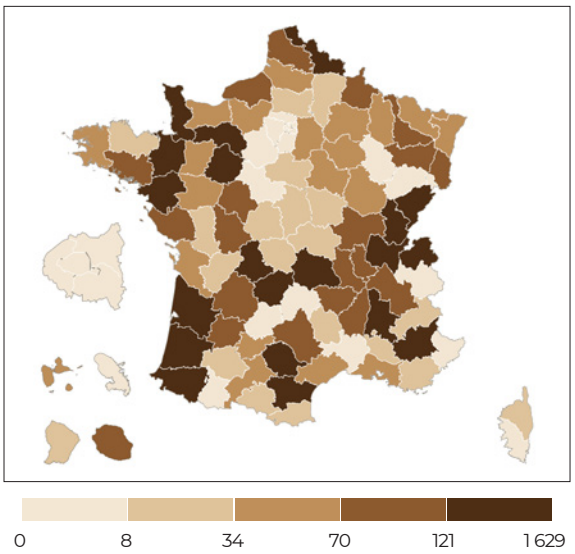
Total dans les coopératives : 6 880
Total dans l'économie : 243 253

b. 2019



Total dans les coopératives : 6 958
Total dans l'économie : 280 057

c. 2023



Total dans les coopératives : 8 700
Total dans l'économie : 301 604

Note de lecture : en 2023, les coopératives agricoles d'Ille-et-Vilaine emploient 1 629 salariés, soit 19 % du total national du secteur (8 700 salariés), contre 895 en 2016. Le département devance le Puy-de-Dôme (559 salariés) et l'Aude (383 salariés), où les effectifs ont fortement augmenté depuis 2019. Dans la Creuse, ils s'élèvent à 32 salariés. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre de salariés d'une carte à l'autre.

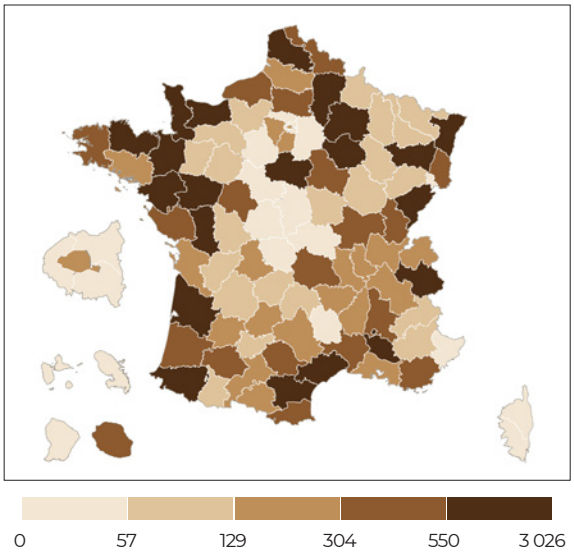
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 4. Évolution sectorielle des effectifs salariés par département (suite)

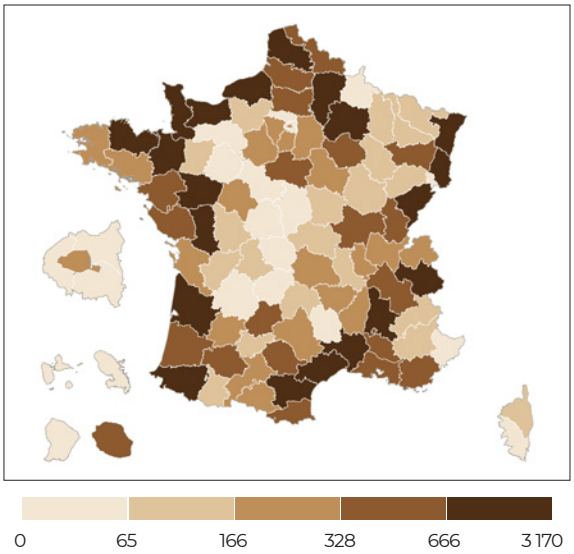
Secteur industriel

a. 2016



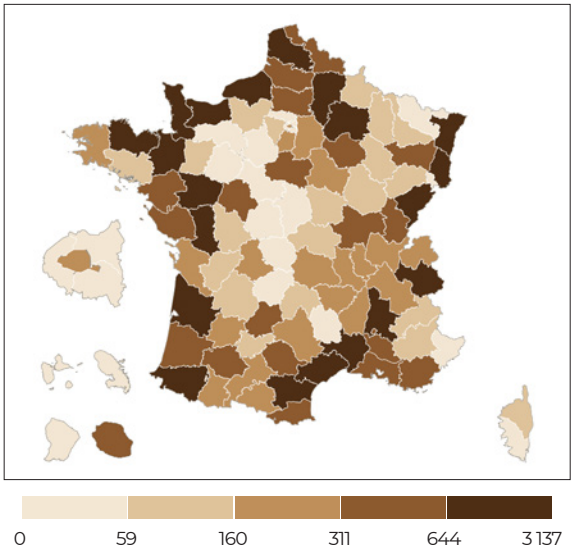
Total dans les coopératives : 35 012
Total dans l'économie : 3 131 877

b. 2019



Total dans les coopératives : 38 286
Total dans l'économie : 3 200 587

c. 2023



Total dans les coopératives : 38 101
Total dans l'économie : 3 266 136

Note de lecture : en 2023, les coopératives industrielles des Côtes-d'Armor emploient 3 137 salariés, soit 8 % du total national du secteur (38 101 salariés). Viennent ensuite la Marne (2 519 salariés) et la Manche (2 146 salariés). Ces trois départements occupent les mêmes rangs depuis 2016 et concentrent un cinquième des effectifs du secteur. Dans la Creuse, les coopératives industrielles emploient 24 salariés. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre de salariés d'une carte à l'autre.

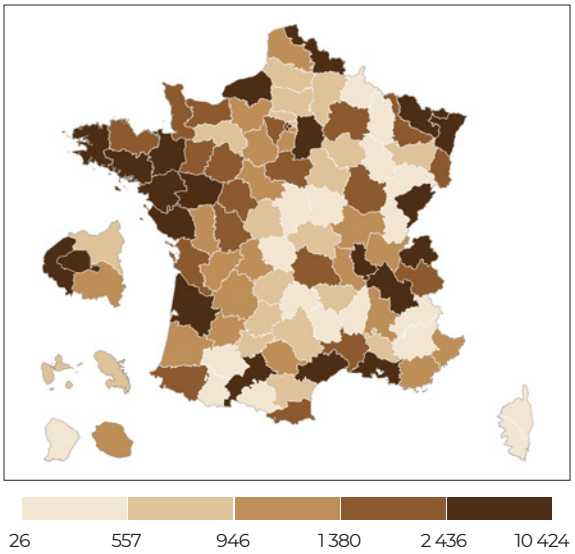
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 4. Évolution sectorielle des effectifs salariés par département (suite)

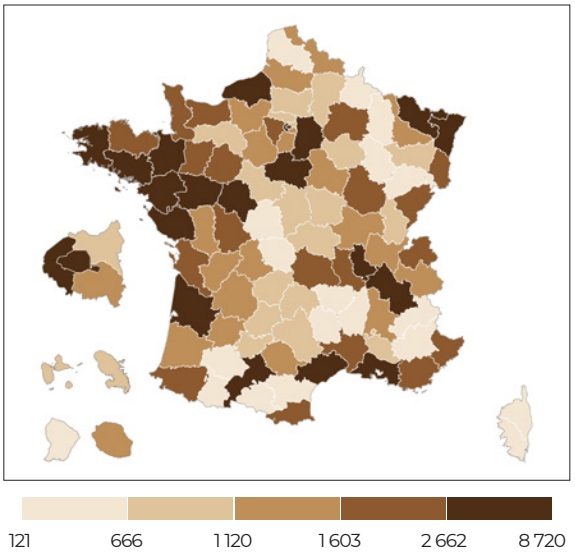
Secteur financier

a. 2016



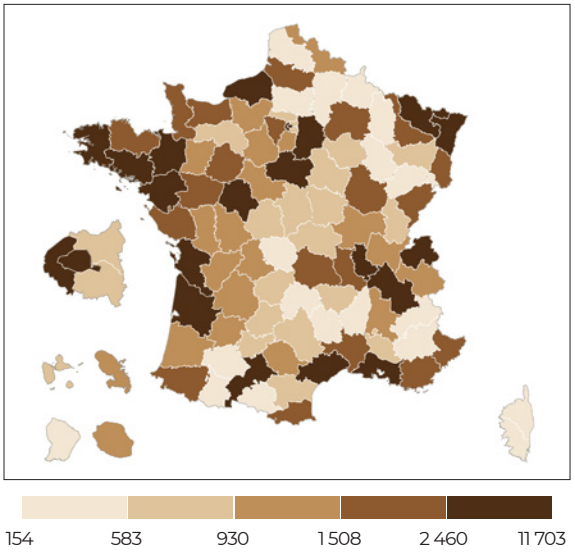
Total dans les coopératives : 156 397
Total dans l'économie : 863 639

b. 2019



Total dans les coopératives : 170 460
Total dans l'économie : 898 243

c. 2023



Total dans les coopératives : 160 406
Total dans l'économie : 942 293

Note de lecture : en 2023, les coopératives financières parisiennes emploient 11 703 salariés, soit 7 % du total national du secteur (160 406 salariés), après un recul à 8 720 en 2019. Paris devance le Finistère (5 683 salariés) et le Rhône (5 532 salariés). Le secteur est présent dans tous les départements, y compris la Creuse, où il emploie 380 salariés. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même nombre de salariés d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

2. La modération salariale, contrepartie du contrat coopératif

La masse salariale des coopératives françaises affiche une progression continue sur l'ensemble de la période, traduisant à la fois la croissance de l'emploi et l'amélioration des niveaux de rémunération. Entre 2016 et 2019, elle augmente de 10,3 % dans les coopératives, soit légèrement moins que la croissance nationale (+ 11,8 %). Cet écart s'explique en partie par des politiques salariales différenciées : dans les entreprises classiques, et particulièrement les plus grandes d'entre elles, les rémunérations les plus élevées ont fortement progressé sur la période. Un phénomène limité dans les coopératives, où l'éventail des rémunérations reste plus resserré. Entre 2019 et 2023, la rémunération brute progresse de 15,5 % dans les coopératives, contre + 19,1 % dans l'ensemble de l'économie, malgré un environnement plus contraint.

Cette modération salariale trouve son origine dans le modèle social coopératif. Ainsi, les Scop se caractérisent par des dispositifs salariaux faiblement incitatifs, alors même qu'elles affichent de solides performances économiques et une capacité de résistance notable en période de crise [33]. Deux principaux cadres théoriques expliquent le couplage de moindres rémunérations et de performances équivalentes ou supérieures à celles des entreprises conventionnelles. Selon la théorie des différences compensatrices [34], des salaires plus faibles dans les coopératives peuvent s'expliquer par la présence d'avantages non monétaires valorisés par les travailleurs. En effet, ces organisations offrent souvent un environnement de travail caractérisé par une plus grande participation aux décisions, un sentiment d'utilité sociale accru, des relations de travail plus horizontales et, parfois, une meilleure sécurité de l'emploi. Ces caractéristiques constituent des « aménités » du travail qui entrent dans l'arbitrage individuel entre rémunération et qualité de l'emploi : les salariés-membres acceptent alors un salaire monétaire plus faible en contrepartie de ces bénéfices immatériels. Ainsi, le différentiel salarial observé ne reflète pas nécessairement une moindre productivité, mais plutôt une structure de préférences où la qualité institutionnelle et sociale du travail compense partiellement la rémunération.

Dans une perspective institutionnaliste et de segmentation du marché du travail [35], les niveaux de salaire plus faibles observés dans les coopératives s'expliquent par leur insertion dans des segments spécifiques, souvent caractérisés par des contraintes économiques et des normes particulières. Les coopératives sont fréquemment actives dans des secteurs à faible rentabilité (services de proximité, économie sociale, agriculture) et fortement ancrées dans des territoires où les ressources économiques sont limitées. Elles évoluent ainsi dans un « segment secondaire » du marché du travail, marqué par des marges plus faibles, une moindre pression concurrentielle sur les salaires et des conventions salariales moins élevées que dans les grandes entreprises capitalistes. Par ailleurs, leurs règles de gouvernance, fondées sur la solidarité et la recherche d'équité interne, peuvent conduire à modérer les écarts de rémunération et à privilégier l'emploi ou la stabilité plutôt que la maximisation des salaires. Le différentiel salarial apparaît alors comme le produit d'institutions, de normes et de structures sectorielles spécifiques, plutôt que comme un simple résultat des forces du marché.

Quel que soit le cadre retenu, le contrat coopératif se présente comme un contrat d'un autre ordre, relationnel, où la voix dans la décision se substitue partiellement à la rémunération du résultat, et où le partage des excédents par ristourne renforce le sentiment d'appartenance plutôt qu'il ne récompense la performance individuelle. Cette propriété éclaire un fait observé sans être expliqué : les Scop affichent des taux de rotation du personnel sensiblement inférieurs à la moyenne sectorielle, des taux d'absentéisme plus faibles, et une productivité par salarié comparable à celle des entreprises classiques de taille équivalente.

33. Voir Jean-Yves Juban, Olivier Boissin, Hervé Charmettant et Yvan Renou, « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise (RIMHE)*, vol. 4, n° 17, mai-juin-juillet 2015, p. 64-83.

34. Voir Sherwin Rosen, « The theory of equalizing differences », *in* Orley C. Ashenfelter et Richard Layard (dir.), *Handbook of Labor Economics*, Amsterdam, North-Holland, vol. 1, 1986, p. 641-692.

35. Voir Peter B. Doeringer et Michael J. Piore, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* [1971], Armonk (N.Y.), M. E. Sharpe, 1985 ; Michael Reich, David M. Gordon et Richard C. Edwards, « A Theory of Labor Market Segmentation », *The American Economic Review*, vol. 63, n° 2, mai 1973, p. 359-365.

> *« Les coopératives sont, mécaniquement, des entreprises moins lucratives par associé mais plus distributives par salarié. »*

La modération salariale n'y est donc pas un coût caché : elle est la contrepartie d'un contrat qui mobilise d'autres leviers d'engagement.

Cette singularité salariale ne se réduit pas à une moindre dispersion des rémunérations. Elle prend aussi la forme d'un partage différent de la valeur ajoutée. Dans les Scop, le résultat se ventile statutairement entre part travail (au moins 25 %, redistribuée aux salariés sous forme de participation), part entreprise (au moins 15 %, affectée aux réserves impartageables) et part capital (rémunération maximale des parts sociales encadrée par la loi). Dans les coopératives agricoles ou les coopératives de commerçants, la captation de valeur par les associés passe par les ristournes proportionnelles à l'usage : c'est la prestation rendue à la coopérative, et non l'apport en capital, qui ouvre le droit à rétribution.

Dans les groupes bancaires mutualistes, l'intéressement, la participation et l'épargne salariale se conjuguent à des dispositifs spécifiques de prévoyance. Ces architectures, héritées du droit coopératif, expliquent qu'à performance comparable, la masse salariale absorbe une part de la valeur sensiblement plus élevée que dans les entreprises classiques. Les coopératives sont, mécaniquement, des entreprises moins lucratives par associé mais plus distributives par salarié.

L'évolution des rémunérations versées par les coopératives varie sensiblement selon les départements. Les données cartographiques (*voir cartes 5a, 5b et 5c*) montrent que Paris, déjà premier par les effectifs, concentre également la plus forte masse salariale : 666 millions d'euros en 2016, 663 millions en 2019 et 909 millions en 2023.

Rapporté au nombre de salariés, l'écart entre Paris et la moyenne nationale joue en faveur du département-capitale et se creuse dans le temps. En effet, la rémunération brute par salarié s'établit à 45 272 euros à Paris en 2016 (37 328 euros en moyenne nationale), à 49 759 euros en 2019 (38 246 euros) et à 57 637 euros en 2023 (43 794 euros). Cet écart pourrait suggérer une qualité supérieure des emplois dans la capitale (postes de cadres et de fonctions stratégiques surreprésentés, sièges sociaux…). Sur l'ensemble de la période, la hausse atteint 27,3 % à Paris, contre 17,3 % en moyenne nationale.

Paris est suivi par la Loire-Atlantique, qui enregistre 389 millions d'euros de masse salariale en 2016, 407 millions en 2019 et 496 millions en 2023, soit + 4,6 % entre 2016 et 2019, puis + 21,9 % entre 2019 et 2023.

Des coopératives franciliennes plus grandes qu'ailleurs

Au-delà du nombre d'établissements, l'Île-de-France concentre une part encore plus importante de l'emploi coopératif :

- 34 479 salariés en 2016, soit 11,69 % des effectifs coopératifs nationaux ;
- 35 512 salariés en 2019, soit 11,19 % ;
- 36 984 salariés en 2023, soit 11,55 %.

La part francilienne est plus élevée encore pour la rémunération brute, où elle atteint 13,60 % en 2016, 13,53 % en 2019 et 13,93 % en 2023.

À l'inverse, les départements d'outre-mer, la Corse, certains territoires du Centre-Val de Loire (Cher, Indre, Loir-et-Cher) et de l'Occitanie (Aveyron, Lot, Tarn-et-Garonne) présentent des niveaux relativement faibles.

Il convient de nuancer ces résultats. Rapportée à l'ensemble de l'économie française, la contribution coopérative à la masse salariale totale demeure relativement modeste : 1,52 % en 2016, 1,50 % en 2019, 1,46 % en 2023. Cette proportion modique rappelle que, malgré leur dynamisme, leur résilience et leur capacité à préserver l'emploi et les rémunérations, les coopératives occupent une place encore limitée dans le paysage économique national pris dans son ensemble.

Les Banques populaires : un réseau coopératif ancré dans les territoires

L'histoire des Banques populaires épouse celle de l'entrepreneuriat territorial français. À la fin du XIXe siècle, l'accès au crédit reste précaire pour les artisans et les petits patrons, exposés aux excès de l'usure. C'est pour y remédier que Ludovic de Besse fonde la première Banque populaire à Angers en 1878 avec une idée : confier la banque aux emprunteurs eux-mêmes, qui en sont aussi les sociétaires. L'expérience essaime rapidement, avec un succès relatif, jusqu'à la loi du 13 mars 1917 qui donne au mouvement un statut propre. Les Banques Populaires s'implantent alors dans toute la France en conservant ce qui constitue leur vocation historique : accompagner les entrepreneurs et contribuer au financement de l'économie locale. Cet héritage demeure au cœur de leur identité, les Banques Populaires étant aujourd'hui la première banque des entreprises en France. En 2009, une nouvelle étape est franchie avec le rapprochement des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne : la fusion de leurs deux organes centraux donne naissance au Groupe BPCE.

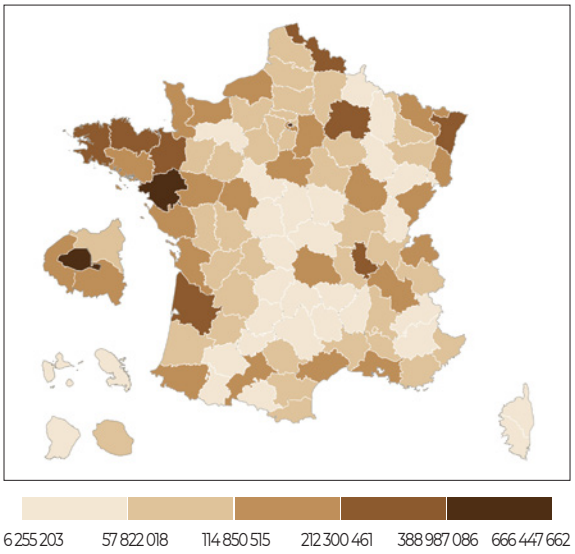
Le réseau actuel rassemble 14 banques coopératives : 12 à compétence régionale et 2 à vocation catégorielle nationale, la Casden et le Crédit coopératif. Cette architecture fédérale articule l'autonomie de décision des banques régionales et la mutualisation des moyens à l'échelle du groupe BPCE. Le réseau revendique 9,7 millions de clients, dont plus de 5 millions de sociétaires, soit l'un des plus larges sociétariats coopératifs français. Ce sont les sociétaires qui élisent les administrateurs des banques régionales et, par leur intermédiaire, orientent la stratégie de la banque et, indirectement, du groupe.

L'ancrage régional du réseau a deux conséquences directement observables. La première est la décentralisation de la décision : chaque banque pilote sa politique commerciale, son maillage d'agences et sa stratégie de financement, ce qui lui permet d'ajuster son offre aux spécificités de son bassin économique (agriculture en Bretagne, viticulture en Champagne, tourisme sur le pourtour méditerranéen, industrie dans les Hauts-de-France…). La seconde est la continuité du financement de l'économie de proximité : PME, collectivités, professions libérales, monde associatif, agriculteurs. Lors de la crise financière de 2008 comme lors du choc Covid, les Banques populaires se sont distinguées par une moindre contraction du crédit que la moyenne du secteur. Une qualité que la littérature économique impute, pour partie, à cette architecture coopérative décentralisée.

À l'heure des transitions écologique et numérique, ce modèle fait l'objet d'investissements ciblés : engagements quantifiés de réduction de l'empreinte carbone des financements, soutien à une gestion plus durable de l'eau, déploiement de fonds dédiés à l'économie sociale et environnementale (souvent en partenariat avec le Crédit coopératif), accompagnement renforcé des projets portés par les collectivités et les acteurs associatifs locaux. Autant d'orientations qui, conjuguées au maillage territorial des banques régionales, font des Banques populaires l'un des réseaux les mieux armés pour accompagner les recompositions à venir des bassins économiques.

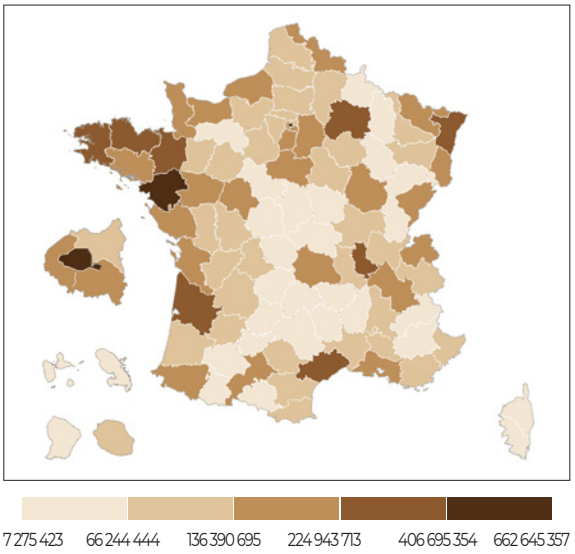
Cartes 5. Évolution de la masse salariale dans les coopératives françaises par département

a. 2016



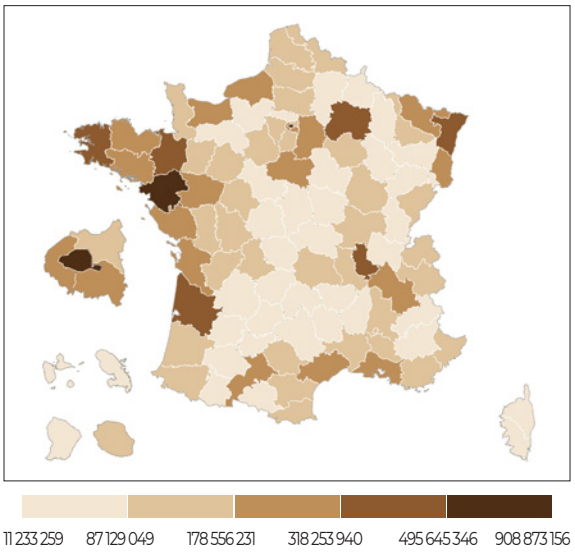
Total coopératives : 11 009 555 102 euros
Ensemble de l'économie : 723 235 545 842 euros

b. 2019



Total coopératives : 12 142 538 863 euros
Ensemble de l'économie : 808 456 993 072 euros

c. 2023



Total coopératives : 14 023 459 282 euros
Ensemble de l'économie : 962 497 165 392 euros

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Ces écarts soulignent la présence en Île-de-France de coopératives de plus grande dimension et caractérisées par une intensité salariale plus élevée, souvent positionnées sur des activités à forte valeur ajoutée. La région concentre par ailleurs les sièges de nombreuses coopératives, en particulier dans le secteur de l'habitat : ainsi, IDF Habitat-Coopimmo, composé des deux coopératives HLM IDF Habitat et Coopimmo, gère plus de 12 000 logements en Île-de-France. Le phénomène, à un moindre degré, se rencontre aussi dans l'industrie. Acome en est l'illustration la plus saisissante : spécialisée dans la production de câbles

de haute technicité et de systèmes destinés à l'automobile, aux réseaux d'infrastructures télécoms et ferroviaires et aux réseaux de communication des bâtiments, c'est aujourd'hui la première Scop de France par le chiffre d'affaires et le nombre d'associés. Son siège social est à Paris, mais l'entreprise possède six usines à Romagny-Fontenay (Manche) [36]. Le cas Acome illustre exemplairement la dissociation entre lieu du siège (Paris) et lieu réel de la production (la Normandie) : c'est précisément ce que la convention de comptage retenue ici, au niveau des établissements, permet de corriger.

Toutefois, rapporté à l'ensemble de l'économie francilienne, le poids des coopératives demeure faible, ce qui confirme le caractère encore minoritaire du modèle coopératif dans le tissu productif régional. Dans le détail, les coopératives représentent un peu plus de 0,50 % de l'emploi salarié francilien, 0,17 % des établissements de la région et 0,67 % des rémunérations brutes qui y sont versées.

3. Le grand écart sectoriel des rémunérations

La rémunération brute progresse dans tous les secteurs, sur les deux périodes observées, mais à des intensités très différenciées. Les cartes 6a, 6b et 6c rendent compte de l'évolution départementale de la masse salariale dans les secteurs agricole, industriel et financier.

Quelle que soit l'année, les rémunérations brutes maximales des coopératives agricoles, industrielles et financières se situent respectivement en Ille-et-Vilaine, dans la Marne et à Paris. Cette géographie des hauts salaires recoupe largement celle des effectifs, à l'exception des coopératives industrielles dont les concentrations d'emplois se trouvent davantage en Bretagne, dans les Côtes-d'Armor en particulier. Sur l'ensemble de la période, les rémunérations maximales progressent nettement, signe d'une dynamique ascendante des plus hauts niveaux de rémunération dans la plupart des segments coopératifs.

Les variations de rémunérations brutes sectorielles peuvent être comparées à celles de l'ensemble de l'économie (+ 11,8 % entre 2016 et 2019, + 19,1 % entre 2019 et 2023, soit + 33,1 % sur l'ensemble de la période) et à celles de l'ensemble des coopératives (+ 10,3 %, + 15,5 % et + 27,4 %). Les trajectoires sectorielles sont contrastées.

Dans le champ ICS, la masse salariale coopérative augmente de 7,5 % entre 2016 et 2019 et de 21,7 % entre 2019 et 2023. La base compétitive suit une évolution comparable : + 10,1 % sur la première période, puis + 21,1 % sur la seconde, signe d'un renforcement généralisé des rémunérations dans ces secteurs. L'industrie progresse plus régulièrement, avec des rémunérations brutes de 1 177 millions d'euros en 2016, 1 325 millions en 2019 et 1 513 millions en 2023, soit + 12,5 % sur la première période et + 14,2 % sur la seconde. Une tendance haussière continue, en phase avec l'ensemble du secteur coopératif. Le secteur financier suit une trajectoire tout aussi régulière, avec 6 540 millions d'euros en 2016, 7 352 millions en 2019 et 8 163 millions en 2023, soit + 12,4 % puis + 11,0 %.

À l'inverse, les coopératives agricoles divergent fortement de la tendance d'ensemble. Alors que la hausse de la masse salariale a été très limitée entre 2016 et 2019 (+ 1,3 %), elle a connu une accélération marquée entre 2019 et 2023 (+ 34,0 %), qui peut traduire un effet de rattrapage et un changement organisationnel (concentration des structures, progression de l'encadrement, intégration verticale des filières…). Cette poussée appelle un autre commentaire : elle révèle une forte hétérogénéité des rémunérations au sein du monde coopératif agricole, qui peut entrer en tension avec les principes affichés. Ainsi, en 2018, un sondage du Mouvement des cadres dirigeants de la coopération agricole et agroalimentaire (Dirca), réalisé auprès de 150 personnes (dont 60 % de directeurs généraux), révélait que onze d'entre elles émargeaient à plus de 200 000 euros par an, dont quatre à plus de 250 000 euros et une à près de 350 000 euros [37]. Des niveaux qui interrogent l'idée commune d'un éventail resserré dans le monde coopératif et qui rappellent que le statut juridique ne suffit pas à garantir des pratiques homogènes.

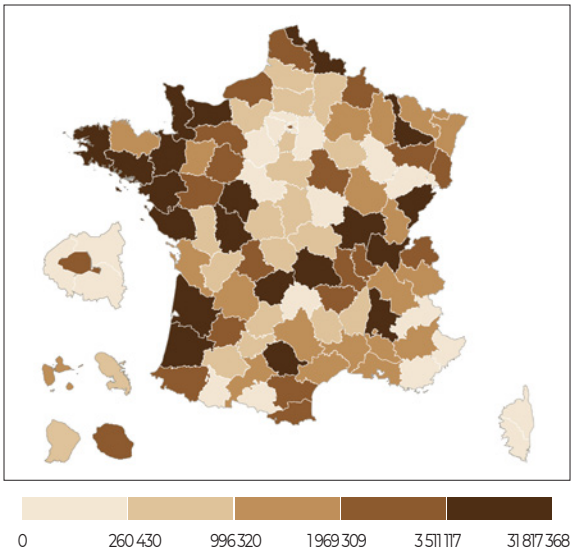
36. La convention de comptage adoptée ici et la recomposition des données au niveau des établissements évitent le biais de localisation lié à la concentration des sièges en Île-de-France.

37. Voir Guillaume Le Du, « Le salaire des dirigeants de coopératives agricoles épinglé », *Ouest-France*, 29 octobre 2021.

Cartes 6. Évolution sectorielle de la masse salariale par département

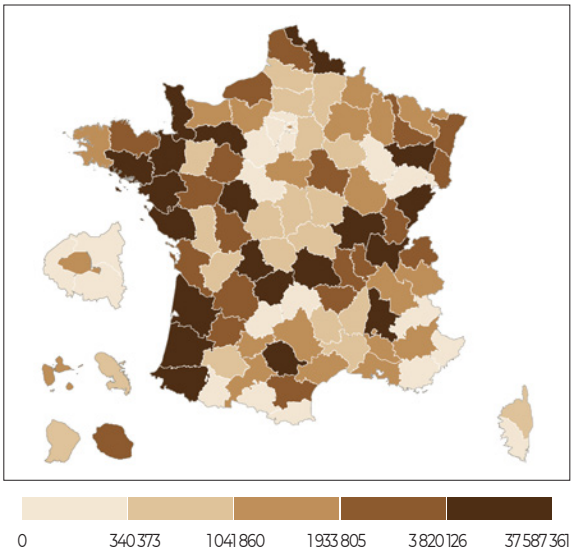
Secteur agricole

a. 2016



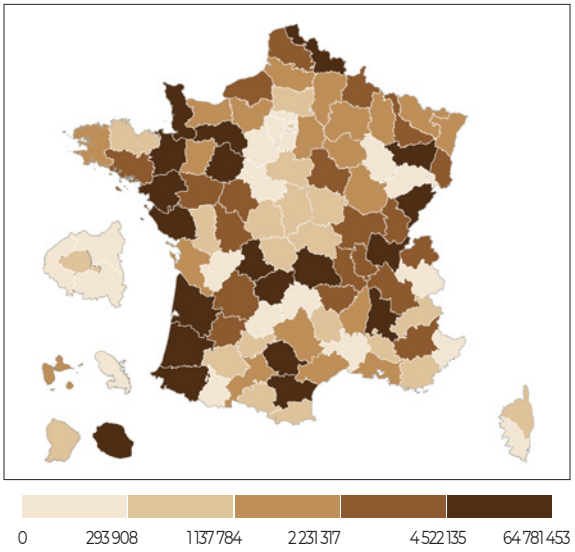
Total coopératives : 232 786 351 euros
Total économie : 5 786 314 940 euros

b. 2019



Total coopératives : 235 756 844 euros
Total économie : 6 777 938 881 euros

c. 2023



Total coopératives : 315 931 652 euros
Total économie : 8 266 597 755 euros

Note de lecture : en 2023, les coopératives agricoles d'Ille-et-Vilaine versent 65 millions d'euros de rémunérations brutes, soit un cinquième du total national du secteur (316 millions d'euros) et deux fois plus qu'en 2016. Le département devance le Puy-de-Dôme (22 millions) et l'Aude (14 millions), où ce montant a fortement augmenté depuis 2019. Dans la Creuse, il s'élève à 1 million d'euros. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même montant d'une carte à l'autre.

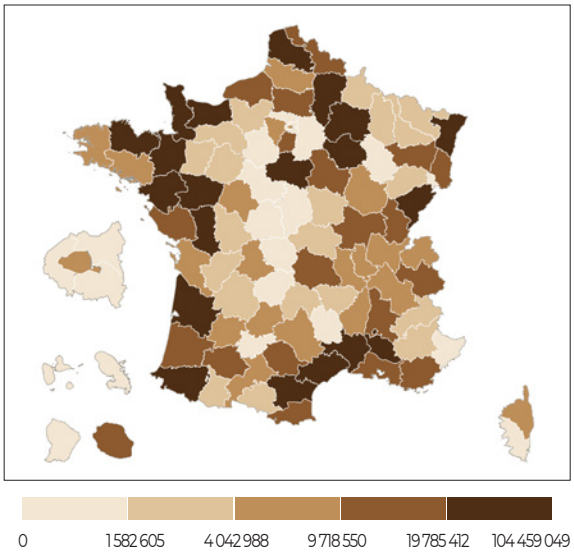
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 6. Évolution sectorielle de la masse salariale par département (suite)

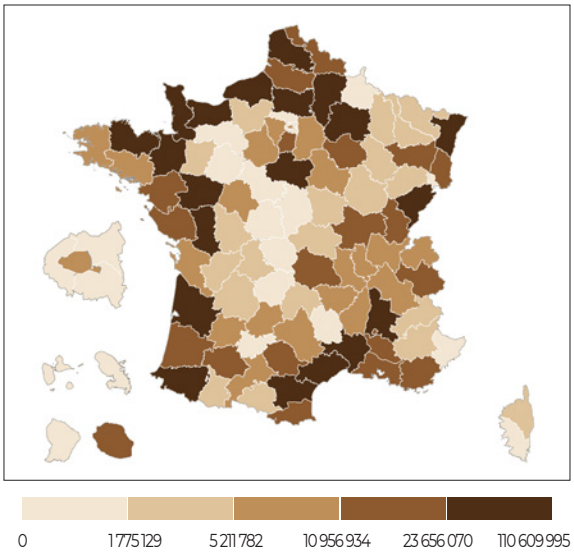
Secteur industriel

a. 2016



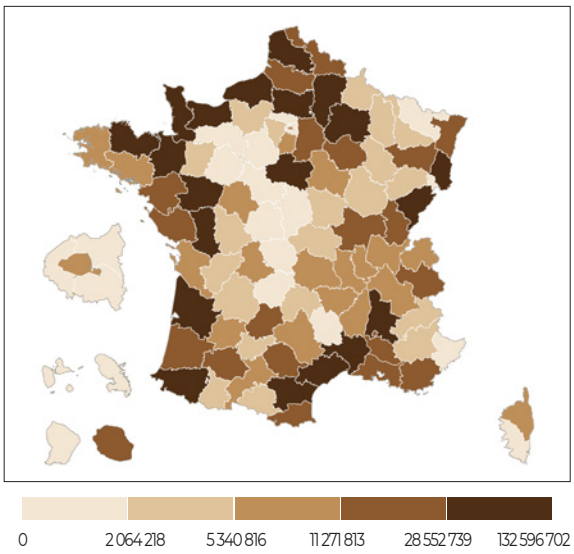
Total coopératives : 1 177 025 777 euros
Total économie : 117 944 938 951 euros

b. 2019



Total coopératives : 1 324 648 574 euros
Total économie : 125 654 946 011 euros

c. 2023



Total coopératives : 1 513 035 599 euros
Total économie : 142 498 511 801 euros

Note de lecture : en 2023, les coopératives industrielles de la Marne versent 133 millions d'euros de rémunérations brutes, soit 9 % du total national du secteur (1,5 milliard d'euros). Viennent ensuite les Côtes-d'Armor (114 millions) et la Manche (86 millions). Ces trois départements occupent les mêmes rangs depuis 2016 et concentrent 22 % de la masse salariale du secteur. Dans la Creuse, ce montant s'élève à 0,4 million d'euros. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même montant d'une carte à l'autre.

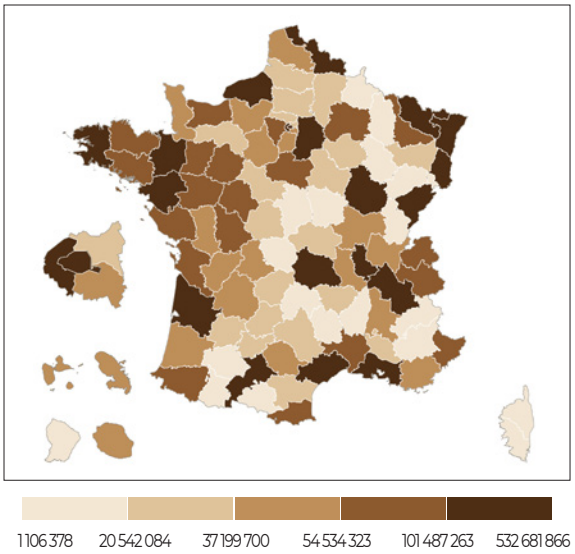
Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Cartes 6. Évolution sectorielle de la masse salariale par département (suite)

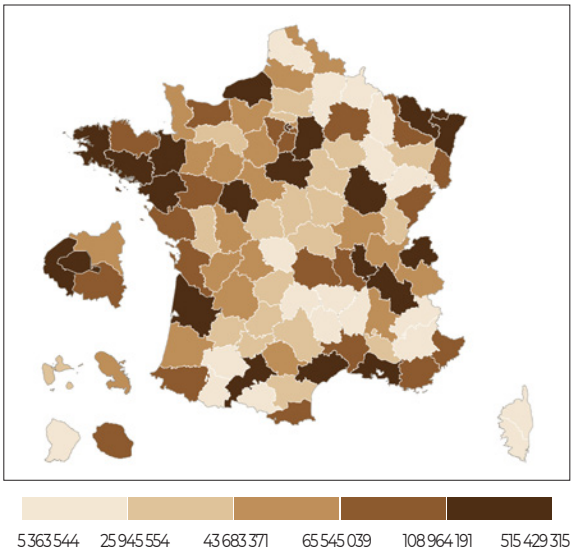
Secteur financier

a. 2016



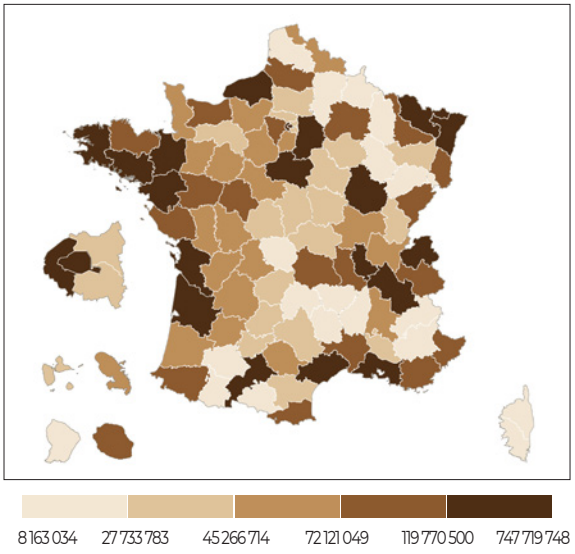
Total coopératives : 6 540 021 607 euros
Total économie : 44 345 535 849 euros

b. 2019



Total coopératives : 7 351 718 637 euros
Total économie : 48 041 517 119 euros

c. 2023



Total coopératives : 8 162 793 112 euros
Total économie : 57 070 558 393 euros

Note de lecture : en 2023, les coopératives financières parisiennes versent 748 millions d'euros de rémunérations brutes, soit 9 % du total national du secteur (8,2 milliards d'euros) et 40 % de plus qu'en 2016. Paris devance le Finistère (301 millions) et le Rhône (297 millions). Le secteur est présent dans tous les départements, y compris la Creuse, où ce montant s'élève à 11 millions d'euros. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même montant d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

III. Un modèle à l'épreuve des crises

Au-delà du poids du secteur coopératif dans le tissu productif national, sa contribution à la dynamique économique des territoires appelle une lecture spécifique, fondée sur les stratégies et performances de ses acteurs. Trois indicateurs comptables et financiers complémentaires sont ici mobilisés : le chiffre d'affaires, l'EBE et le résultat net. Leur examen conjoint est particulièrement pertinent pour les coopératives. Il permet en effet d'inscrire la performance dans une logique globale, cohérente avec leur gouvernance démocratique et leur ancrage territorial.

Le chiffre d'affaires renseigne sur le niveau d'activité et l'intégration des coopératives dans les marchés. Il correspond au montant des ventes de biens et de services réalisées au cours d'un exercice et donne ainsi la mesure du volume d'affaires traité. L'EBE mesure la performance opérationnelle, en analysant la richesse dégagée par l'activité avant prise en compte des choix financiers et fiscaux. Il correspond à ce que l'activité courante laisse à l'entreprise une fois couvertes, pour l'essentiel, ses consommations intermédiaires et ses charges de personnel. Les amortissements, les provisions, les charges financières et l'impôt sur les bénéfices n'entrent pas dans son calcul. Le résultat net, enfin, permet d'évaluer la soutenabilité économique du modèle coopératif, tout en tenant compte de sa spécificité : la priorité accordée au réinvestissement des excédents plutôt qu'à la maximisation du profit. Solde final de l'exercice, il intègre l'ensemble des produits et des charges de l'entreprise. Dans une coopérative, il constitue avant tout une ressource pour consolider les fonds propres et financer les investissements à venir. Ces indicateurs permettent ainsi d'appréhender de manière fine la création de valeur, la capacité d'autofinancement et l'équilibre financier des coopératives, et donc de mesurer leurs possibles effets d'entraînement sur le reste de l'économie.

Pour des raisons liées à la disponibilité des données, limitées à certains secteurs, les indicateurs économiques calculés à partir des liasses fiscales sont présentés pour la seule base compétitive (*voir Annexe 2*). Les sources comptables mobilisées concernent l'entreprise. Les liasses fiscales sont en effet établies pour l'entreprise dans son ensemble, quels que soient le nombre et la localisation de ses établissements. Or, afin de localiser l'activité au niveau du département, c'est l'établissement qui est concerné. Une coopérative présente dans plusieurs départements ne dispose ainsi que d'un seul jeu de comptes, qu'il faut répartir entre ses différentes implantations. La localisation des indicateurs financiers a été effectuée en proratisant les valeurs des différents indicateurs selon la masse salariale, ce qui permet de prendre en compte la contribution d'un établissement implanté dans un département donné au ratio de l'entreprise. Chaque établissement se voit attribuer une part de chaque indicateur égale à son poids dans la masse salariale totale de l'entreprise. Cette convention repose sur l'hypothèse d'une contribution de chaque établissement proportionnelle aux salaires qu'il verse.

1. Un chiffre d'affaires en forte hausse, à lire avec prudence

Le chiffre d'affaires permet de mesurer le niveau d'activité des coopératives et leur intégration dans les marchés. Entre 2016 et 2019, cet indicateur a augmenté de 7,2 % dans les coopératives, passant de 102 milliards d'euros en 2016 à 109 milliards en 2019, traduisant une dynamique de croissance pré-Covid portée par l'expansion du nombre d'établissements et par une conjoncture favorable. La période 2019-2023 a été plus marquée encore, avec une progression de 33,5 %, de 109 à 146 milliards d'euros. Cette accélération s'explique en grande partie par un effet de rattrapage post-Covid : le ralentissement brutal de 2020 a été suivi d'une reprise particulièrement dynamique dès 2021. Cette dynamique, marquée dans l'agriculture, est confirmée par l'Observatoire économique et financier du Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA) [38], qui indique que le chiffre d'affaires des coopératives agricoles est passé de 86,6 milliards

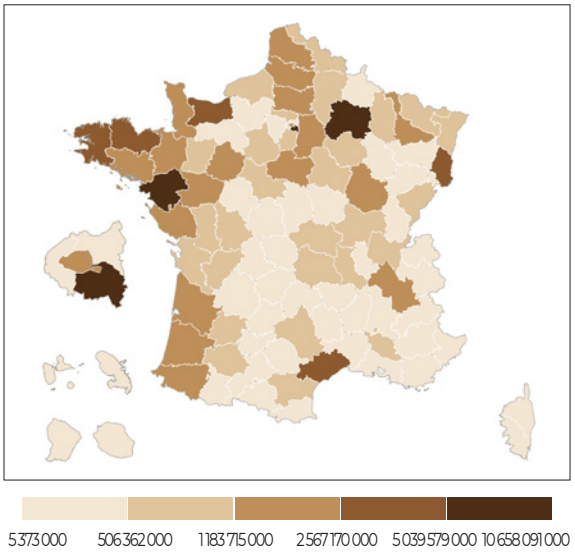
38. *Observatoire économique et financier HCCA*, 10e édition, décembre 2025.

d'euros en 2019 à 118,8 milliards en 2023. Un bond colossal qui doit beaucoup à la flambée des prix des matières premières agricoles consécutive à la guerre en Ukraine.

La géographie des marchés se déforme nettement sur la période (*voir cartes 7a, 7b et 7c*). En 2016, les départements situés le long de l'Atlantique et de la Manche, ainsi que ceux d'une diagonale allant du Pas-de-Calais au sud de l'Île-de-France, présentent les niveaux de chiffre d'affaires les plus élevés ; les plus faibles s'observent dans le centre, le sud et les départements ultramarins. Un mouvement de convergence par le bas s'opère jusqu'en 2019 pour la plupart des départements. Après le coup d'arrêt lié au Covid, une nouvelle polarisation apparaît : 15 départements présentent un chiffre d'affaires significativement plus élevé que les autres.

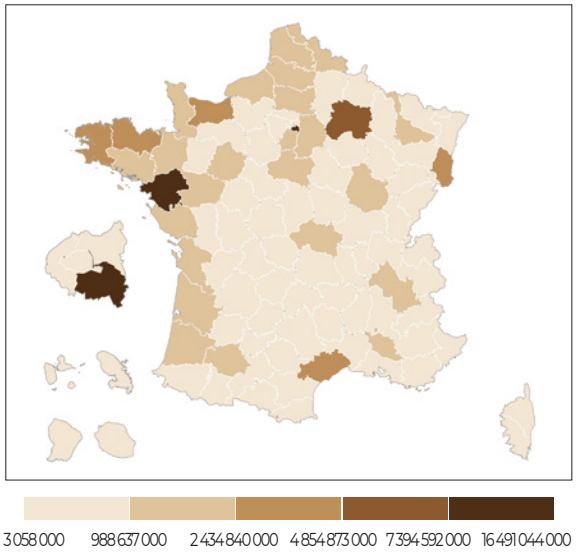
Cartes 7. Évolution du chiffre d'affaires par département

a. 2016



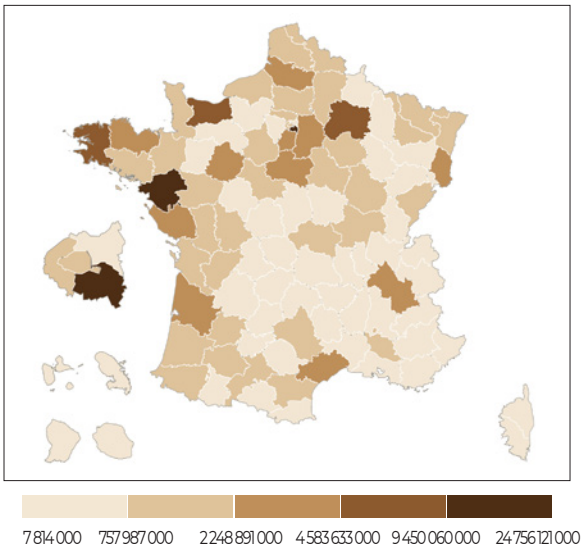
Total dans les coopératives : 101 819 945 000 euros
Total dans l'économie : 3 599 143 361 000 euros

b. 2019



Total dans les coopératives : 109 119 538 000 euros
Total dans l'économie : 4 080 693 159 000 euros

c. 2023



Total dans les coopératives : 145 634 015 000 euros
Total dans l'économie : 5 062 061 136 000 euros

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

Les montants les plus élevés sont observés dans le Val-de-Marne, quelle que soit l'année : 11 milliards d'euros en 2016, 16 milliards en 2019 et 25 milliards en 2023. Cette progression continue illustre la dynamique des entreprises coopératives val-de-marnaises et leur capacité d'adaptation au milieu dense que constitue la métropole du Grand Paris. Le département concentre en effet plusieurs unités logistiques et tertiaires de coopératives nationales qui bénéficient à la fois de la proximité du marché parisien et d'un foncier moins contraint qu'intra-muros. À l'inverse, les niveaux de chiffre d'affaires départementaux les plus faibles s'observent en Corse-du-Sud en 2016 (5 millions d'euros) et en Guyane en 2019 (3 millions d'euros) comme en 2023 (8 millions d'euros). Ils reflètent à la fois le faible nombre de coopératives présentes et l'étroitesse des marchés locaux.

Ces écarts massifs invitent toutefois à une lecture nuancée. Le chiffre d'affaires coopératif n'a pas exactement la même portée que celui d'une entreprise capitaliste classique. Dans les coopératives agricoles, il agrège des transactions qui sont aussi des opérations entre la coopérative et ses membres – collecte, transformation, commercialisation –, ce qui peut conduire à des comptages multiples lorsque la même matière première transite par plusieurs entités du groupe. Dans les coopératives de commerçants, il ne reflète qu'une fraction de l'activité réelle, puisque la part la plus importante du chiffre d'affaires est portée par les magasins adhérents, qui ne sont pas la coopérative elle-même. Dans les banques mutualistes, le « produit net bancaire » obéit à des conventions comptables propres au secteur financier qui rendent les comparaisons délicates avec d'autres formes de coopératives. La présente étude retient donc une lecture prudente du chiffre d'affaires : indicateur d'activité utile, à manier avec précaution, qui doit être lu en complément de l'EBE et du résultat net, plus robustes pour apprécier la performance économique réelle.

Krys Group : une coopérative d'opticiens devenue leader de l'optique

En 1966, trois opticiens, Paul Lardet, Guy Le Her et Robert Mascré, transforment leur association d'achats en coopérative. Ils créent la Guilde des lunetiers de France, qui lance l'enseigne Krys l'année suivante. Aujourd'hui Krys Group est le premier acteur de l'optique en France, avec 18,4 % de part de marché en 2024, 1 621 magasins dans l'Hexagone (1 655 dans le monde), un chiffre d'affaires de 1,42 milliard d'euros et environ 7 000 salariés. La coopérative, dont la croissance a dépassé celle du marché pendant dix ans, pilote plusieurs enseignes (Krys, Le Collectif des lunetiers, You Do).

La singularité de Krys Group tient à son modèle de distributeur-producteur. Depuis 1998, la coopérative possède à Bazainville, dans les Yvelines, son propre site industriel, qui surface les verres correcteurs, monte les équipements et assure la logistique du réseau (13 millions d'articles expédiés chaque année, avec 61 % des verres certifiés Origine France Garantie). La mutualisation industrielle permet aux opticiens associés de conserver une marge et une indépendance que la concurrence des chaînes intégrées et des plateformes rend difficiles à préserver isolément.

Sur le plan territorial, le cas est emblématique du développement de la taille des réseaux des coopératives dans un contexte de concentration croissante de la distribution, à l'origine d'une hétérogénéité des territoires coopératifs*. Le siège et l'usine sont franciliens, mais l'activité et l'emploi sont portés par des opticiens indépendants, propriétaires de leur magasin et associés de la coopérative, présents dans les centres-villes, les bourgs et les zones commerciales de tout le territoire. C'est la proximité du coopérateur avec son territoire, plus que la localisation de la coopérative, qui fait l'ancrage. Cette forme d'organisation échappe en partie aux statistiques d'établissements mobilisées dans cette étude, qui ne rattachent à la coopérative que sa tête de réseau.

* Voir Fanny Ponsot, « Les coopératives de commerçants. Le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale », *Revue internationale de l'économie sociale (Recma)*, n° 307, janvier 2008, p. 78-86, ainsi que Jean-François Draperi et Cécile Le Corroller, « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *Revue internationale de l'économie sociale (Recma)*, n° 335, janvier 2015, p. 53-68.

2. Des marges redressées, quelques territoires encore à la peine

L'EBE mesure la performance opérationnelle des coopératives et leur capacité à dégager des ressources internes, préalable à l'investissement et donc à la croissance. Sur la période 2016-2019, l'EBE recule de 18,8 % (de 2 351 708 000 euros à 1 909 881 000 euros), révélant une dégradation des marges malgré la croissance de l'activité. Cette évolution peut s'expliquer par une hausse des coûts de production, par des choix de redistribution interne ou par les deux à la fois. Les difficultés rencontrées par les coopératives semblent ainsi avoir précédé la crise du Covid, mais avec la reprise post-pandémie, leur situation se redresse fortement. Entre 2019 et 2023, l'EBE progresse de 54,8 % (de 1 909 881 000 euros à 2 957 302 000 euros), témoignant d'une amélioration sensible de la performance opérationnelle et d'une meilleure maîtrise des équilibres économiques.

En 2016, le montant le plus élevé est enregistré à Paris : 334 416 000 euros. La dynamique territoriale évolue cependant : la Marne prend la tête en 2019 avec 113 057 000 euros, avant un bond significatif à 372 778 000 euros en 2023. Cette progression illustre la capacité d'adaptation des coopératives locales, mais aussi l'effet de contextes économiques et sectoriels favorables, autour des industries agroalimentaires et, principalement, du champagne coopératif, dont les ventes ont fortement progressé depuis 2021.

L'examen spatial de l'EBE révèle une géographie contrastée. La majorité des départements présentent un EBE positif, signe d'une capacité à générer des ressources internes et à programmer des investissements. Mais certains territoires connaissent des coopératives à la peine, ce qui limite leur potentiel de développement. Ainsi, en 2016, les coopératives implantées dans les Alpes-Maritimes et le Morbihan présentaient un EBE négatif. En 2019, la fragilité s'étend à six départements : le Cher, l'Indre, l'Indre-et-Loire, le Loir-et-Cher, le Loiret et la Haute-Saône. Cette dispersion suggère que certaines zones, notamment rurales ou intermédiaires, rencontrent des difficultés liées à la taille des coopératives, à leur spécialisation sectorielle ou à leur dépendance vis-à-vis de marchés locaux étroits. En 2023, la situation s'améliore puisque seuls trois départements (Allier, Indre-et-Loire et La Réunion) enregistrent un EBE négatif. Aux côtés de l'amélioration de la situation économique générale, cette réduction du nombre de territoires en difficulté pourrait s'expliquer par une meilleure organisation des coopératives et une reprise d'activité liée au retournement de la conjoncture. La persistance de l'Indre-et-Loire témoigne néanmoins de fragilités durables, tandis que la présence de La Réunion souligne les spécificités des territoires ultramarins, souvent confrontés à des coûts logistiques élevés et à des marchés restreints.

3. Une résistance aux chocs

Le résultat net, soit la différence entre l'ensemble des produits et des charges d'une entreprise au cours d'un exercice comptable, constitue un indicateur synthétique de la capacité à générer du profit (s'il est positif) ou à réaliser des pertes (s'il est négatif). Bien que les coopératives ne poursuivent pas un objectif de maximisation du profit, cet indicateur reste essentiel pour évaluer la pérennité du modèle et déterminer la part affectée à l'investissement, aux réserves impartageables [39] et à la rémunération des coopérateurs [40].

39. Par exemple, une SCIC est tenue d'allouer au moins 57,5 % de son résultat net aux réserves impartageables. Ce cadre juridique, propre aux coopératives, impose une réserve légale correspondant à 15 % du résultat. À cela s'ajoute, pour les SCIC, une obligation spécifique : 42,5 % supplémentaires du résultat doivent être affectés à une réserve statutaire. Le solde restant, soit au maximum 42,5 %, peut être utilisé pour rémunérer les parts sociales, après avoir déduit les aides publiques, qui doivent obligatoirement alimenter les réserves impartageables.

40. Les Scop sont soumises à des obligations de partage des résultats (au moins 25 % reversés sous forme de participation aux salariés) et de constitution de réserves (au moins 15 % des résultats).

> *« La coopérative est mieux armée que la firme capitaliste classique pour absorber les turbulences sans se déliter, et tirer parti de la séquence de reconstruction qui suit. »*

Entre 2016 et 2019, le résultat net total des coopératives recule de 28,3 % (de 956 937 000 euros à 685 991 000 euros), ce qui confirme les tensions observées sur les marges avant la crise sanitaire. La reprise post-Covid est, en revanche, particulièrement marquée. Entre 2019 et 2023, l'indicateur progresse de 115,8 % (de 685 991 000 euros à 1 480 581 000 euros), traduisant un renforcement net de la situation financière des coopératives, en grande partie lié à la conjoncture mais aussi à l'amélioration interne de leur gestion. Cette évolution apporte la preuve de leur capacité à absorber les chocs, à ajuster leur modèle économique et à consolider leurs fonds propres dans une logique de long terme.

Les cartes 9a, 9b et 9c mettent en lumière une évolution inégale du résultat net départemental entre 2016 et 2023. Le nombre de départements en déficit progresse légèrement, passant de neuf à douze, tandis que les performances positives se concentrent nettement dans la moitié nord du pays. La Marne domine l'ensemble de la période, affichant le résultat net le plus élevé en 2016 (119 534 000 euros) comme en 2023 (164 593 000 euros), signe d'une dynamique économique particulièrement solide, encore une fois portée par les filières champenoises. La seule exception notable concerne l'année 2019, où le Finistère atteint ponctuellement la première place avec 47 021 000 euros, sans modifier la donne générale : la moitié nord et l'Ouest demeurent globalement plus performants.

Acome, première Scop industrielle de France

Fondée à Paris en 1932 et installée depuis 1941 à Mortain, dans la Manche, Acome est un groupe industriel spécialisé dans la fabrication de câbles et de composants de haute technicité destinés aux marchés de l'automobile, des infrastructures télécoms et ferroviaires, et du bâtiment. L'entreprise revendique le statut de première société coopérative et participative (Scop) de France, tant par son chiffre d'affaires que par ses effectifs.

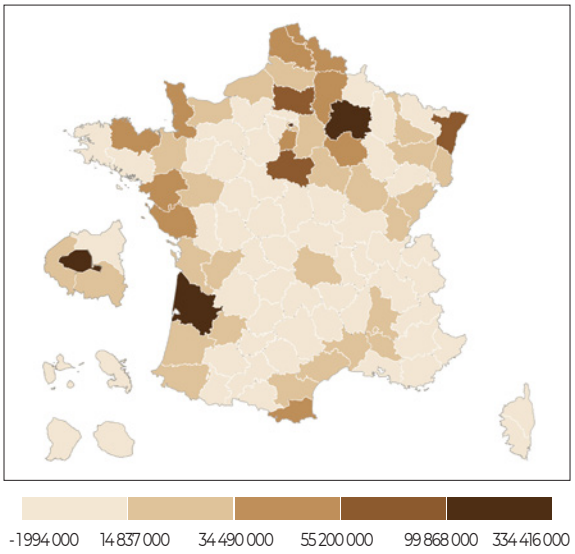
Sa gouvernance illustre les principes coopératifs. Acome compte environ 1 500 associés, salariés et retraités ayant conservé leurs parts, chacun disposant d'une voix, indépendamment du capital détenu. Depuis juin 2025, le groupe est dirigé par Frédéric Briand, président-directeur général, aux côtés de Stéphane Samson, directeur général délégué.

Sur le plan économique, le groupe Acome emploie environ 1 600 collaborateurs, pour un chiffre d'affaires de 535 millions d'euros en 2024, en hausse de 12 % en 2025. Plus de la moitié de son activité est réalisée à l'international, notamment en Europe et en Afrique du Nord. Le groupe s'appuie sur des usines en France, au Danemark, au Brésil, aux États-Unis, en Chine et au Maroc.

Le plan stratégique annoncé s'inscrit dans une trajectoire de développement international. L'entreprise vise un chiffre d'affaires d'environ 1 milliard d'euros d'ici à 2030, en misant sur l'internationalisation, l'innovation, la diversification vers de nouveaux marchés, principalement le nucléaire ou la défense, et la recherche de compétitivité. Acome est ainsi représentative des coopératives qui cherchent à conjuguer croissance, ancrage territorial et gouvernance démocratique, objectifs stratégiques souvent en tension.

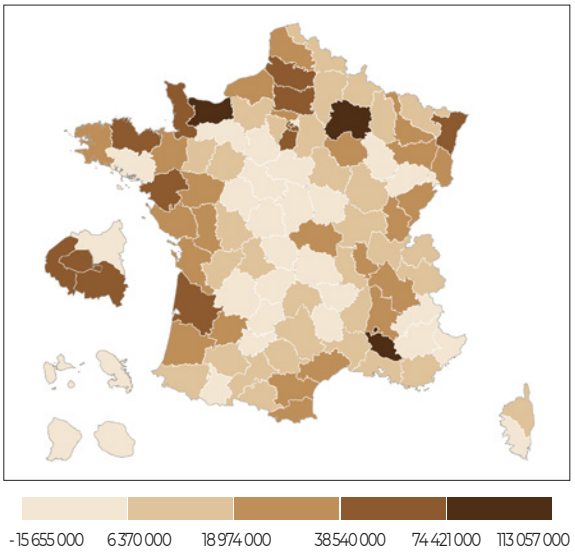
Cartes 8. Évolution de l'excédent brut d'exploitation par département

a. 2016



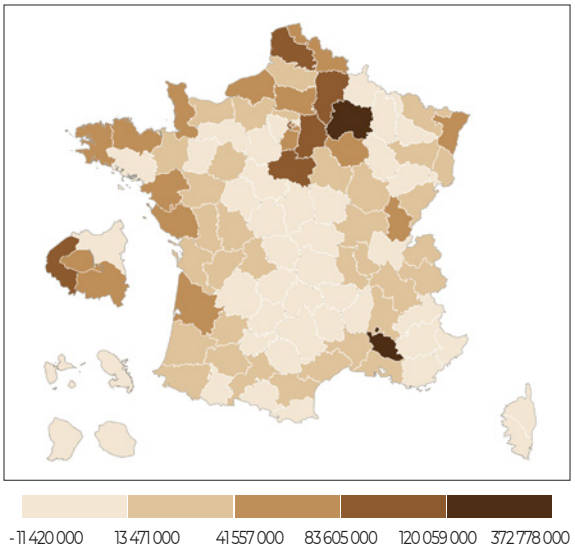
Total dans les coopératives : 2 351 708 000 euros
Total dans l'économie : 226 415 902 000 euros

b. 2019



Total dans les coopératives : 1 909 881 000 euros
Total dans l'économie : 254 739 060 000 euros

c. 2023



Total dans les coopératives : 2 957 302 000 euros
Total dans l'économie : 331 916 234 000 euros

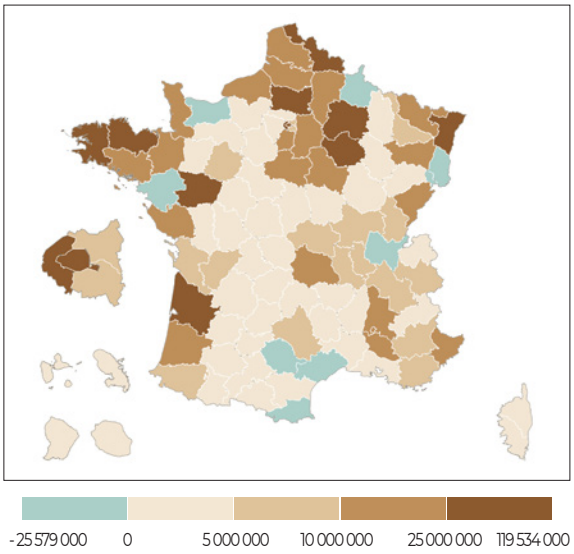
Note de lecture : en 2023, les coopératives de la Marne dégagent 373 millions d'euros d'excédent brut d'exploitation, ce qui place le département dans la classe la plus foncée. Dans la Creuse, l'EBE coopératif s'élève à 1,4 million d'euros, dans la classe la plus claire (de – 11 420 000 à 13 471 000), qui comprend aussi les départements où il est négatif. Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même montant d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

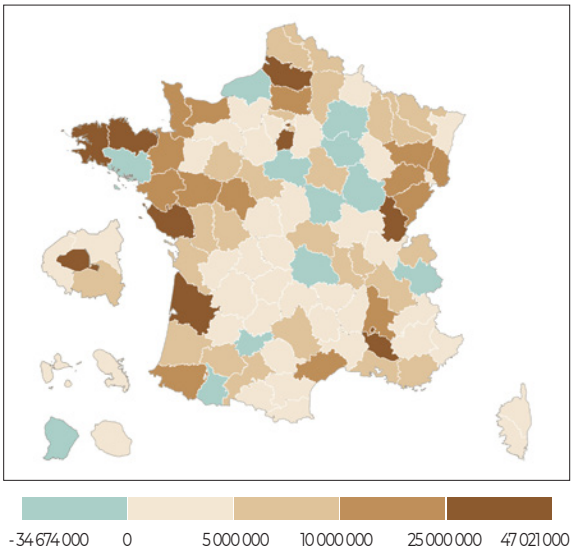
Cartes 9. Évolution du résultat net par département

a. 2016



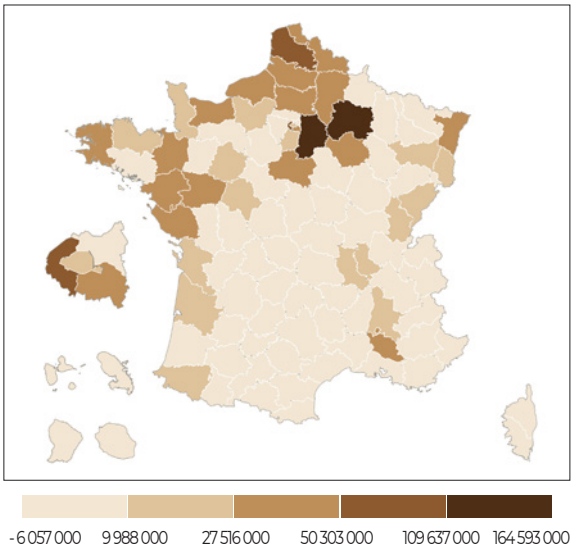
Total dans les coopératives : 956 937 000 euros
Total dans l'économie : 195 877 728 000 euros

b. 2019



Total dans les coopératives : 685 991 000 euros
Total dans l'économie : 225 162 211 000 euros

c. 2023



Total dans les coopératives : 1 480 581 000 euros
Total dans l'économie : 300 663 197 000 euros

Note de lecture : en 2023, les coopératives de la Marne dégagent 165 millions d'euros de résultat net, soit 11 % du total national (1,48 milliard d'euros), ce qui place le département dans la classe la plus foncée. Elle devance la Seine-et-Marne (110 millions) et les Hauts-de-Seine (76 millions). À l'autre extrémité, douze départements présentent un résultat net négatif, parmi lesquels la Meurthe-et-Moselle (– 6,1 millions) et le Puy-de-Dôme (– 5,8 millions). Les bornes des classes sont propres à chaque année. Une même teinte ne correspond donc pas au même montant d'une carte à l'autre.

Source : calculs des auteurs, Insee.

© Institut Terram – octobre 2026

La résilience des coopératives, et leur capacité à se redresser après un choc global comme celui qu'a représenté la pandémie de Covid-19, sont ici à nouveau mises en évidence. Cette aptitude à traverser les crises résulte de mécanismes de gouvernance et d'adaptation propres à la forme coopérative [41]. Leur structure démocratique et collégiale permet une prise de décision plus rapide et plus réactive : les membres étant directement concernés par les enjeux de l'organisation, ils acceptent souvent des arbitrages que les actionnaires d'une entreprise classique refuseraient. Pendant les périodes difficiles, les coopératives savent réorienter leurs activités vers des biens essentiels et soutenir leurs salariés, comme l'a illustré le groupe espagnol Mondragon, où les travailleurs ont accepté des réductions temporaires de salaire pour préserver l'emploi et la pérennité de l'entreprise. En France, plusieurs Scop (Acome, Up…) ont, sur des registres comparables, choisi de réduire les distributions plutôt que les effectifs lors des crises de 2008 et de 2020. Cette solidarité interne et cette flexibilité opérationnelle renforcent la capacité à absorber les chocs, contrairement aux entreprises classiques souvent plus rigides.

Cette résistance aux chocs n'est ni anecdotique ni miraculeuse : elle relève d'un trait structurel du modèle, identifié dès la crise financière de 2008 par un rapport pionnier du Bureau international du travail. Examinant les performances comparées des coopératives et des firmes capitalistes pendant la crise des *subprimes*, les auteurs de ce rapport identifient quatre mécanismes structurels qui rendent les coopératives mieux armées pour traverser les turbulences [42] :

- la priorité donnée à la stabilité de long terme sur le rendement immédiat : les réserves impartageables agissent comme un coussin financier que les firmes capitalistes ne possèdent pas, et que la pression actionnariale, du reste, leur interdirait de constituer ;

- la gouvernance polycentrique, où les décisions stratégiques sont prises par des sociétaires directement concernés par les enjeux de l'entreprise : elle permet d'arbitrer rapidement entre maintien de l'emploi et préservation des marges, sans avoir à convaincre des actionnaires absents qu'une réduction temporaire des dividendes vaut mieux qu'un licenciement collectif ;

- l'ancrage territorial, qui réduit les coûts d'information sur les contreparties : la banque populaire connaît ses débiteurs, la coopérative agricole connaît ses adhérents, ce qui permet de continuer à prêter ou à acheter quand les acteurs anonymes se replient ;

- la coopération entre coopératives, par les réseaux fédéraux, les fonds de garantie mutualistes, les solidarités sectorielles, mutualise certains risques que les firmes capitalistes doivent porter seules.

Le redressement post-Covid des indicateurs coopératifs (EBE, résultat net, masse salariale), le maintien, voire la progression, de l'emploi en pleine récession et la capacité de reconstitution rapide après le choc relèvent précisément de cette propriété. Cela ne signifie pas, on l'a vu, que toutes les coopératives sortent indemnes : la baisse de 12 % du nombre d'établissements rappelle que la résilience est statistique, pas individuelle. Mais à l'échelle du modèle, et toutes choses égales par ailleurs, le constat empirique conforte la thèse théorique : la coopérative est mieux armée que la firme capitaliste classique pour absorber les turbulences sans se déliter, et tirer parti de la séquence de reconstruction qui suit.

41. Voir Frédéric Dufays, « Les coopératives traversent mieux les crises que les entreprises classiques », theconversation.com, 17 février 2025.

42. Voir Johnston Birchall et Lou Hammond Ketilson, *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, International Labour Organization (Bureau international du travail), 2009.

Les coopératives incarnent par ailleurs un modèle d'innovation sociale et écologique, ancré dans une gouvernance inclusive et une gestion partagée des ressources. Leur ancrage territorial et leur engagement envers les parties prenantes leur permettent de maintenir une stabilité à long terme, même en contexte de crise. Les banques coopératives, après la crise financière de 2008, ont ainsi réaffirmé leur rôle dans le financement et l'accompagnement des territoires, au premier chef les Banques Populaires, dont le maillage régional et les étroites relations de clientèle avec les PME ont permis de maintenir un effort de prêt soutenu quand plusieurs réseaux concurrents resserraient le robinet du crédit. Le Crédit coopératif, plus modeste en taille mais spécialisé dans le financement de l'économie sociale et solidaire, a joué dans le même mouvement un rôle de stabilisateur sectoriel auprès des associations, des mutuelles et des petites coopératives.

Cette résilience financière s'accompagne d'une dimension prospective que les chocs récents ont mise au jour : dans les transitions écologique et numérique, les coopératives apparaissent comme des organisations structurellement bien placées [43]. Ancrage territorial et gouvernance partagée facilitent les arbitrages collectifs nécessaires pour engager des projets de sobriété énergétique, de circularité ou de souveraineté numérique, qui supposent souvent un consensus préalable entre parties prenantes. Plusieurs réalisations récentes en témoignent, comme les SCIC énergétiques (Enercoop en tête, avec son réseau de coopératives), qui explorent un modèle de production-distribution d'électricité renouvelable. Ces atouts structurels expliquent pourquoi les Nations unies ont proclamé 2025 Année internationale des coopératives, soulignant leur potentiel comme alternative durable aux modèles économiques traditionnels.

Sport 2000 : une coopérative de commerçants à l'heure du rapprochement avec Decathlon

Fondée en 1966, Sport 2000 France est une coopérative de commerçants indépendants dont le siège est installé à Égly, dans l'Essonne. Devenue Céraclès Coopérative en 2025, elle réunit environ 730 magasins sous plusieurs enseignes (Sport 2000, Mondovélo, Espace Montagne, S2). Le réseau a réalisé 788 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025, en recul de 5% sur un an, après un point haut de 841 millions en 2023. Son plan stratégique vise 1,3 milliard d'euros à l'horizon 2030.

Le réseau occupe le troisième rang de la distribution d'articles de sport en France, derrière Decathlon, groupe intégré, et Intersport, lui-même organisé en coopérative. La présence de deux coopératives parmi les trois premiers acteurs d'un secteur soumis à une forte concurrence des chaînes intégrées et du commerce en ligne est un enseignement en soi. La mutualisation des achats, de la logistique, de la marque et du numérique permet à des commerçants indépendants de tenir un rang que chacun, isolément, ne pourrait atteindre. Pendant la crise sanitaire, la coopérative a ainsi compensé les deux tiers du chiffre d'affaires perdu au cours des trois mois de fermeture.

Cet équilibre évolue. Le 31 août 2026, Céraclès Coopérative et Decathlon ont signé une lettre d'intention qui prévoit l'entrée de Decathlon, à hauteur de 50%, au capital de Sport 2000 France, la centrale d'achats de la coopérative. Les magasins resteraient la propriété de leurs exploitants. Decathlon y gagnerait une présence dans les zones rurales et les stations de montagne, où il est peu implanté, et les adhérents un accès aux marques propres du groupe. L'opération, attendue courant 2027, reste soumise à l'accord de l'Autorité de la concurrence.

L'ancrage demeure celui des adhérents : des commerçants propriétaires de leur magasin, souvent implantés dans des villes moyennes et des stations de montagne, où l'enseigne coopérative constitue parfois le seul spécialiste multisport.

43. Cette résistance aux chocs est confirmée par une étude du National Center for Employee Ownership (NCEO) qui montre que, toutes choses égales par ailleurs, les coopératives ont davantage maintenu ou créé des emplois au cours de la pandémie de Covid-19 (voir NCEO, *Measuring the Impact of Ownership Structure on Resiliency in Crisis*, décembre 2021).

Conclusion
Quatre leviers pour une politique coopérative des territoires

Le modèle coopératif, bien qu'il représente une composante importante du paysage économique français, reste paradoxalement peu étudié par la communauté scientifique. La présente étude entend contribuer à combler ce manque en objectivant, sur la base de données individuelles d'établissements (Flores, Fare), la place des coopératives dans les territoires en 2016, 2019 et 2023. La lecture longitudinale qui en résulte permet de distinguer une dynamique pré-Covid et une trajectoire post-Covid, et de mesurer l'impact des chocs récents sur le développement coopératif.

Les résultats dessinent un tableau contrasté. Du côté des forces, les coopératives confirment leur capacité à préserver l'emploi dans un environnement heurté : la masse salariale progresse continûment, l'EBE et le résultat net se redressent nettement après 2019 et les bassins traditionnellement coopératifs (Bretagne, Pays de la Loire, Normandie, Marne, Alsace) font preuve d'une remarquable continuité. Du côté des fragilités, le nombre d'établissements coopératifs recule de 12,2 % entre 2019 et 2023, contre 0,5 % pour le tissu productif national. C'est dire que le choc pandémique a frappé les coopératives plus durement que la moyenne. Plusieurs départements présentent encore des EBE négatifs (Allier, Indre-et-Loire, La Réunion), le secteur financier coopératif s'est contracté de plus de 20 % en nombre d'établissements sous l'effet des regroupements de réseaux et l'industrie coopérative continue de céder du terrain. La place des coopératives dans le tissu productif national demeure modeste, avec 0,37 % des établissements, 1,09 % de l'emploi salarié et 1,46 % de la masse salariale en 2023. Le modèle coopératif n'est donc pas un substitut, mais bien un complément différencié et territorialement situé du modèle dominant. Et c'est précisément à ce titre qu'il appelle des politiques publiques propres.

Quatre recommandations se dégagent de ces constats.

- **Renforcer le soutien aux coopératives dans les territoires fragilisés** suppose d'identifier les zones où le modèle est en difficulté (DOM, Centre-Val de Loire, Corse, certains départements de l'Occitanie) et d'y déployer des dispositifs ciblés : accompagnement à la création par les unions régionales de la CG Scop, mobilisation des chambres consulaires pour le repérage de projets, soutien renforcé du microcrédit accompagné (France Active, ADIE) dans les territoires ultramarins, formation des élus locaux à l'utilisation du levier coopératif dans leurs politiques de développement économique. Les marchés publics, à travers leurs clauses sociales et environnementales, peuvent jouer un rôle d'appui qui reste aujourd'hui insuffisamment mobilisé. Un soutien différencié, calibré sur la taille de la coopérative et son secteur, est plus efficace qu'une politique uniforme.

- **Développer les outils financiers adaptés aux besoins des coopératives** passe par des instruments tels que les certificats coopératifs d'investissement, qui représentent une part du capital de la coopérative sans donner droit de vote à leur détenteur. Ces outils permettent aux coopératives de mobiliser des fonds tout en préservant leur indépendance et leur fonctionnement démocratique.

Leur développement suppose de mieux articuler les dispositifs existants (Socoden et Sofiscop pour les Scop, France Active pour l'ESS, fonds NovESS, composante ESS de France 2030, garanties de la Banque des territoires…) et d'en élargir le périmètre, notamment vers les coopératives non Scop (SCIC, coopératives agricoles de petite taille, coopératives d'artisans) qui restent les moins bien outillées.

Le Crédit coopératif, dans son rôle d'interface, ne peut suffire à couvrir l'ensemble des besoins. Les titres participatifs, les certificats coopératifs d'investissement et autres instruments dédiés, prévus par la loi mais peu mobilisés, gagneraient à être réactivés. Les avantages fiscaux adossés aux ristournes proportionnelles et aux réserves impartageables, pierres angulaires du modèle, méritent enfin d'être réaffirmés, à l'heure où certaines voix en interrogent la pertinence.

- **Favoriser la reprise et la transmission d'entreprises sous forme coopérative** constitue un troisième levier. Le cantonner aux Scop serait toutefois réducteur. Les SCIC, qui associent salariés, usagers, collectivités et partenaires, offrent un cadre adapté à la reprise d'activités multi-services en milieu rural ou périurbain (services à la personne, cabinets médicaux, exploitations agricoles en transition…). Les coopératives d'activité et d'emploi facilitent les passages du statut d'auto-entrepreneur à celui de salarié-associé. Les coopératives agricoles et leurs unions sécurisent la transmission de patrimoines productifs dans des filières où la sortie d'un exploitant met souvent l'aval en péril. À ces formes s'ajoutent les holdings coopératives et les dispositifs d'amorçage (intégration progressive du capital salarié), qui permettent aux dirigeants en partance de transmettre dans des conditions sécurisées. C'est l'ensemble de cette palette d'outils qu'il convient de mobiliser, et non un seul de ses éléments.

- **Faciliter la reprise d'entreprises en difficulté par les salariés** permet de préserver des activités économiquement viables malgré des défaillances financières ou stratégiques. Des exemples récents montrent que cette solution contribue au maintien de l'emploi et réduit les coûts sociaux liés aux fermetures pour la collectivité. Cela peut favoriser des choix de gestion plus durables et une meilleure performance à moyen terme et soutenir un développement territorial plus inclusif et ancré localement, sous certaines conditions de viabilité. Alors que la souveraineté est une priorité de l'agenda politique, cette option peut ainsi devenir un moyen de préserver le tissu économique national.

JouéClub et La Grande Récré : quand une coopérative reprend une chaîne intégrée

JouéClub est née à Bordeaux en 1952, lorsque trois détaillants de jouets décident d'acheter en commun. En 1954, ils sont 34 à fonder l'Entente des professionnels et spécialistes de l'enfant (EPSE), première coopérative de commerçants spécialistes du jouet, qui déposera la marque JouéClub en 1966. Dès 1992, le réseau est le premier réseau spécialisé de France. Il compte aujourd'hui environ 220 commerçants adhérents et quelque 300 points de vente en métropole et outre-mer, auxquels s'ajoute une présence dans plusieurs pays d'Afrique et du Moyen-Orient.

En juin 2023, le tribunal de commerce de Paris a confié à JouéClub la reprise de La Grande Récré, chaîne intégrée en redressement judiciaire : 89 des 101 magasins et 750 des 770 salariés ont été conservés. L'opération inverse le schéma habituel dans lequel un groupe intégré absorbe des indépendants. La coopérative a choisi de maintenir les deux enseignes, avec des positionnements distincts, et de transférer progressivement les magasins La Grande Récré à des adhérents. Le groupe rassemble désormais plus de 430 points de vente, et La Grande Récré, revenue à la croissance, réalise environ 230 millions d'euros de chiffre d'affaires.

L'épisode illustre une fonction que les coopératives de commerçants exercent discrètement dans les territoires : celle de repreneur en dernier ressort de commerces spécialisés menacés de disparition, y compris dans des villes moyennes où la fermeture d'un magasin de jouets n'aurait pas trouvé d'autre candidat. Il montre aussi que l'adossement à une coopérative offre aux salariés repris une continuité que les fonds d'investissement ou les enseignes concurrentes n'auraient pas nécessairement garantie.

Reconnaître et valoriser le modèle coopératif comme une alternative crédible, complémentaire du modèle dominant, constitue un enjeu décisif des politiques publiques territoriales. Encore faut-il que la statistique publique permette de le suivre. Le présent rapport montre, par sa propre démarche, que des données existent et que leur exploitation permet d'objectiver la place du fait coopératif dans les territoires. Il reste à les mobiliser plus systématiquement, à les croiser avec d'autres sources (recensement des sociétaires, *Panorama des entreprises coopératives*, données des fédérations bancaires mutualistes) et à les ouvrir à la communauté de recherche. C'est à cette condition que les coopératives passeront, dans la statistique publique comme dans la décision politique, du statut d'objet discret à celui de levier stratégique. Non parce qu'elles auront changé, mais parce que la manière dont nous les comptons et les regardons aura, elle, évolué.

Annexe 1
Méthodologie utilisée pour repérer les coopératives dans les bases de données individuelles d'entreprises

Le recensement des établissements relevant d'une structure coopérative a été réalisé en 2016, 2019 et 2023 en utilisant en priorité la base « Fichier localisé des rémunérations et de l'emploi salarié » (Flores Établissements). Cette base statistique regroupe les données individuelles de chaque établissement actif localisé en France. Elle est produite par l'Insee et mise à disposition des chercheurs par le Centre d'accès sécurisé aux données (CASD). Ces fichiers constituent la source statistique la plus exhaustive sur l'appareil productif national.

Les données permettent de localiser les établissements par leur code géographique (commune, zone d'emploi, département, région), de renseigner les effectifs et les rémunérations brutes, ainsi que les activités principales exercées (NAF 732). Elles contiennent également la catégorie juridique des entreprises contrôlant ces établissements. Cette nomenclature, utilisée par le répertoire Sirene, distingue 260 catégories juridiques, dont 54 ont été retenues pour repérer les établissements relevant d'une structure coopérative (voir tableau 1). En 2023, ces établissements représentaient 0,37 % des établissements et 1,09 % des effectifs salariés au 31 décembre.

Tableau 1. Liste des 54 catégories juridiques définissant les structures coopératives

Code	Libellé
5191	Société de caution mutuelle
5192	Société coopérative de banque populaire
5193	Caisse de crédit maritime mutuel
5194	Caisse (fédérale) de crédit mutuel
5195	Association coopérative inscrite (droit local Alsace-Moselle)
5196	Caisse d'épargne et de prévoyance à forme coopérative
5203	Société en nom collectif coopérative
5307	Société en commandite simple coopérative
5309	Société en commandite par actions coopérative
5432	SARL d'intérêt collectif agricole (Sica)
5443	SARL coopérative de construction
5451	SARL coopérative de consommation
5453	SARL coopérative artisanale
5454	SARL coopérative d'intérêt maritime
5455	SARL coopérative de transport
5458	SARL coopérative de production (Scop)
5459	SARL union de sociétés coopératives
5460	Autre SARL coopérative
5505	SA à participation ouvrière à conseil d'administration
5532	SA d'intérêt collectif agricole (Sica) à conseil d'administration
5543	SA coopérative de construction à conseil d'administration
5547	SA coopérative de production de HLM à conseil d'administration
5551	SA coopérative de consommation à conseil d'administration
5552	SA coopérative de commerçants-détaillants à conseil d'administration
5553	SA coopérative artisanale à conseil d'administration
5554	SA coopérative (d'intérêt) maritime à conseil d'administration
5555	SA coopérative de transport à conseil d'administration
5558	SA coopérative de production (Scop) à conseil d'administration
5559	SA union de sociétés coopératives à conseil d'administration
5560	Autre SA coopérative à conseil d'administration
5605	SA à participation ouvrière à directoire
5632	SA d'intérêt collectif agricole (Sica) à directoire
5643	SA coopérative de construction à directoire
5647	Société coopérative de production de HLM anonyme à directoire
5651	SA coopérative de consommation à directoire
5652	SA coopérative de commerçants-détaillants à directoire
5653	SA coopérative artisanale à directoire
5654	SA coopérative d'intérêt maritime à directoire
5655	SA coopérative de transport à directoire
5658	SA coopérative de production (Scop) à directoire
5659	SA union de sociétés coopératives à directoire
5660	Autre SA coopérative à directoire
6100	Caisse d'épargne et de prévoyance
6316	Coopérative d'utilisation de matériel agricole en commun (Cuma)
6317	Société coopérative agricole
6318	Union de sociétés coopératives agricoles
6532	Société civile d'intérêt collectif agricole (Sica)
6543	Société civile coopérative de construction
6551	Société civile coopérative de consommation
6554	Société civile coopérative d'intérêt maritime
6558	Société civile coopérative entre médecins
6560	Autre société civile coopérative
6595	Caisse locale de crédit mutuel
6596	Caisse de crédit agricole mutuel

Annexe 2
Les périmètres sectoriels de l'étude

Plusieurs découpages sectoriels spécifiques ont été utilisés pour préciser l'analyse d'ensemble. Ces découpages ont mobilisé le niveau A38 et le niveau NAF 732 de la nomenclature d'activités principales exercées.

Le domaine de référence retenu pour l'analyse des coopératives est le champ industrie-commerce-services (ICS). En nomenclature A38, il correspond à l'ensemble de l'économie, hors agriculture, sylviculture, pêche (AZ), activités financières (KZ), administration publique (OZ), activités des ménages employeurs (TZ) et activités extra-territoriales (UZ).

Tableau 2. Secteurs A38 définissant la base compétitive

A38	Intitulé
CA	Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac
CB	Fabrication de textiles, industries de l'habillement, industrie du cuir et de la chaussure
CC	Travail du bois, industries du papier et imprimerie
CD	Cokéfaction et raffinage
CE	Industrie chimique
CF	Industrie pharmaceutique
CG	Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ainsi que d'autres produits minéraux non métalliques
CH	Métallurgie et fabrication de produits métalliques à l'exception des machines et des équipements
CI	Fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques
CJ	Fabrication d'équipements électriques
CK	Fabrication de machines et équipements n.c.a.
CL	Fabrication de matériels de transport
CM	Autres industries manufacturières, réparation et installation de machines et d'équipements
DZ	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
GZ	Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
HZ	Transports et entreposage
JA	Édition, audiovisuel et diffusion
JB	Télécommunications
JC	Activités informatiques et services d'information
MA	Activités juridiques, comptables, de gestion, d'architecture, d'ingénierie, de contrôle et d'analyses techniques
MB	Recherche-développement scientifique
MC	Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques
NZ	Activités de services administratifs et de soutien

Note : pour les secteurs du commerce et du transport (GZ et HZ), seuls le commerce de gros et le fret de marchandises sont inclus dans la base compétitive.

Deux autres sources statistiques ont également été mobilisées pour obtenir des ratios complémentaires sur la structure de la main-d'œuvre :

- la base Flores Postes, qui répartit les postes salariés en six professions et catégories socioprofessionnelles (PCS) ; un focus a été réalisé sur les cadres, les professions intermédiaires, les employés et les ouvriers ;
- le fichier approché des résultats d'Ésane (Fare), qui contient un extrait des liasses fiscales de l'ensemble des entreprises déclarant des revenus sur le territoire national. L'appariement avec les bases Flores a été réalisé via les Siren et Siret des établissements. Les éléments comptables (chiffre d'affaires hors taxes, EBE et résultat net), relevant de l'échelon entreprise, ont été réattribués à chaque établissement au prorata de sa masse salariale. Cette opération a permis de relocaliser dans chaque département les éléments comptables et financiers.

Bibliographie

BIRCHALL (Johnston) et HAMMOND KETILSON (Lou), *Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis*, Genève, Bureau international du travail, 2009.

CASTELLS (Manuel), *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*, vol. 1, Oxford, Blackwell, 1996.

COLLETIS (Gabriel) et PECQUEUR (Bernard), « Les facteurs de concurrence spatiale et la construction des territoires », *in* Michel Peraldi et Évelyne Perrin (dir.), *Réseaux productifs et territoires urbains*, Toulouse, Presses universitaires du Mirail, 1996, p. 167-182.

CONFEDERATION GENERALE DES SCOP (CG SCOP), *Rapport d'activité 2024 des Scop et des Scic*.

COOP FR, *Panorama des entreprises coopératives*, édition 2024.

—, *Panorama des entreprises coopératives*, édition 2026.

DEFOURNY (Jacques) et NYSSENS (Marthe) (dir.), *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 2017.

—, « La diversité des modèles d'entreprise sociale : nouvelles dynamiques au cœur et aux confins de l'économie sociale », *Marché & Organisations*, n° 36, 2019, p. 17-38.

DOERINGER (Peter B.) et PIORE (Michael J.), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis* [1971], Armonk (N.Y.), M. E. Sharpe, 1985.

DRAPERI (Jean-François) et LE CORROLLER (Cécile), « Coopératives et territoires en France : des liens spécifiques et complexes », *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), n° 335, janvier 2015, p. 53-68.

DUFAYS (Frédéric) et STIEPEN (Arnaud), « Les coopératives traversent mieux les crises que les entreprises classiques », theconversation.com, 17 février 2025.

FAKHFAKH (Fathi), MAGNE (Nathalie), MIRABEL (Thibault) et PEROTIN (Virginie), « Employee-owned firms in France », *Journal of Participation and Employee Ownership*, vol. 6, n° 2, août 2023, p. 101-127.

FEDERATION DU COMMERCE COOPERATIF ET ASSOCIE (FCA), *Être salarié(e) au sein d'un réseau organisé en groupement coopératif*, avril 2025.

GARABIOL (Dominique), « Le modèle de la banque mutualiste : la création de valeur au bénéfice des clients ? », *Revue d'économie financière*, n° 106, juin 2012, p. 139-151.

GEREFFI (Gary), « Global Commodity Chains: New Forms of Coordination and Control among Nations and Firms in International Industries », *Competition & Change*, vol. 1, n° 4, décembre 1996, p. 427-439.

GIANFALDONI (Patrick), JARDAT (Rémi) et HIEZ (David), « La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises », *La Revue des sciences de gestion*, n° 258, novembre-décembre 2012, p. 59-67.

HANSMANN (Henry), *The Ownership of Enterprise*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1996.

HAUT CONSEIL DE LA COOPERATION AGRICOLE (HCCA), *Observatoire économique et financier*, 10e édition, décembre 2025.

HELY (Matthieu), « Pratiques associatives (histoire des) », dicopart.fr, novembre 2022.

HOLLANDTS (Xavier), *Gouverner les coopératives agricoles. Stratégies et outils*, Versailles, Quae, 2021.

INSEE, « Les revenus des ménages agricoles normands, plus faibles dans les territoires d'élevage », *Insee Analyses Normandie*, n° 96, 12 octobre 2021.

JUBAN (Jean-Yves), BOISSIN (Olivier), CHARMETTANT (Hervé) et RENOU (Yvan), « La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP », *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* (RIMHE), vol. 4, n° 17, mai-juin-juillet 2015, p. 64-83.

LA COOPERATION AGRICOLE, *Rapport d'activité 2023*.

LE DU (Guillaume), « Le salaire des dirigeants de coopératives agricoles épinglé », *Ouest-France*, 29 octobre 2021.

LEDOS (Françoise), « Panorama des coopératives françaises », *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), n° 370-371, octobre 2023-janvier 2024.

MILL (John Stuart), *Principles of Political Economy*, 3e éd., Londres, John W. Parker and Son, 1852.

MINISTERE DES OUTRE-MER, *Projet annuel de performances Outre-mer*, 2024.

NATIONAL CENTER FOR EMPLOYEE OWNERSHIP (NCEO), *Measuring the Impact of Ownership Structure on Resiliency in Crisis*, décembre 2021.

NEUVILLE (Sébastien), « Le mutualisme bancaire entre subsidiarité et centralisation », *in Mélanges en l'honneur de Jean-Jacques Daigre. Autour du droit bancaire et financier et au-delà*, Issy-les-Moulineaux, Joly Éditions, 2017, p. 469-478.

OSTROM (Elinor), *Gouvernance des biens communs. Pour une nouvelle approche des ressources naturelles* [1990], révision scientifique de Laurent Baechler, Bruxelles, De Boeck, 2010.

PIERRE (Geneviève) et BIOTEAU (Emmanuel), « L'ancrage territorial des coopératives de proximité en réponse à des besoins sociaux localisés. Études de cas dans l'Ouest français », *Norois*, n° 242, 1er trimestre 2017, p. 25-37.

PONSOT (Fanny), « Les coopératives de commerçants. Le renouvellement des adhérents et l'ouverture internationale », *Revue internationale de l'économie sociale* (Recma), n° 307, janvier 2008, p. 78-86.

PUTNAM (Robert D.), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, Princeton University Press, 1993.

REICH (Michael), GORDON (David M.) et EDWARDS (Richard C.), « A Theory of Labor Market Segmentation », *The American Economic Review*, vol. 63, n° 2, mai 1973, p. 359-365.

RICHEZ-BATTESTI (Nadine), « Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité (L'expérience des banques coopératives) », *Marché & Organisations*, n° 7, juin 2008.

ROSEN (Sherwin), « The Theory of Equalizing Differences », *in* Orley C. Ashenfelter et Richard Layard (dir.), *Handbook of Labor Economics*, vol. 1, Amsterdam, North-Holland, 1986, p. 641-692.

RUTHERFORD (Jonathan), « Networks in Cities, Cities in Networks: Territory and Globalisation Intertwined in Telecommunications Infrastructure Development in Europe », *Urban Studies*, vol. 42, n° 13, décembre 2005, p. 2389-2406.

SCOTT (Allen J.), *Regions and the World Economy*, Oxford, Oxford University Press, 1998.

STURGEON (Timothy), VAN BIESEBROECK (Johannes) et GEREFFI (Gary), « Prospects for Canada in the NAFTA Automotive Industry: A Global Value Chain Analysis », étude réalisée pour Industry Canada, 14 mars 2007.

ZIMMERMANN (Jean-Benoît), « "Grappes d'entreprises" et "petits mondes". Une affaire de proximités », *Revue économique*, vol. 53, n° 3, mai 2002, p. 517-524.

Nos parutions 2024-2026

































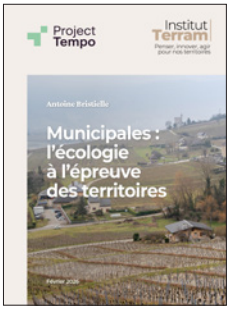



















acadie
{ΧΩΡΟΣ}
Institut Terram
Xavier Desjardins et Jacques Lévy
Repenser les politiques territoriales par la justice spatiale
PUCA

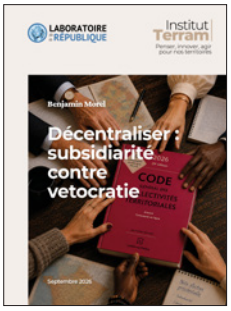

Institut Terram
Anaïs Voy-Gillis, Hugo Lambert et Tristan Ménéret
Transition industrielle : du récit national aux territoires stratèges


Institut Terram
Kevin Nouar
Le pouvoir d'agir des territoires : mythe ou réalité ?
Juin 2026


LE LAB
hpilsance
Institut Terram
Artisans et commerçants : fabrique de la cohésion en ruralité


Institut Terram
Jean Pinard et Rémy Ouaghiri
Vacances : histoire et géographie d'un droit inachevé
Juillet 2026


Céline Colange et Sylvain Manternach
Atlas des élections municipales 2026
Radiographie du vote urbain
Août 2026
Institut Terram


LABORATOIRE DE LA RÉPUBLIQUE
Institut Terram
Benjamin Morel
Décentraliser : subsidiarité contre vetocratie
CODE DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES
Septembre 2026


Institut Terram
Nicolas Portier
Réindustrialiser : le nouvel impératif territorial


Institut Terram
Coopératives : une économie d'ancrage

Institut Terram | Penser, innover, agir pour nos territoires

Soutenir l'Institut Terram

Fondé en 2024, l'Institut Terram est une association de loi 1901 d'intérêt général à but non lucratif. L'appui des entreprises et des particuliers joue un rôle essentiel dans le développement de ses activités.

Les contributions permettent de mener à bien la réalisation et la diffusion de recherches visant à comprendre les transformations et les dynamiques territoriales à l'œuvre. Les adhérents peuvent être associés à cette réflexion. Le soutien des donateurs permet également de rendre accessible gratuitement l'intégralité des travaux de l'institut : monographies, études de cas, cartographies, enquêtes d'opinion, podcasts. Les événements organisés partout en France sont ouverts au public. Enfin, la diversité des sources de financement garantit la liberté d'action de l'institut, exempte de toute forme de dépendance ou d'influence extérieure.

Comment nous soutenir ?

Devenir adhérent

Pour les entreprises, il est possible d'adhérer à l'Institut Terram en s'acquittant d'une cotisation annuelle. Les entreprises adhérentes peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur les sociétés (ou le cas échéant sur l'impôt sur le revenu) au titre de leur cotisation, à hauteur de 60 %, dans la limite de 20 000 euros, ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Faire un don

Pour les particuliers

Les dons des particuliers peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu égale à 66 % de leur montant, dans la limite de 20 % du revenu imposable – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq années suivantes et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 200 du Code général des impôts).

Exemple : un don de 100 euros coûte 34 euros après réduction d'impôt.

Pour les entreprises

Les dons des personnes morales de droit privé assujetties à l'impôt sur les sociétés (ou à l'impôt sur le revenu) peuvent bénéficier d'une réduction d'impôt de 60 % prise dans la limite de 20 000 euros ou 0,5 % du chiffre d'affaires hors taxe si ce dernier montant est plus élevé – au-delà de ce plafond, l'excédent est reporté sur les cinq exercices suivants et ouvre droit à la réduction d'impôt dans les mêmes conditions (article 238 *bis* du Code général des impôts).

Pour toute question relative aux modalités d'adhésion ou aux dons, contactez-nous directement :

contact@institut-terram.org

Institut Terram
Penser, innover, agir pour nos territoires

Nadine Levratto, Abdoulaye Kané et Luc Tessier

Coopératives : une économie d'ancrage

Banques mutualistes, coopératives agricoles, Scop et réseaux de commerçants font partie du quotidien des Français. Leur rôle dans les territoires reste pourtant mal connu, faute de données précises. Cette étude y remédie en mesurant, département par département, le poids des coopératives et son évolution.

Le modèle repose sur deux règles simples. Les réserves accumulées ne peuvent pas être partagées entre les associés, et chacun d'eux dispose d'une voix quel que soit son apport. Il en résulte des entreprises difficiles à délocaliser, tournées vers l'emploi et le long terme. Des banques coopératives conservent ainsi des agences dans des territoires que les banques cotées ont quittés, et des Scop maintiennent une production dans des bassins industriels en repli.

Les coopératives ne représentent qu'environ 1 % de l'emploi salarié et la crise sanitaire ne les a pas épargnées. Le nombre de leurs établissements a reculé nettement plus vite que dans le reste de l'économie. L'emploi s'est en revanche maintenu et les résultats se sont redressés, tandis que les salaires progressaient moins vite qu'ailleurs. Leur implantation reste inégale. Dense dans l'Ouest, en Alsace, à Paris et dans la vallée du Rhône, elle est faible en outre-mer et dans le centre du pays.

Ces caractéristiques intéressent l'action publique. La coopérative offre une solution pour transmettre une petite ou moyenne entreprise sans repreneur ou pour sauver une entreprise en difficulté. À l'heure où la souveraineté économique occupe le débat politique, cette étude invite à considérer les coopératives comme un levier de développement local encore peu mobilisé.

institut-terram.org